



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Storskaliga events i Skåne – Hur betraktar olika aktörer events?

Carina Eng
Annika Hinrichs
Jonas Larsson

Handledare:
Johan Hultman
Jan-Henrik Nilsson

SMTX 06 VT08
C-uppsats

Sammanfattning

- Titel:** Storskaliga events i Skåne – Hur betraktar olika aktörer events?
- Nivå:** Kandidatuppsats
- Författare:** Carina Eng, Annika Hinrichs, Jonas Larsson
- Problembeskrivning:** Generellt finns det en tro på att stora events främjar en plats utveckling på ett positivt sätt. Denna uppfattning delas av såväl teori som praktiker. En relevant fråga i detta sammanhang är hur olika aktörer betraktar events samt hur de utvärderar ett event.
- Syfte:** Syftet med denna kandidatuppsats ligger i att undersöka hur olika aktörer betraktar events.
- Frågeställningar:** Vilka förväntningar har olika aktörer på ett event respektive vad är motivet för att delta i ett event?
Vilka kriterier influerar beslut om vilken typ av event som arrangeras?
Hur utvärderas ett event?
Vilka kriterier ligger till grund för uttalandet om att ett event lyckades eller inte?
- Metod:** Semistrukturerade forskningsintervjuer, fallstudie av America's Cup.
- Nyckelord:** Destinationsmarknadsföring, Event Management, Stakeholder Theory
- Resultat & Slutsats:** Events har bland annat blivit ett attraktivt verktyg i destinationsmarknadsföringen och används idag för att uppnå olika strategiska mål. Genom arbetet har framkommit att, destinationens strategier och de events som arrangeras bör ha långsiktiga gemensamma mål för att platsen ska lyckas i denna utveckling. Olika aktörer i beslutsprocessen bör inte heller få alltför stort personligt utrymme för egen profitering utan tydliga konkreta krav och långsiktighet emot en förbestämd strategi gynnar destinationen samt ger en förankring hos lokalbefolkningen.

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	Problembeskrivning	1
1.2	Syfte	3
1.3	Frågeställning	3
1.4	Teoretisk ram	3
1.5	Avgränsning	4
1.6	Disposition	5
2	Teori	6
2.1	Destinationsmarknadsföring	6
2.2	Event Management	9
2.3	Stakeholder Theory	16
3	Metod	20
3.1	Intervjuer	21
3.1.1	Valet av intervjupersoner och beskrivning av de företag de representerar	22
3.1.2	Förberedelser inför intervjun	23
3.1.3	Utformning av intervjuguide	24
3.1.4	Intervjusituation	24
3.2	Kompletterande empiri i form av en fallstudie om America's Cup	25
4	Storskaliga events i Skåne	26
4.1	Malmös utveckling	26
4.2	America's Cup	26
4.3	America's Cup i Malmö	27
5	Analys och diskussion enligt empiri och teori	35
6	Slutsatser	44
7	Summering	45
8	Reflektioner	46
9	Källförteckning	48
	Bilaga 1, Intervjuguide	53
	Bilaga 2, Event-triangeln Malmö stad	54
	Bilaga 3, Olika definitioner av events	55

Förord

Vi vill tacka våra respondenter för att de tog sig tid till att besvara våra frågor och att vi därmed fick möjlighet till en inblick i hur arbetet i praktiken går till, vilket har varit en förutsättning för att kunna skriva denna uppsats.

Carina, Annika, Jonas

1 Introduktion

1.1 Problembeskrivning

Event är inget nytt fenomen utan har existerat under alla tider som människan har funnits på jorden¹. Människan har sedan urminnes tider skapat olika ritualer och traditioner för att uppmärksamma viktiga händelser i sina liv. Dessa företeelser utgjorde och utgör fortfarande viktiga händelser för den sociala sammanhållningen i gruppen genom att dela och bekräfta det kulturella värdet. Därför är anledningen till att genomföra events fortfarande aktuell men globala förändringar, bland annat en ökad mobilitet av människor och växande konkurrens mellan destinationer, har idag skapat ytterligare motiv för att arrangera events. Events har därmed idag i många fall förlorat sitt tydliga och enbart traditionella innehåll till fördel för ökat artificiella och särskilt utformade events för att åstadkomma konkreta strategiska mål som i samband med destinationsutveckling huvudsakligen utgörs av att utveckla en bra image för att locka till sig den tilltänkta målgruppen.

Populariteten med att arrangera events ligger i potentialen att skapa effekter eller påverkan på sociala, kulturella, fysiska och politiska nivåer liksom i förmågan att främja platsens turistsatsning och ekonomi². Events betydelse för bland annat den offentliga sektorn ligger huvudsakligen i destinationsmarknadsföringen som kan utveckla destinationen och främja en positiv ekonomisk utveckling. Inom det privata affärlivet utgörs events av en nyckelfunktion för organisationernas strategiska marknadsföring och imageskapande. Med hjälp av planerade events kommunicerar organisationer i allt större utsträckning med sina kunder respektive potentiella kunder. Denna utveckling leder till en självständig event industri samt till den nya professionen event management. Events har blivit ett betydelsefullt verktyg vilket har resulterat i att organisering och planering kräver professionella aktörer vid genomförandet.

Idag finns det ett stort utbud av olika events som kan grupperas efter olika aspekter beroende på vilket innehåll de har. Events kan vara kulturella -, politiska -, underhållnings -,

60

¹ Ett tidigt exempel för komplexa, politiska och religiöst motiverande events var byggandet av pyramiderna i Egypten (enligt Mark Lehner i Huf 2004. s.45), vilka har genererat enorm ekonomisk tillväxt och politiska effekter. Då de grekiska teatrarna i Grekland huvudsakligen fungerade som ett tidigt rent kulturellt event, var motivationen bakom ”pane et circensis” (bröd och spel) i det antika Rom (200 f.k. till 300 e.k.) också huvudsakligen politiskt (Lewin 1987. s. 71).

² Stora händelser som till exempel de Olympiska spelen eller världsutställningar som EXPO resulterar i enorma investeringar och har mätbara effekter till exempel inom turistindustrin. En av de negativa effekterna för konsumenter är att det nästan har blivit omöjligt under den senaste tiden att köpa betalbara flygbiljetter till Peking under tiden för de olympiska spelen 2008. Denna uppfattning delas säkerligen inte av flygbolagen eller lokala hotell som betraktar events ur en ekonomisk synvinkel.

affärs -, sport - samt privata events. Beroende på aktörernas avsikt med ett event blir evenemanget organiserat på olika nivåer. Nivåerna utgörs av lokala, regionala, Hallmark-events eller Mega-events. En av de mest kända Mega-eventen är de Olympiska spelen.

Det finns idag en generell tro att stora events har många positiva egenskaper och framför allt främjar en plats utveckling vilket delas av såväl teori liksom praktiker. Svårigheten ligger dock i hur man mäter positiva egenskaper samt vilka positiva effekter på en destinations utveckling som events medför, vilket beror på en varierad definition av vad aktörerna konkret menar med positiva effekter och positiv utveckling. Speciellt påtaglig blir detta i flera fall där genomförda events visar ett negativt finansiellt resultat, men trots detta betraktas eventet som en lyckad satsning. De förväntningar, mål och värderingar som ligger till grund för bedömningen av events skapar en mängd frågor som är relaterade till de motsägelsefulla resultaten som presenteras i utvärderingen.

De hittills nämnda exemplen tydliggör att det finns olika förväntningar ifrån de olika aktörerna i sammanhang med genomförandet av events. Ju större events desto större blir antalet av involverade aktörer, deras synpunkter och förväntningar. Detta medför risker speciellt i sammanhang med stora events att de olika aktörerna värderar eventet på olika sätt. Om man betraktar speciella events i Skåne³ under den senaste tiden visar det sig att värderingarna varierar betydligt mellan de olika involverade aktörerna. En möjlig förklaring till detta kan säkerligen vara att det inte finns en av allmänheten accepterad definition och processer för beslutfattandet att genomföra ett event och ett eventets värdering. Det skulle vara önskvärt att definiera objektiva kriterier för beslutsfattning och värdering av events som är godkända av de olika involverade aktörerna. Är den ekonomiska vinsten det enda kriteriet som man, till exempel enligt Bill Gates, ska ta hänsyn till eller finns det ytterligare aspekter som ska beaktas i den processen? Detta exempel tydliggör att diskussioner angående denna tematik är av allmänt intresse.

³America's Cup har blivit övervägande kommenterat på ett positivt sätt av internationella sportjournalister. Däremot dominerades medierna i Sydsverige av kontroversiella diskussioner angående kostnader i förhållande till nyttan för Malmö och Skåneregionen (jfr Falkheimers rapport juni 2006).

1.2 Syfte

Med utgångspunkt ifrån problembeskrivningen är uppsatsens syfte att diskutera hur olika aktörer betraktar och värdera events. I huvudsak kommer diskussionen att behandla frågan om det finns objektiva kriterier som är accepterade av aktörerna för beslutfattandet om eller att delta i ett event. Diskussionen kommer att utgå ifrån ett konkret event exempel ifrån regionen Skåne och Malmö.

1.3 Frågeställning

Problembeskrivning och syfte har lett fram till följande konkreta frågeställningar:

- Vilka förväntningar har olika aktörer på ett event respektive vad är motivet för att delta i ett event?
- Vilka kriterier influerar beslut om vilken typ av event som arrangeras?
- Hur utvärderas ett event?
- Vilka kriterier ligger till grund för uttalandet om att ett event lyckades eller inte?

1.4 Teoretisk ram

För att kunna svara på frågeställningen har vi använt oss av teorier inom tre teman. Genom att studera teorier inom *destinationsmarknadsföring* kommer vi att gå igenom vad som krävs för att utveckla en destination. I dagens samhälle är det bland annat tillgängligheten till destinationen som styr en destinations möjligheter till vidareutveckling. En fungerande infrastruktur samt övriga faciliteter, som till exempel attraktiv boende, skolomsorg och fritidsaktiviteter, blir viktiga faktorer i syfte att skapa en attraktiv plats. Lokalbefolkningen har också en stor betydelse för att destinationen ska kunna skapa en positiv image för besökarna. En positiv image lockar besökare, företagare och arbetskraft till regionen och genererar en positiv utvecklingsspiral i samhället. En allt populärare trend inom destinationsmarknadsföringen är att anordna events med målet att förlänga turistsäsongen på ett fördelaktigt sätt och för att öka antalet besökare till destinationen. Teorier om *event management* fungerar som ett effektivt verktyg och ger flera möjligheter när det gäller att föra utvecklingen framåt för en destination. Ett event kan variera i tid ifrån att sträcka sig över en längre period till att utgöra en upplevelse för en kväll, det kan vara ett återkommande arrangemang eller inträffa vid ett enstaka tillfälle. Enligt Getz är ett event något som hän-

der av stor betydelse⁴, vilket visar på de önskemål och förväntningar som ligger bakom när ett event genomförs. Då events är uppskattade och speciella, är det inte svårt att förstå varför många destinationer strävar efter att stå som arrangörer för ett lyckat event samtidigt som destinationen kan skapa en ny image eller upprätthålla den befintliga imagen.

Events kan jämföras med stora projekt där flera aktörer har olika ansvarsområden för själva genomförandet. Förhållandet mellan olika aktörer beskrivs närmare ur ett *stakeholder theory* perspektiv där ett komplicerat förhållande beskrivs mellan olika aktörer bakom ett event. Aktörerna går in i ett projekt med olika mål och förväntningar. För att möjliggöra en gemensam strävan mot själva projektets mål krävs att aktörerna inordnar sig i projektet och skapar en god relation mellan sig. Teorin beskriver flera problem som kan uppstå under den här processen vilket försvårar samarbetet, därför är det viktigt för projektet att det finns kompetent personal med kunskap om hur relationer mellan aktörer fungerar och påverkas i ett projekt samtidigt som en erfaren projektledare kan styra projektet mot det uppsatta målet. Det finns alltså många hinder som måste övervinnas innan en destination ser resultatet av en marknadsföringssatsning i form av ett event. Mycket planering och goda arbetsinsatser på vägen ger förhoppningsvis nöjda besökare som återkommer i en allt större skala efterhand som eventet etablerar sig som en positiv del av destinationen.

1.5 Avgränsning

Uppsatsens fokus ligger på att undersöka vilka förväntningar olika organisationer/stakeholders förknippar med deltagande och genomförande av ett event samt vilka värderingar som ligger till grund för respektive organisations måluppfyllelse. För att kunna applicera de av olika organisationer/stakeholders uttalade förväntningar och värderingar om ett event i praktiken, representerar eventet America's Cup i detta arbete ett konkret exempel i form av en fallstudie. Det handlar inte om att identifiera om en organisations agerande har varit rätt eller fel, utan att skapa en bättre förståelse för vad som ligger till grund för beslut om att anordna ett event.

⁴Getz, D. (2007). Progress in Tourism Management. Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management* 29 (2008). 403-428. s. 404.

1.6 Disposition

I följande avsnitt presenteras utvalda delar av de teoriblock vi har valt att använda oss av. Först redogör vi för destinationsmarknadsföringen vilken ligger till grund för teorier om event management och stakeholder theory.

Därefter behandlas metoden som har använts och ett detaljerat tillvägagångssätt för att nå uppsatsens syfte samt att besvara frågeställningarna. Vår empiri består av intervjuer, tidigare forskning, tidningsartiklar samt offentligt material. Vidare kommer vi att ge bakgrundsinformation till America's Cup ett större event som har genomförts i Malmö, vilket fungerar som en fallstudie och kommer tillsammans med intervjuerna att ligga till grund för analysdelen och de slutsatser vi kommer fram till. Arbetet avslutas med reflektioner om arbetsprocessen och förslag på en intressant frågeställning för framtida undersökningar som har framkommit under arbetets gång.

2 Teori

Teorin som ligger till grund för uppsatsen, som tidigare kort har presenterats i den teoretiska ramen, innehåller destinationsmarknadsföring, event management och stakeholder theory. Vi har valt dessa tre teoriområden eftersom vi anser att de bygger på varandra. Destinationsmarknadsföringen ligger till grund för en plats utveckling. Event management uppfattar vi i detta arbete som ett av de viktigaste verktygen i dagens destinationsmarknadsföring. Då det finns många aktörer som är involverade i planeringen och i själva genomförandet av events har vi valt stakeholder theory som en tredje teori för att visa vilka relationer som kan uppstå mellan de deltagande aktörerna inom events.

I detta arbete görs inga analytiska skillnader mellan begreppen event, evenemang och arrangemang samt mellan begreppen aktörer och stakeholders. Det framkom under intervjuerna att respondenterna lägger olika betydelse i begreppen. Eftersom det inte har funnits en gemensam uppfattning om ordens konkreta betydelse hos respondenterna och för att inte riskera en förskjutning från uppsatsens syfte att undersöka hur olika stakeholders betraktar events till en diskussion om vad som är den rätta beteckningen för events, har vi valt att behandla begreppen som likvärdiga.

Storskaliga events betyder i detta arbete events som är stora och komplexa i sin organisationsstruktur vilket innebär en blandning av offentliga och privata aktörer samt vänder sig till minst en regional publik.

2.1 Destinationsmarknadsföring

I dagens samhälle är det tillgängligheten som styr en destinations möjligheter till vidareutveckling; en av grundpelarna för att det ska fungera är att den lokala infrastrukturen är anpassad efter dagens behov av att snabbt kunna förflytta sig mellan olika destinationer⁵. Genom att vara tillgänglig skapas också andra fördelar, som att en destination kan dra till sig nyetableringar i form av nya företag vilka genererar ny arbetskraft, vilket i sin tur ger en ökad konkurrensfördel gentemot andra destinationer⁶. Möjligheten att snabbt anpassa

⁵ Holloway, J. C. (1998). *The business of tourism*. New York: Longman Publishing. s. 7.

⁶ Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. New York: Routledge. s. 150.

sig till förändringar och skiftande önskemål, är idag en förutsättning för att behålla denna konkurrensfördel, men fokus får inte enbart ligga på att locka *nya* företag och människor som är viktiga för en destination utan också på att det är *rätt* sorts företag och människor med rätt kunskap som flyttar till platsen för att säkerställa den tänkta destinationsutvecklingen⁷.

Destinationsmarknadsföring, innebär att designa en plats på ett sätt som fyller de behov och förväntningar som ställs av målgruppen samt de nya marknader som man vill etablera kontakt med⁸, är en viktig del i platsutvecklingen, men för att lyckas får fokus inte ligga enbart på en destinations fysiska utveckling då detta kan bidra till att platsens naturliga attraktivitet särskilt ur lokalbefolkningens synvinkel kan gå förlorad⁹. Det gäller att hitta rätt balans mellan att utveckla och att bevara det autentiska hos destinationen vilket i detta sammanhang betyder fysiska förändringar av platsen som lätt kan påverka den ursprungliga miljön. Genom att behålla autenticiteten bevaras även en naturlig och trevlig miljö för de lokala invånarna. Vikten av att bibehålla den av lokabefolkningen uppskattade miljön står i nära samband med destinationsmarknadsföringens tänkta turistsatsningar då risken annars är för stor att lokalbefolkningen inte står bakom de turistsatsningar som görs¹⁰. De förändringar som görs kan alltså med fördel utgå ifrån de traditioner som ursprungligen är förankrade på platsen, därmed tas hänsyn till lokalbefolkningen och utvecklingen får en smidigare övergång till det som destinationen vill förknippas med. Utöver en fungerande infrastruktur krävs också att det finns ett bra utbud av boende, restauranger och nöjen; här är lokalbefolkningen en mycket viktig del i att själva markservicen fungerar på ett bra sätt. Turister vill möta en öppen och vänlig lokalbefolkning samtidigt som lokalbefolkningen i sin tur måste kunna försörja sig på turistnäringen. Genom att bilda lokala nätverk skapas ett positivt flöde av lokala entreprenörer som gynnar både stora men framförallt små företagare på en destination menar Shaw. Speciellt viktigt är detta för företag som vill starta en ny verksamhet; de lokala entreprenörer representerar en viktig del av det ekonomiska flödet som är betydelsefullt för en destinations utveckling¹¹.

⁷ Kolb, B. M. (2006). *Tourism marketing for cities and towns*. Oxford: Elsevier Inc. s. 18.

⁸ Kotler, P. et al. (1999). *Marketing Places Europe*. London: Pearson Education Limited. s.125.

⁹ Kotler, P et al (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersz: Pearson Education. s. 729.

¹⁰ Holloway. (1998). s. 292.

¹¹ Shaw, G. (2004). "Entrepreneurial Cultures and Small Business Enterprises in Tourism". I Lew, A. et al (red.). *A Companion to Tourism*. Australia: Blackwell Publishing Ltd. s.130.

En allt viktigare del i destinationsmarknadsföringen är att anordna events skriver Kim, några av anledningarna är att events ökar antalet besökare samtidigt som det förlänger turistsäsongen på ett fördelaktigt sätt för destinationen. Större events anses bidra till stor mediebevaktning vilket gör att många aktörer vill vara med och utnyttja möjligheten att synas i detta sammanhang.

Enligt nyare forskning angående en turists motivering till att besöka en destination, har två faktorer presenterats som betydelsefulla i den processen. Det är ”pull” faktorer som representerar de attraktioner som associeras med destinationen och ”push” faktorer som representerar opåtagliga faktorer som besökarnas behov, motiv och intresse¹². Morgan har utvecklat en modell som beskriver förhållandet mellan ”pull” och ”push” faktorerna och dess betydelse för själva upplevelsen av en destination. Modellen kan sammanfattas i att den knyter ihop organisatörer på destinationen med turisterna och ger en helhetssyn på hur interaktionen dem emellan bäst ska sammanfalla i ett ”upplevelserum” som består av själva eventet och dess omgivningar. I detta ”upplevelserum” ska den lokala kulturen, mötet mellan människor, identitetsskapande, behov och nöjen samexistera och uppfylla de förväntningar som finns hos besökaren. Själva upplevelsen skapas alltså i samspelet mellan aktiviteten på platsen som erbjuds av destinationen och besökarens personliga skäl för besöket¹³. Det är alltså viktigt att eventet vänder sig till en målgrupp som stämmer överens med destinationens mål och att lokalbefolkningen står bakom satsningen så att besökarnas förväntningar på eventet och platsen blir överensstämmande. Morgan menar att hög kvalitet på service idag uppfattas som en självklarhet, av den orsaken krävs det att om ett event ska utgöra en upplevelse som är utöver det vanliga¹⁴, måste destinationen nu konkurrera med unika events, det vill säga med events som skapar unika upplevelser och bjuder på mera än enbart hög kvalitet för att locka till sig besökare¹⁵.

För att destinationen ska lyckas med att ge besökaren en positiv bild av platsen, vilket hos denne kan forma en speciell koppling mellan destinationen och eventet, vilket kan i sin tur bidra till att ett unikt varumärke av platsen skapas, måste eventet vara ett lyckat event. Med lyckat event menas ett event där besökarna har varit nöjda¹⁶. Kopplingen som

60

¹² Kim, N.-S. (2004). Why travel to the FIFA World Cup? Effects of motives, background, interest, and constraints. *Tourism Management* 25 (2004). s. 695.

¹³ Morgan, M. (2007). 'We're not the Barmy Army!': Reflections on the Sports Tourism Experience. *International Journal of Tourism Research*. 9. s. 362.

¹⁴ Watt, D. (2001). *Event Management in leisure and tourism*. Addison Wesley Longman. s. 1.

¹⁵ Morgan, M. (2007). s.364.

¹⁶ Glodblatt, J.J. (1997). *Special Events. Best practices in modern event management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. s. 37.

kan uppstå mellan destinationen och eventet bygger enligt Gunn på att besökarna har fått med sig en autentisk upplevelse genom eventet¹⁷, vilken skapas genom att besökarna aktivt kan delta i eventet. I detta sammanhang är det viktigt för arrangörer att skilja mellan en autentisk plats och en fingerad miljö menar Ritzer och Liska för att lyckas med att besökarna ska kunna få en autentisk upplevelse. För att beskriva en fingerad miljö tar de upp som exempel Disneys koncept, som de anser är en fabricerad verklighet där besökarna fungerar som mänsklig rekvisita vilket bör undvikas i strävan emot en autentisk upplevelse¹⁸. Istället förespråkar de en strävan mot en samverkan där arrangörer skapar ett ”upplevelserum” där besökarna tillsammans aktivt skapar en upplevelse som blir autentiskt i betydelsen att det krävs ett engagemang ifrån besökarnas sida föra att skapa denna upplevelse¹⁹.

2.2 Event Management

Trots att events har funnits med under lång tid är det först under 1980-talet som det på allvar blev den industri som vi idag känner till menar Allen²⁰. Detta beror på att för inte så länge sedan genomfördes events nästan enbart för att förmedla egna traditioner från generation till generation för att därigenom skapa en social identitet. Denna uppgift har events fortfarande idag, men behoven för samhället har förändrats och events förknippas idag med ytterligare en funktion, nämligen att tillfredställa olika strategiska mål²¹. Dagens teknik gör att information snabbt sprids över världen och den växande mobiliteten mellan platser har lett till att människor i allt större utsträckning förlorar kontakten till ursprungliga traditioner. Denna förlust kompenseras numera genom större sociala events som kan skapa nya identitetskällor²² för dem som deltar samt en personlig helhetsbild²³ för våra liv. Populariteten bakom evenemang kan också förklaras av att delar av världen idag är väldigt sekulariserad, vilket betyder en frånvaron av religiösa riter och ceremonier vilket har ökat intresset för återkommande evenemang för att kompensera frånvaron av dessa²⁴.

De strategiska målen som genom events kan bli uppnådda är flera och kan variera mellan involverade aktörer beroende på om eventet betraktas ur ett event-, destinations-,

60

¹⁷ Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Washington: Tyler & Francis. s. 251.

¹⁸ Morgan. (2007). s. 365-366.

¹⁹ Crouch, D. (1999). *Leisure/tourism geographies*. London: Routledge. s. 149.

²⁰ Allen, J. & O'Toole, W. et al..(2005). *Festival and special event management*. Australia: John Wiley & Sons. s. 5.

²¹ Getz, D. (2007). s. 404.

²² Fyall, A. et al. (2003). *Managing Tourist Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann, s.108 & Allen, J. & O'Toole, W. et al. (2005). *Festival and special event management*. Australia: John Wiley & Sons. s. 6.

²³ Alsmark, G. (1998): Inledning (Från Alsmark, Gunnar (red.): *Skjorta eller själ*. Lund: Studentlitteratur). s. 10.

²⁴ Green, B. C. (1998). *Sport Tourism as the celebration of subculture*. *Annals of Tourism Research*. Vol. 25. s. 276.

besökar- eller leverantörsperspektiv²⁵. Speciellt utifrån leverantörsidans aktörer har det genom dagens möjligheter med marknadsföring och television plötsligt blivit särskilt fördelaktigt ur en ekonomisk synvinkel med events, vilket medför att många aktörer med ett ekonomiskt intresse därmed är intresserade av att synas i dessa sammanhang²⁶.

Dessa aspekter är huvudsakligen ansvariga för att events har fått en betydande roll sedan i början av 1980-talet vilket har medfört ett behov av professionell hantering av events. Event management erbjuder den professionella service som omfattar eventets design, produktion, projektkoordinering, marknadsföring och kommunikation samt utvärdering av ett events effekter och sponsorer²⁷. Då professionella aktörer allt oftare står som ansvariga för själva genomförandet av ett event blir det allt viktigare att det finns ett förbestämt och tydligt mål. Därmed kan dessa aktörer gemensamt sträva emot detta mål och skapa ett fördelaktigt utgångsläge för eventet.

Det finns i huvudsak tre olika nivåer för events som tydliggörs i modellen Event triangeln²⁸. Denna event triangel, som också kan kallas en Events typologi, bygger enbart på ett events funktionalitet, det vill säga upp till vilken grad vissa ekonomiska, turistiska eller politiska mål som kan åstadkommas genom att arrangera events på olika nivåer.²⁹ Modellen fungerar därmed som grund för valet av ett events strategi för att uppnå målen inom de tre områden. Beslutsfattandet för ett events strategi har enligt Getz trots modellen nästan alltid dominerats av ekonomiska skäl³⁰. En förklaring till detta kan säkerligen vara ett vanligt argument från offentliga aktörer som behöver skapa legitimitet för sitt agerande på grund av att finansieringen av events vanligtvis sker genom skattemedel. För privata aktörer är det behov av lönsamhet som styr beslutet för deltagandet³¹. Men den ekonomiska dominansen kan lätt underminera balansen av de negativa och positiva sociala-, kulturella-, ekonomiska, miljömässiga samt politiska effekter som events medför³². För att minska riskerna med att ekonomiska aspekter styr i alltför stor grad är det viktigt att destinationen

60

²⁵ Getz, D. (2007). s. 404, 405.

²⁶ Cornelissen, S. (2005). *The Global Tourism System*. USA: Ashgate Publishing Company. s. 99.

²⁷ Getz. (2007). s. 409.

²⁸ Larson, M. (1997). *Evenemangsmarknadsföring*. Tryckeribolaget Öresund. s. 2.

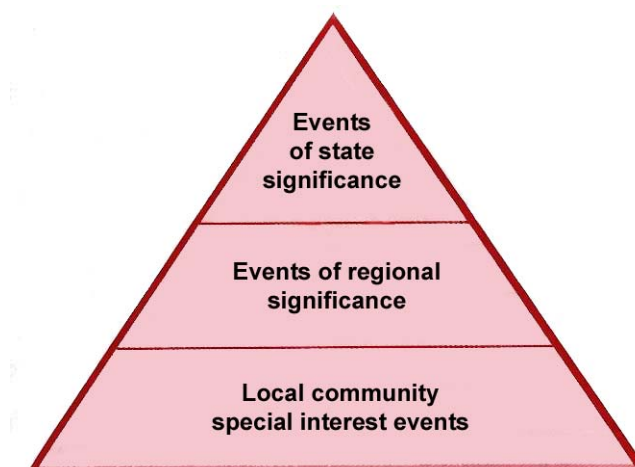
²⁹ Getz. (2007). s. 408.

³⁰ Ibid. s. 7.

³¹ Brown, B.M. & Rungeling, B. (1992). The relative Economic Impact of Convention and Tourist Visitors on a regional economy: a case study. *Int.J. Hospitality Management* Volume 11 No 1. pp. 65-71. s. 67.

³² Allen, J. (2005). s. 32.

har klart för sig vad som är möjligt att uppnå på de olika nivåerna samt vilka konsekvenser som blir av dem.



Figur 2:1 Event triangle by Allen.

Första planet för events är på lokal nivå. Evenemanget vänder sig till invånarna i staden och tanken är att uppmuntra socialt umgänge samt att skapa en ökad trivsel. På det andra planet, regional nivå, vänder sig evenemanget till ett större geografiskt område vilket även skapar ett intresse för aktörer i närområdet att delta. Genom evenemanget på regional nivå-genereras då större inkomster för faciliteter som logi och mat vilket utgör ett uppsving för stadens näringsidkare³³. Intresset ifrån media gör att fler aktörer ser möjligheter i att marknadsföra sig, samtidigt som möjligheterna stiger avsevärt för att aktörerna ska förknippas med en positiv upplevelse från evenemangsbesökarna. Nästa nivå är det nationella planet där intresset för evenemanget nu har fått en nationell karaktär och lockar därmed också till sig besökare från andra länder³⁴. De aktörer som syns i dessa sammanhang har ett bredare segment som sin målgrupp och dessa aktörer utgörs ofta av välkända större företag. De olika nivåerna vänder sig alltså till olika målgrupper och beroende på vad en arrangör har för mål med eventet ges olika möjligheter att uppnå dessa.

Events som kategoriseras som stora events delas upp i Hallmark-event eller Mega-event beroende på hur många besökare som kommer samt hur väletablerat evenemanget har blivit. Getz definition av ett Hallmark-event är att det är ett event som kan skapa en speciell relation till den plats där det utspelas samt att evenemanget och platsen kan bli

60

³³ Allen, J (2005). s. 39.

³⁴ Allen, J. (2005). s. 67.

oskiljaktiga för gemene man. Som exempel på detta nämns bland annat Oktoberfest i München och karnevalen i Rio de Janeiro. För att ett event ska definieras som ett Mega-event krävs enligt Getz att antal besökare uppkommer i 1 miljon, samtidigt som evenemanget har ryktet av att vara ett ”must see”-event. Ekonomiskt sätt påverkar en sådan storsatsning landets ekonomi för lång tid framöver samtidigt som den massmediala uppmärksamheten skapar rubriker världen över. Den primära fördelen med att hålla ett Hallmark-event ligger i potentialen att generera varaktiga konkurrensfördelar för destinationen³⁵. Här kan karnevalen i Rio visa hur en varaktig konkurrensfördel har uppstått genom att arrangera ett återkommande event för oavsett om karnevalen pågår eller inte så förknippas destinationen för många med en positiv upplevelse på global nivå. Trots många fördelar med Hallmark-events är det enligt Getz särskilt viktigt att destinationer inte lägger för stor vikt på att locka till sig stora events i utbyte för flera mindre events på lägre nivåer som ibland innebär större kvalitet och marknadsvärde för platsen. Ett exempel kan vara diskussionen om Kina i sammanhang med arrangemanget av de Olympiska spelen, som utgör det största Mega-event som arrangeras i våra dagar³⁶.

Vad är det som gör events så speciella? Enligt Watt finns det flera definitioner av events, gemensamt för dem alla är att de beskriver en speciell händelse som är av stor betydelse. Getz tillägger att alla events är tidsbegränsade fenomen som arrangeras för konkreta mål³⁷ som till exempel förlänga turistsäsongen eller locka till sig nya företag. Glodblatt’s definition skulle kunna vara förklaringen på varför events är så uppskattade, han säger att ”*A special event recognises an unique moment in time with ceremony and ritual to satisfy specific needs*”³⁸. Det unika tillfället som ett event representerar beskrivs också av bland annat Getz som en form av eskapism där besökarna under ett event flyr ifrån verkligheten och vardagens tristess till en sammankomst med likasinnade under en begränsad tid. Besöket blir därför mycket speciellt dels för att den ger möjlighet till en flykt ifrån verkligheten och dels för att människor med liknande intressen träffas och umgås under former som de förmodligen inte skulle ha gjort annars. Begreppet för tankarna tillbaka till en form av ritual där våra förfäder en gång samlades vid speciella tillfällen för att utföra en helig rit, men om dåtidens ritualer var av en andlig karaktär är dagens ritualer i form av

³⁵ Getz. (2007). s. 407.

³⁶ Allen, J. (2005). s. 12.

³⁷ Getz. (2007). s. 404.

³⁸ Glodblatt, J.J. I Watt, D. (2001) (red.). *Event Management in leisure and tourism*. Addison Wesley Longman. s. 1.

events mer representerade av liminalitetskonceptet där tillståndet är mer verkligt än heligt³⁹.

Många destinationer ser idag events som en möjlighet att marknadsföra sig samtidigt som turistsäsongen kan förlängas⁴⁰. Genom att planera och genomföra ett event, får destinationen också möjlighet till att göra viktiga förbättringar i infrastrukturen som också kommer destinationens invånare tillgodo⁴¹. För att lyckas med ett event föreslår Goldblatt att man ska gå igenom fem viktiga frågor, kallat ”five W”:

“Why is the event being held?”

”Who will be the stakeholders in the event?”

”When will the event be held?”

”Where will the event be staged?”

”What is the event content or product?”⁴²

Innan ett event iscensätts bör en grundlig situationsanalys utföras för att förstå förutsättningarna⁴³. När beslut har tagits om att genomföra ett event sätter den stora planeringsprocessen igång. Viktigt att tänka på enligt Watt är att syfte och mål är tydliga för de inblandade samt att ett event sedan genomförs som om det vore det första oavsett om så är fallet eller ej⁴⁴ för att inte riskera att gå miste om viktiga detaljer på grund av ett rutinerat arbetssätt. Framgång bygger på förståelsen i att tillvarata de inblandades intressen som kan utgöras av bland annat partners, boende och myndigheter i så stor utsträckning som möjligt⁴⁵.

Ett event kan sägas vara ett projekt eftersom tid, pengar och de resurser som finns tillgängliga är begränsade samtidigt som det har ett speciellt syfte att fylla. Generellt skiljer sig inte events speciellt mycket åt i själva uppbyggnaden, Watt menar, att organisationsstrukturen byggs upp enligt gällande teorier där ledarskap och kommunikation mellan de olika delarna är mycket viktiga för att ett event ska kunna genomföras enligt de mål som satts

60

³⁹ Getz, D. (2007). s. 414.

⁴⁰ Fredine, E. (2000). Host Community Reactions A Cluster Analysis. *Annals of Tourism Research*. Vol. 27. s. 763.

⁴¹ Allen, J. (2005). s. 60.

⁴² Goldblatt, J.J. (1997). *Special Events. Best practices in modern event management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. s. 37.

⁴³ Allen, J. (2005). s. 55.

⁴⁴ Watt, D. (2001). s. 5.

⁴⁵ Allen, J. (2005). s. 86.

upp för eventet. Dessa mål ställs under utvärderingsprocessen i förhållande till hur eventet verkligen föll ut och blir en viktig del i den bedömningen⁴⁶. Men som redan nämnts tidigare är många olika aktörer inblandade i större events, vilket oftast medför avvikande förväntningar på ett event. Om man ser på själva eventet är de vanligaste målen att tävla med andra events, skapa glädje, underhållning, lönsamma affärer samt gemenskap för deltagarna. Leverantörsidan består vanligen av en kombination av offentliga och privata aktörer. Främsta målet för den offentliga aktören är att främja destinationens utveckling genom att gynna och stödja events för att attrahera turister som utvidgar turistsäsongen. Vidare ska de fungera som en katalysator som utvecklar infrastrukturen vilket ökar kapaciteten för turistnäring samt skapar en positiv image av destinationen för att generellt stödja platsmarknadsföringen. De privata aktörerna ser som sitt huvudmål att generera ekonomiskt vinst. På ett eller annat sätt förknippar slutligen aktörerna events med förmågan att kunna generera ekonomiskt tillväxt⁴⁷. Då de privata och offentliga aktörerna ofta har olika mål med arrangemanget är det viktigt med ett tydligt mål för projektet. Då kan de olika aktörerna utveckla egna individuella mål inom dessa ramar som kan underlätta arbetet under projektet.

Enligt Allen finns det tre sätt att genomföra ett event på, vilket för det första innebär att utveckla redan befintliga events på platsen, för det andra att lägga bud på ”turnerande” events för att locka till sig dessa redan befintliga events ifrån andra platser eller för det tredje att skapa ett helt nytt event⁴⁸. Uppgiften att locka till sig stora events som cirkulerar mellan olika destinationer, faller oftast på särskilda organisationer, vars uppgift är att se till att få dessa events till destinationen⁴⁹ som till exempel de Olympiska Spelen. Destinationsmarknadsföringsorganisationer ser stora fördelar i att kunna skapa nya events då det är möjligt att speciellt anpassa eventet till platsens befintliga strategier för destinationsmarknadsföring. Detta utgör en stor fördel samtidigt som skapandet av helt nya events har bidragit till en diskussion ur ett antropologiskt perspektiv om sociala och kulturella problem⁵⁰ och om risken att autenticiteten därigenom kan gå förlorad för platsen⁵¹. Risken som antropologer ser när man skapar nya events är att rådande traditioner och kulturella värden kan gå förlorade.

60

⁴⁶ Watt, D. (2001). s. 28, 76.

⁴⁷ Getz, D. (2007). s. 404-406.

⁴⁸ Allen, J. (2005). s. 66.

⁴⁹ Ibid. s. 67.

⁵⁰ Getz, D. (2007). s. 409.

⁵¹ Fyall, A. *et al.* (2003). *Managing Tourist Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann. s.108-109.

Det finns enligt Allen både påtagliga och icke påtagliga aspekter att ta hänsyn till när ett event ska utvärderas och för utvärderingen ska de i förväg bestämda målsättningarna för eventet ligga till grund. De påtagliga aspekterna består i huvudsak av ekonomiska kostnader och fördelar som kan kopplas till eventet vilka är ekonomiskt mätbara. Det finns en mängd olika modeller som kan användas. Skillnader mellan modellerna ligger enligt Gazel & Schwer i komplexiteten och i hur sofistikerade modellerna är. Desto billigare modellerna är desto mera bygger modellerna på antaganden, som härrör från andra redan genomförda events och enkla ekonomiska relationer där en av den vanligaste förekommande modellen är input-output modellen. Fördelarna ligger i att kostnader för en undersökning är ganska låg och att det inte krävs andra större resurser och tid. Men detta blir naturligtvis på bekostnad av att resultaten inte är helt korrekta. Men det finns också mera avancerade modeller där pålitligheten är högre men då blir de också mer kostsamma och tidskrävande att genomföra⁵². För att kunna genomföra en utvärdering som stämmer överens med det som arrangören vill utvärdera är det fördelaktigt att sätta upp de kriterier som ska utvärderas i förväg, därefter får arrangören ta ställning till vilka modeller och vilken pålitlighet som de vill ha på resultatet.

När det gäller de icke påtagliga aspekterna är de svårare att utvärdera, det kan till exempel bestå av en destinations vunna fördelar, långsiktig påverkan på omgivningen, om den image som skapades under eventet blev positiv eller negativ samt kommunikationsmarknadsföring⁵³. Kommunikationsmarknadsföringen blir i stort sätt fortfarande enbart bedömd efter hur många publikationer eller antal reklammoduler som har blivit nämnda under en viss period, det vill säga enligt kvantiteten. Men det är enligt Zenkin & Dolya inte tvunget att de visar något om den kommunikativa kvaliteten av reklamaktiviteterna.⁵⁴, ⁵⁵. Problematiken som framkommer tydligt av Gazel & Schwer liksom Zenkin & Dolya är att bristfälliga modeller för mätning används som inte är tillräckligt anpassade efter eventets specifika aspekter och de olika mål som uppträder i samband med större events. Ofta appliceras värderingsmodeller från ett event till ett annat event, vilket leder till att fel aspekter används i fel sammanhang.

60

⁵² Gazel, R.C. & Schwer, K. (1997). Beyond Rock and Roll: The Economic Impact of the Grateful Dead on a local Economy. *Journal of Cultural Economics* 21: 41-55. s. 42-43.

⁵³ Allen, J. (2005). s. 457.

⁵⁴ Zenkin, D. & Dolya, A. (2007). Measuring the Effectiveness of Marketing Communications with Index 3K. *Innovative Marketing*, volume 3. Issue 3. 2007. s. 47.

⁵⁵ Zenkin & Dolya har inte heller en 100 % lösning för problemet men rekommenderar användningen av deras nyligen utvecklade modell *Index 3K* för att mäta effektiviteten av till exempel kommunikation.

Getz menar att själva utvärderingsprocessen också fungerar som ett sätt att lära och förbättra sitt agerande inför nästa projekt och betonar att när en utvärdering görs, sätts ett värde på eventet som speglar projektets gemensamma prestation men också ett personligt ansvar för en aktör⁵⁶. Getz ger flera förslag till hur en utvärdering av events kan göras och vilka kriterier som krävs för att genomföra utvärderingen, metoder som observation, enkät, försäljning, finansiella resultat och mediebevakning är några av dem som räknas upp. Liksom Allen ser han svårigheter med att mäta de opåtagliga effekterna i förhållande till de påtagliga⁵⁷. Allen påpekar vidare att de stakeholders som är inblandade i ett event besitter betydelsefull information för utvärderingsprocessen, därför är det alltså viktigt att alla som har deltagit i eventet få ge sin syn i utvärderingen för att kunna få en helhetsbild av eventet⁵⁸. Under rubriken Stakeholder theory kommer en utförligare diskussion om ämnet och relationerna dem emellan att behandlas.

2.3 Stakeholder Theory

Ett projekt består vanligtvis av flera aktörer som kompletterar varandras kunskapsområden, genom att bilda ett tillfälligt projektnätverk uppnår de, det i förväg uppsatta projektmålet. Men i denna konstellation uppstår konflikter eftersom de olika aktörerna kan ha olika mål och förväntningar när de går in i projektet, vilket resulterar i att konkurrens och samarbete därför blir en fin balansgång⁵⁹. Så tidigt som år 1918 diskuterade Mary Parker Follet kring Organisation Stakeholder Concept inom Relational business management vilket har flera likheter med vad vi idag kallar Stakeholder theory⁶⁰. Motsättningar mellan olika aktörer är alltså inget nytt fenomen utan snarare det, att en konflikt förekommer mer frekvent eftersom arbetsformen projekt blir allt vanligare⁶¹. Vilket inflytande en aktör har i ett nätverk beror på hur mycket de andra aktörerna står i beroendeställning till just den aktören⁶². Morgan ger exempel på vad som påverkar denna beroendeställning och definierar följande fyra beroendesituationer: för det första den formella auktoriteten som består av legitim

60

⁵⁶ Getz, D. (2005). *Event management & Event tourism* 2nd ed. Cognizant Communication Office. USA s. 378.

⁵⁷ Getz, D. (2005). s.382.

⁵⁸ Allen, J. (2005). s. 455.

⁵⁹ Larson, M. (2002). A Political Approach to Relationship Marketing: Case Study of the Storsjöyran Festival. *International Journal of Tourism Research* 4. 119-143. s.133.

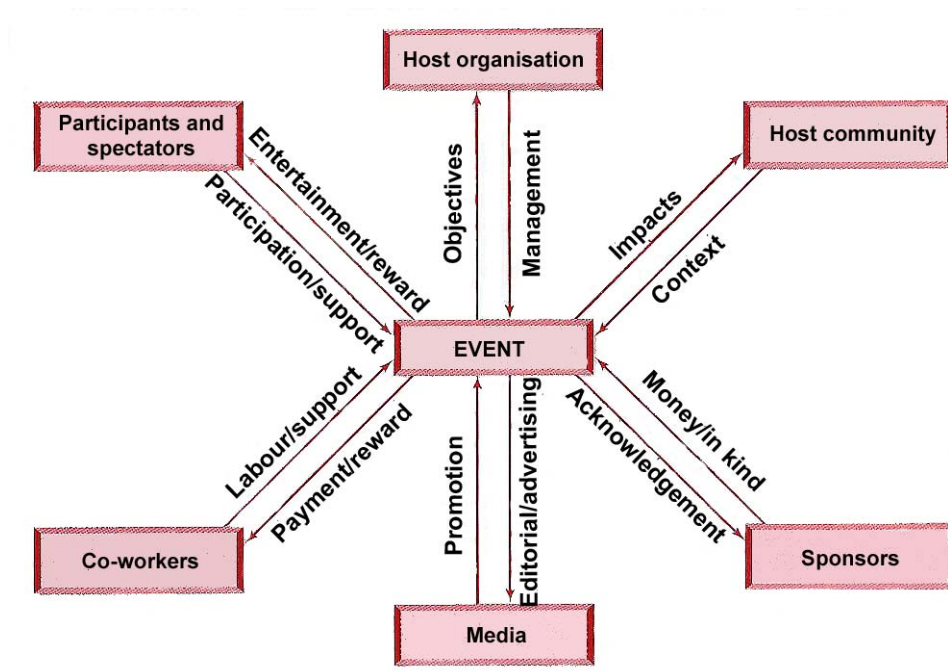
⁶⁰ Johansson, P. (2007). Quality Management and Sustainability - Exploring Stakeholder Orientation. Luleå University of Technology *Department of Business Administration and Social Sciences Quality & Environmental Management* 2007:01. s. 16.

⁶¹ Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*. Vol. 13. No. 2. s. 209.

⁶² Neville, B A. (2006) Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethic*. s. 378.

makt som till exempel kan vara ifrån en myndighet, för det andra kontroll över sällsynta resurser⁶³ vilka kan bestå av teknologi och pengar, för det tredje användning av en organisations struktur för att utnyttja regler och övriga bestämmelser till egen fördel och slutligen kontroll av gränser, interna allianser och andra nätverk där fördelar med ett väl utvecklat nätverk ger styrka och skapar beroende ifrån andra⁶⁴.

Det finns flera modeller som förklarar vilka stakeholders som kan ingå i ett projekt⁶⁵, Allen ger en utförlig beskrivning i sin modell av relationen mellan olika stakeholders i förhållande till ett event⁶⁶.



Figur 2:2 The relationship of stakeholders to events by Allen.

Pilarna, i ovanstående modell, visar de flöden som rör sig mellan ett event och de olika stakeholders som är med i projektet. Följande flöden finns mellan de olika delarna, från *värd organisationen* flödar ett utbyte av mål och ledarskap, från *värd kommunen* flödar påverkan och innehåll,

60

⁶³ Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur. s. 169-172.

⁶⁴ Ibid. s. 134.

⁶⁵ Sautter, E T. (1999) Managing Stakeholders, A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26. No. 2. s. 315.

⁶⁶ Allen, J. & O'Toole, W. et al. (2005). *Festival and special event management*. Australia: John Wiley & Sons. s. 87.

från *sponsorerna* flödar pengar och kunskap,
från *media* flödar kampanj och ledare/annonsering,
från *medarbetare* flödar arbetskraft/support och betalning/belöning,
från *deltagare och åskådare* flödar underhållning/belöning och deltagande/support.

Modellen tydliggör att det finns många aktörer som arbetar med ett event. Vidare visar modellen att varje aktör bidrar med olika resurser till eventet och för denna insats förväntar sig aktörerna i utbyte att de individuella målen uppfylls. Huruvida projektet betraktas som lyckat eller inte är enligt modellen beroende på utifall aktörens insats blir enligt vad eventet förväntade sig, och om aktörens individuella förväntning uppfylls⁶⁷. Därmed visas att konflikter huvudsakligen uppstår i en obalans av förväntningar mellan aktörer och själva eventet. För att minska dessa konflikter kan ett tydligt mål för projektet underlätta samt att det finns en medvetenhet om att olika aktörer kan ha olika mål som de strävar emot under ett projekts gång.

För att ytterligare komplicera teorier om hur konflikter kan uppstå under ett event menar Van der Laan att konflikter även kan uppstå mellan aktörer. Dessutom menar han att det inte enbart finns målkonflikter mellan aktörerna utan dessutom klassas aktörerna i primära och sekundära stakeholders, vilket påverkar projektet ytterligare genom att det finns en avvikande uppfattning om hur makt- och legitimitet mellan aktörerna fördelas inom projektet⁶⁸. Detta påverkar en aktörs möjlighet att influera projektet⁶⁹.

På grund av detta menar Schwarzkopf att det är mycket viktigt att upprätthålla en jämn balans mellan olika stakeholders för att minska risken för konflikter⁷⁰. Vilket betyder att aktörerna genom hela processen är överens om maktrelationerna mellan parterna inom projektet. Bakker & den Hond⁷¹ håller med om att det skulle vara önskvärt att kunna upprätthålla en stadig balans mellan olika stakeholders men menar att relationerna mellan sta-

60

⁶⁷Andriof, J *et al* (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking, theory, responsibility and engagement*. Greeleaf Publishing Limitet. UK. s. 73.

⁶⁸ Van der Laan, G *et al*. (2008). Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures. *Journal of Business Ethics* (2008). 79:299–310. s. 302.

⁶⁹ Parent, M.M. & Deephouse, D.L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers, *Journal of Business Ethics*.75:1-23. s. 1.

⁷⁰ Schwarzkopf, DL. (2006). Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception. *Journal of Business Ethics* 64 s. 328.

⁷¹De Bakker,F.G.A. & de Hond, F. (2008). Introducing the Politics of Stakeholder Influence. *Business & Society*, Volume 47. Number 1. 8-20. s. 10-11, 17.

keholders aldrig är statiska utan förändras under projektet gång⁷², vilket betyder att Schwarzkopfs resonemang inte anses vara realiserbart.

Larson tydliggör bland annat med modellen *The Political market square* (PSQ) att relationerna mellan aktörer inom ett projekt varierar. PSQ är en modell som är ett av flera möjliga synsätt som kan användas som utgångspunkt för att tydliggöra en relation mellan aktörer. I detta fall är utgångspunkten ett torg som innan ett projekt sätter igång är tomt och enligt Larson fungerar torget som en neutral arena för aktörerna vilket ger en god möjlighet för att skapa en bra relation utav samarbetet. PSQ kännetecknas av tre delar som har betydelse för ett fungerande samarbete: tillgängligheten till det aktuella nätverket som kan vara antingen tillgängligt med varierande grad av kontroll eller stängt för nya aktörer. När sedan en aktör har fått tillträde till nätverket beror själva interaktionen dem emellan på hur väl det gemensamma målet stämmer överens; om målet inte är överensstämmande sker en maktkamp mellan dessa aktörer som slutar efter hur de lyckas positionera sig i nätverket. Tills sist beskrivs förändringsdynamiken som en viktig del i relationen, den kan vara stabil men också turbulent och skapa besvärliga situationer för den som har svårigheter med att anpassa sig till förändringar⁷³.

⁷² Zietsma, C. & Winn, M.L. (2008). Building Chains and Directing Flows. Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflicts. *Business & Society*, Volume 47. 68-101. s. 70.

⁷³ Larson, M. (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering*. Ågrens tryckeri AB, Örnsköldsvik. s. 127.

3 Metod

Syftet för uppsatsen består i att undersöka hur olika stakeholders betraktar och värderar events, vilket betyder att öka förståelsen om vilka förväntningar som förknippas bland olika stakeholders samt uppvisa hur events värderas. För att kartlägga dessa förväntningar och värderingar som ligger till grund uppfattade vi metoden kvalitativ intervju som det mest lämpade verktyget för insamling av data då metoden ger möjlighet till djupa insikter om rådande förväntningar. Vi förväntar oss att få fram ny kunskap genom intervjun med respondenterna. Intervjuerna genomfördes med fyra olika aktörer. Risken med att enbart genomföra fyra intervjuer med fyra olika aktörer ligger i att man inte erhåller tillräckligt med material som möjliggör tydliga analyser. En ytterligare svårighet utgjordes av det valda temat. Vi förväntade oss ärliga informationer som tillåter slutsatser om eventuellt gjorda fel i sammanhang med tidigare arrangerade events. Det visade sig efter de genomförda intervjuerna att det erhållna materialet inte var tillräckligt tydligt för att kunna besvara frågeställningar på ett tillfredställande sätt. Intervjupersonerna undvek ibland att ge kritiska och konkreta svar på vissa av frågorna utan tenderade i stället till att, enligt vår uppfattning, måla upp en idealbild. En vidare förklaring till att materialet inte blev tillräckligt tydligt beror på att intervjupartnerna och deras institutioner inte tillåter en för djup inblick i verksamheten. Då denna problematik inte heller skulle kunna undvikas genom enkät- eller observationsmetoden, vilket också tydligt har framkommit i tidigare skriven magisteruppsats, där författarna deltog i en observation där de enligt dem undanhölls information på grund av deras närvaro⁷⁴. Därför bestämde vi oss för att ytterligare komplettera vår empiri genom tidigare forskning, tidningsartiklar och offentligt material om ett konkret event som genomfördes tillsammans av de flesta stakeholders vi intervjuade, i Malmö 2005. Därför analyseras intervjumaterialet i kontext av fallstudien om eventet America's Cup. Jämförelsen av intervjumaterialet med fallstudien America's Cup tillåter allmängiltiga slutsatser i sammanhanget med uppsatsen tema.

⁷⁴ Helmersson, J. et al. (2005). *Hur kan destinationsutvecklingsorgans beslut och motiv att satsa på stora events förklaras? – en fallstudie av Region Skånes satsning på America's Cup i Malmö*. Magisteruppsats. Lunds Universitet. Campus Helsingborg. Institutionen för Service Management. s. 12, 16.

3.1 Intervjuer

För att kunna besvara vår frågeställning uppfattar vi att datainsamling med hjälp av kvalitativa forskningsintervjuer är ett bra och relevant verktyg då metoden ger respondenten möjlighet till djupa och personliga åsikter genom den flexibilitet som semi-strukturerade kvalitativa intervjuer möjliggör⁷⁵. Vi vill betona att syftet med uppsatsen inte är att presentera individuella och personliga åsikter utan att undersöka vilka förväntningar olika stakeholders har på ett event.

Det finns två olika synsätt, hermeneutik och positivism, angående intervjun som metod, diskussionen gäller i vilken utsträckning som intervjuaren påverkar respondenten och därmed den insamlade empirin, vilket har betydelse för trovärdigheten. Hermeneutiken är ett synsätt som gäller för hur texter ska tolkas och i vilket sammanhang detta sker⁷⁶. Kvale sammanfattar metoden med att tolkningen av texter sker genom att ställa delarna i texten mot kontexten för att skapa en förståelse för det sammanhang som gäller för texten. Detta gör att en intervju inte analyseras isolerad utan utifrån dess kontext vilket skapar trovärdighet och följaktligen representerar respondentens verkliga åsikt⁷⁷. Enligt ett positivistiskt synsätt ska en metod ”stå självständig” ifrån undersökningens innehåll och sammanhang för att kunna anses som trovärdig. Detta betyder att all form av inflytande ifrån forskaren anses vara en negativ påverkan på det insamlade materialet. Genom att använda sig av intervju menar de positivistiska anhängarna att respondentens uttalanden bygger på subjektiva tolkningar som i sin tur tolkas av forskaren. Denna dubbeltolkning gör att utifrån ett positivistiskt perspektiv kan en intervju inte accepteras som vetenskaplig⁷⁸.

Vi är medvetna om risken att den kvalitativa intervjumetoden inbjuder till att ställa subjektiva och styrande intervjufrågor och därmed påverka svaren under intervjun, vilket kan äventyra att reliabiliteten inte säkerställs, vilken enligt Kvale måste garanteras⁷⁹. Trots omsorgsfulla förberedelser och noggrannhet från intervjuarens sida, medför metoden risker genom att ett beroende kan uppstå mellan intervjuaren och respondenten. Metoden bygger på samarbetsvilja hos respondenten och dennes ärlighet är avgörande för att uppnå ett användbart resultat. Dessa risker bidrar till att det generellt inte finns en garanti för ett tillfredställande resultat.

⁷⁵ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Steinar Kvale och Studentlitteratur. s. 82.

⁷⁶ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. s. 370.

⁷⁷ Kvale, S. (1997). s. 51.

⁷⁸ Kvale, S. (1997). s. 63.

⁷⁹ Ibid. s. 213.

3.1.1 Valet av intervjupersoner och beskrivning av de företag de representerar

Våra respondenter tillhör stakeholders som på olika sätt har varit med och genomfört events i Malmö och i Skåne. Det är Malmö Turism, Region Skåne och Malmö stad. Ursprungligen tillhörde även Position Skåne målgruppens respondenter för uppsatsen, men den just nu pågående omstrukturering av organisationen tillåter, enligt vår kontaktperson på Position Skåne, inga intervjuer.

Respondenternas uttalande ses som ställföreträdande för respektive organisations position, därför nämns ej respondenternas namn, vilket vi anser bidrar till en tydligare uppfattning av själva organisationen. För att komplettera ovan nämnda stakeholders, som alla representerar offentliga institutioner, kontaktades två privata aktörer i form av event byråer. Tyvärr tackade ett av dessa nej till att medverka i en intervju.

Valet av respondenter inom respektive organisation valdes ut genom snöbollsmetoden⁸⁰, eftersom kännedom om vem som kunde uttala sig med anledning av uppsatsens frågeställningar inte var kända i förväg. Urvalsmetoden uppfattades som ett förnuftigt sätt att komma i kontakt med rätt nyckelperson inom varje organisation.

Respondenterna kontaktades genom telefon med undantag av en aktör vilken kontaktades genom e-post. Vi uppfattar vårt tillvägagångssätt som väl fungerande eftersom vi fick möjlighet till att göra intervjuer med de organisationer som vi valde ut och med personer som genom sina positioner också kunde uttala sig om events.

3.1.1.1 Malmö Turism

Malmö Turism ingår som en del i stadskontoret i Malmö stad. Deras uppgift ligger i att öka Malmös attraktivitet mot såväl malmöbor som besökare. Malmö Turism arbetar som en destinationsmarknadsföringsorganisation för *produkten* Malmö genom aktiviteter som är uppdelade i fyra ansvarsområden. De är MICE, det vill säga affärsturism som omfattar meetings, incentives, conventions och events, leisure, som fokuserar på privatresande, kommunikation och media samt turistbyråer⁸¹.

60

⁸⁰ Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur. s. 31.

⁸¹ www.malmo.se

3.1.1.2 Region Skåne

Region Skåne är den övergripande politiska organisation i Skåne. De ”arbetar mot ett bättre liv i Skåne”⁸² och vars områden omfattar vård, hälsa, näringsliv, kultur, trafik samt miljöaspekter i länet. Region Skåne har cirka 30 000 anställda och tillhör ett av tre län i Sverige som på försök har fått ta ansvar för sin egen utveckling av regionen. Ansvaret för den egna utvecklingen inom regionen, liksom med regioner i och utanför Sverige, omfattar en tidsperiod som sträcker sig från 1998 till 2010. Under denna tid är Region Skåne själv ansvarig för nödvändig samordning av att utveckla aktiviteter inom ovan nämnda områden.⁸³

3.1.1.3 Malmö Stad

Malmö stad är en organisation med nästan 20 000 anställda som tillhandahåller Malmös medborgare den service som de är ansvariga för. Malmö stad består delvis av en övergripande kommun- och fackförvaltning som arbetar inom olika arbetsområden där Malmö Turism och den geografiska stadsdelsförvaltningen är några exempel ⁸⁴.

3.1.1.4 Event byrå

Genom erfarna projektledare och ett bra nätverk erbjuder företaget att anordna olika tillställningar där kundträffar, invigningar och shower är några exempel på vad som erbjuds. Företaget vänder sig både till privata och offentliga uppdragsgivare och menar att events handlar om möten mellan människor vilket är en viktig uppgift som tas på fullaste allvar.

3.1.2 Förberedelser inför intervjun

Vi valde att följa Kvales sju stadier om intervjuundersökningar⁸⁵ för att få en strukturerad intervjuprocess och för att medvetet reflektera över etiska aspekter samt risker som metoden kan medföra. Efter att ha besvarat de introducerande frågorna för första steget ”tematisering”⁸⁶ och tidsplanering, utformades i förväg en intervjuguide med sjutton öppna frågor, vilket bland annat enligt Bryman leder till kvalitativa semi-strukturerade intervjuer⁸⁷.

⁸² www.skane.se

⁸³ www.skane.se

⁸⁴ www.malmo.se

⁸⁵ Kvale, S. (1997). s. 85.

⁸⁶ Ibid. s. 91.

⁸⁷ Bryman, A. (2002). s.123.

För att öka reliabiliteten användes samma intervjuguide till samtliga respondenter med avsikten att öka möjlighet och förutsättning för svar på frågorna⁸⁸. Enligt Kvale finns det inga konkreta direktiv angående antalet intervjupersoner, eftersom antalet varierar beroende på undersökningens syfte⁸⁹.

3.1.3 Utformning av intervjuguide

För att utforma frågor som är av relevans för uppsatsen och verkligen undersöker det som avses att undersöka⁹⁰, sammanställdes en intervjuguide efter det att vi hade införskaffat oss kunskap om event management, stakeholder-teori, destinationsmarknadsföring, information om organisationerna samt eventet America's Cup.

Intervjuguiden inleds med några frågor om organisationen för att skapa en avslappnad situation samt för att komplettera vår information om själva organisationen. Som redan nämnt har vi formulerat totalt sjutton öppna frågor med syfte att få ny kunskap om vilka förväntningar som finns på events och hur de utvärderas. Utöver det kompletterades några huvudfrågor med underfrågor utifall att det skulle vara nödvändigt. Vi undvek styrande och ledande frågor för att minska risken för att påverka eller influera respondenten.

En av respondenterna bad om att få frågorna i förväg, övriga ställde aldrig frågan och vi erbjöd oss inte heller att skicka dem. Detta med avsikten att öka sannolikheten för att få en mer spontan intervjusituation⁹¹.

3.1.4 Intervjusituation

Vi valde att i förväg fördela uppgifter sinsemellan för att inte gå miste om viktiga detaljer samt för att kunna fokusera så mycket som möjligt på intervjun. Efter att ha fått tillåtelse till att spela in intervjuerna inleddes de med en kort beskrivning av anledningen till intervjun, vilka vi är och hur vi tänkte genomföra intervjun samt hur vi hade tänkt använda oss av materialet. Detta för att ge respondenterna möjlighet till en överblick av situationen⁹².

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats, vilket kan medföra problem genom störande moment från telefon och kollegor. Då ingetdera störde under in-

⁸⁸ Bryman, A. (2002). s. 123.

⁸⁹ Kvale, S. (1997). s. 97.

⁹⁰ Ibid. s. 215.

⁹¹ Kvale, S. (1997). s. 121.

⁹² Ibid. s. 120.

tervjun anser vi att genomförandet av intervjuerna på respektive arbetsplats inte har haft negativa konsekvenser för det empiriska materialet. Vidare tyckte vi att genomförandet av intervjuerna skulle fungera smidigast på respektive kontor med hänsyn till respondenternas tid, ljudförhållande och deras bekvämlighet.

3.2 Kompletterande empiri i form av en fallstudie om America's Cup

För att ytterligare skapa en bredd på detta arbete har vi kompletterat intervjuerna med en fallstudie om America's Cup. Fallstudiens innehåll härrör ifrån sekundärmaterial i form av olika medier. Fallstudien består av tidningsartiklar som sträcker sig utifrån lokal, regional, nationell, och internationell nivå för att kunna göra en bedömning om vad som presenteras i medier på dessa nivåer. Vi har även använt oss av tidigare forskning om America's Cup för att få en inblick i hur andra ser på detta event. Det handlar om en tidigare skriven magisteruppsats som under pågående event hade till syfte att analysera varför destinationsutvecklingsorgan satsar på stora events samt två forskare från Institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet, som där Jesper Falkheimer har skrivit om America's Cup på uppdrag där syftet med rapporten var att visa vilka effekter stora evenemang har för bilden av Skåne respektive Richard Ek som med en kritisk framtoning diskuterar hur Malmös önskan att få arrangera stora evenemang som förtävlingen till America's Cup i strävan att marknadsföra sig leder till omfördelning av samhälliga resurser. Forskningen har därmed dels karaktären av ett konsultuppdrag, dels som diskussion som enbart har tagit upp ett område och inte ser till helheten av själva eventet.

Genom Malmö stads hemsida har vi tagit del av det offentliga material som finns tillgängligt och vad som har valts att publiceras där.

Då fallstudiens innehåll huvudsakligen bygger på information genom tidningsartiklar ur tio svenska tidningar är vi medveten om att informationer inte representerar neutrala fakta om eventet, utan materialet är färgat beroende på de olika tidningsredaktionerna ståndpunkter. Då den presenterade informationen inte utgörs av neutralt material bör informationen ses med ett kritiskt förhållningssätt eftersom detta kan påverka arbetets analys och slutsatser.

4 Storskaliga events i Skåne

4.1 Malmös utveckling

Det har under de senaste åren skett en avindustrialisering av våra stora städer i takt med servicesektorns framväxt. Städer som en gång var blomstrande industristäder, försöker nu att ändra sin image ifrån en industristad till en modern och attraktiv plats att bo och arbeta i. Det innebär att det bland annat skapas högteknologiska och tidsenliga företag samt spektakulär design och arkitektur som presenteras i ett platsmarknadsföringsprogram. Att förändra en plats fysiska strukturer är ett första steg mot att förändra de stereotyper som finns om en destination⁹³.

När en stad ska byta skepnad från industristad till postindustriell stad krävs det flera olika insatser som kan ge staden en ny image. Det sker genom att ersätta de verksamheter som har gått förlorade men detta är sällan tillräckligt. Att förändra en stads image leder bland annat till att waterfronts skapas samt arrangemang av profilstarka evenemang.⁹⁴ Ett exempel på en stad som inte längre vill betraktas som en industristad är Malmö. Malmö har sedan mitten av 1990-talet genomgått en rad stora förändringar i syfte att inte längre betraktas som en industristad utan som en postindustriell kunskapsstad, centrum i den mest expansiva och dynamiska regionen i norra Europa⁹⁵. Dessa förändringar har inneburit en ny högskola, ny stadsdel i Västra hamnen, Öresundsbron, Turning Torso och bygget av den nu pågående Citytunneln.

4.2 America's Cup

Seglingstävlingen America's Cup kategoriseras som en av den mest prestigefulla regattan inom seglingssporten. Namnet för seglingstävlingen America's Cup har funnits sedan 1851, efter det att skeppet *America* vann sin första tävling. Tävlingen är känd för att attrahera seglare i världsklass liksom designers för lyxiga yachter och segelbåtar. America's Cup har hittills genomförts 32 gånger, destinationen för varje huvudtävling bestäms genom den regerande mästaren. I mars 2003 besegrade Team Alinghi från Schweiz teamet från Nya Zeeland vilket medförde att Europa för första gången på 150 år har fått möjlighet till

60

⁹³ Kotler, P. *et al* (1993). *Marketing Places. Attracting investment, industry, and tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press. s. 5.

⁹⁴ Ek, R. (2007). s. 96.

⁹⁵ *Ibid.* s. 97.

att stå som värd för seglingstävlingen. Nytt inför tävlingsfinalen 2007 var att tre deltävlingar skulle genomföras, obligatoriskt för alla finaldeltagare 2007. Genom införandet av dessa obligatoriska deltävlingar har nu flera mindre destinationer fått möjligheten att ansöka som arrangörer hos America's Cup Management. Dessa omständigheter skapade bland annat möjligheten för Malmö att delta i ansökningsprocessen. Slutligen lyckades Malmö med att stå som arrangör för den andra deletappen i seglingstävlingen som genomfördes från den 24 augusti till och med den 4 september 2005 i Malmö inför America's Cup final i Valencia 2007⁹⁶.

4.3 America's Cup i Malmö

Malmö lyckades alltså år 2005 med att få stå som värd för en deletapp i seglingstävlingen America's Cup genom att i budgivning erbjuda ett oslagbart bud⁹⁷. Beslutsprocessen började i juni 2004 med en ansökan om att stå som värd för en deletapp av seglingen efter en första förfrågan ifrån America's Cup Management (ACM) och avslutades den 1 februari 2005 med att Region Skåne och Malmö stad skrev ett kontrakt med ACM där de skulle tillhandahålla nödvändig infrastruktur utifrån en specifikation från ACMs sida. Region Skåne och Malmö har varit framdrivande under hela processen för att få America's Cup till Malmö vilket slutligen realiserades genom deras bud på 40 miljoner kronor⁹⁸.

Enligt Sydsvenska Dagbladet bjöd Malmö därmed fem gånger mer för att få stå som värd för America's Cup deltävling än den sista deltagande konkurrenten i processen, staden Kiel i Tyskland⁹⁹. Först tre och en halv månad efter det att budgeten på 40 miljoner kronor fastställts, visade det sig genom fler detaljerade prognoser att ytterligare 15 miljoner kronor krävdes för att genomföra eventet¹⁰⁰. Denna prognos stod sig under hela processen, slutligen resulterade utfallet av projektet i ett minus på 16,9 miljoner kronor¹⁰¹. Enligt projektledaren Monika Yngvesson beror avvikelsen huvudsakligen på tidspressen då avtalet med ACM fick tecknas inom väldigt kort tid vilket ledde till att den första kostnadskalkylen huvudsakligen byggde på antaganden och information från ACM, den sista genomförda seglingstävling i Nya Zeeland samt delvis på en ekonomimodell som Position Skåne an-

⁹⁶ Jfr. www.americascup.com & Projektredovisning Sailing Region November 2005.

⁹⁷ Ek. (2007). s. 98.

⁹⁸ Projektredovisning Sailing Region November 2005. s. 8.

⁹⁹ www.sydsvenskan.se (5 februari 2005)

¹⁰⁰ Projektredovisning Sailing Region November 2005. s. 17-18.

¹⁰¹ Ibid. s. 6, 16.

vände sig av i sina kalkyler för att få underlag för ett evenemangs kostnader¹⁰². Om detta var värt att locka seglingstävlingens deletapp till Malmö har och är fortfarande ganska om-
diskuterat och beror på vem man frågar.

Enligt rapporten *Projektredovisning Sailing Region*, dvs. projektorganisationen som formades för den praktiska organisationen för eventet, utgör evenemanget i Sverige en av de mest kostnadskontrollerade, rapporterade och utredda händelser¹⁰³. Vilket inte generellt enbart berodde på nödvändigheten att kunna behålla översikten i sammanhang med ett sådant stort projekt, utan säkerligen lika mycket på avvikande uppfattningar om America's Cup eller så som Falkheimer uttrycker det i sin undersökning om eventets mediaeffekter att *"Beslutsprocessen kantades av politiska motsättningar"*¹⁰⁴. Detta speglas ganska tydligt i de lokala och regionala tidningsartiklarna från till exempel Sydsvenskan, Kvällsposten och Helsingborgs Dagsblad under perioden januari till juli 2005, där artiklarnas innehåll presenterar kontroversiella fakta om beslutsprocessen om America's Cup i Malmö. Det har bidragit till en ganska negativ bild om Malmö och Skånes politiker, mest utmärkande är kommunstyrelsens ordförande Ilma Reepalu och hans sätt att hantera innevånarnas skattepengar. *"Pengar i sjön på prestigeobjekt"*¹⁰⁵, *"Studentkåren får inte synas när seglarna tar över lokalerna"* eller *"Fel av Malmö ta 20 miljoner från välfärd till seglingstävling"*¹⁰⁶. Sydsvenska Dagbladet berättade i detta sammanhang att det visade sig att kostnaderna hade missbedömts och underskattats, skälet berodde huvudsakligen på det kontrakt som Malmö stad och Region Skåne hade tecknat med ACM och som förbjöd Malmö stad och Region Skåne att ta in reklamintäkter¹⁰⁷. Kostnaderna ledde till konflikter eftersom pengar som var avsedda för andra turistprojekt i Skåne fick ställas in. Denna konflikt diskuterades flitigt främst i lokaltidningen Sydsvenska Dagbladet där de planerade Wallander satsningarna helt fick ställas in för att spara pengar åt America's Cup. Andra planerade turistsatsningar inom turistnäringen samt investeringar i andra projekt togs bort ifrån budgeten till ett värde av 5 miljoner kronor enligt tidningen¹⁰⁸. Aftonbladet och Göteborgs Posten höll

60

¹⁰² Projektredovisning Sailing Region November 2005. s. 6,14.

¹⁰³ Louis Vuitton Malmö-Skåne Acts 6 & 7 of the 32nd America's Cup, Valencia 24/8-4/9 2005 – Utvärderingar och rapporter beställda av Region Skåne och Malmö stad (Turismens Utrednings Institut, sammanfattningar av utvärderingarna och rapporter med kommentarer, sammanfattning av utvärderingar av förtävlingen till America's Cup.)

¹⁰⁴ Falkheimer, J. (2006). Mediebilderna och pr-värdet av Malmö-Skåne Louis Vitton 6 & 7 of the 32nd America's Cup – Valencia. s. 8.

¹⁰⁵ www.kvallsposten.se (3 februari 2005)

¹⁰⁶ www.sydsvenskan.se (24 juli & 17 juni 2005)

¹⁰⁷ Ek. (2007). s. 100.

¹⁰⁸ www.sydsvenskadagbladet.se (2005-02-15)

en lägre ton i förhållande till de regionala tidningarna och konstaterade mer att America's Cup blev en dyr historia¹⁰⁹. Konflikterna handlade inte enbart om att America's Cup ansvarade för att redan beviljade turistinvesteringar drogs tillbaka, utan kritik yttrades även om att inga alternativa satsningsområden prövades. Kent Hansson uttalar sig den 14 mars 2005 på följande sätt *"För Ilmar Reepalu är America's Cup en hjärtesak. Det finns andra områden där det behövs satsningar i mångmiljonklass. Malmö är långt ifrån en trygg stad /---/"*¹¹⁰. Den genom printmediernas uppmålade negativa bild bekräftas också av Falkheimers rapport om mediebildens som generades genom America's Cup. Den säger att huvudfokus i artiklarnas innehåll, innan eventet påbörjades, lokalt ligger på den kontroversiellt uppfattade beslutsprocessen¹¹¹.

Motivet från Region Skånes och Malmö stads sida att stå som arrangör för America's Cup verkar enligt tillgängliga rapporter och utredningar, bygga på förtroendet att sportevenemang anses fungera som drivare för städer och destinationer, deras ekonomiska utveckling och förändring samt som ett medel för att göra en destination känd¹¹². Den uttalade ambitionen för Region Skåne och Malmö stad var att generera direkta och indirekta effekter på kort och långt sikt för staden Malmö liksom regionen Skåne med hjälp av evenemanget America's Cup. Enligt projektredovisningen Sailing Region ska eventet generera nationella och internationella intressen för Malmö och hela Skåne som en besöksvärd destination samt presenteras som en attraktiv etableringsplats för nya företagare, organisationer och projekt. På kort sikt ligger fokus på intäktsgenerering från turist-/besöksnäring och näringslivet i allmänhet. Långsiktigt förväntas att destinationens attraktivitet generellt förstärks och att en etablering som seglingsarena sker, samt att destinationen blir känd för sina evenemang. Övriga förväntningar som Malmö stad hade på eventet och som man kommer att profitera sig på generellt genom den mediaexponering på regional, nationell och internationell nivå, blir tydlig genom uttalanden både på Malmö stads och Svenska Dagbladets hemsida där kommunstyrelsens ordförande för Malmö Ilmar Reepalus pressmeddelande återges¹¹³ *"America's Cup /---/ med ett stort internationellt uppmärksamhetsvärde /---/ och stort pr-värde för Malmö. Mycket bättre marknadsföring av Malmö och regionen kan vi*

¹⁰⁹ www.aftonbladet.se (2005-07-02), www.goteborgsposten.se (2005-11-03)

¹¹⁰ www.kvallsposten.se (2005-03-14)

¹¹¹ Falkheimer (januari 2006). s. 4, 5.

¹¹² Van den Berg *et al.* (2002). i Helmersson *et al.* (2005). s. 30 & Ek. (2007).

¹¹³ www.svd.se, www.malmo.se

*knappast få*¹¹⁴. Hur positiva och stödjande medierna har varit för Malmö och Skåne som region kommer att presenteras lite längre fram.

För att kunna realisera de ovannämnda förväntningarna ligger huvudmålet på att genomföra ett lyckat evenemang¹¹⁵. Vad som konkret menades med att arrangera ett lyckat evenemang definierades mer i detalj genom dessa fyra punkter:

- En väl genomförd seglingstävling
- En seglingsfest som engagerade hela Skåne
- En mötesplats för näringslivet
- En nationell och internationell exponering

Om dessa kriterier uppfylldes antog Malmö stad liksom Region Skåne att förväntningarna på eventet skulle uppfyllas. För att kunna mäta om målen uppfylldes beställde huvudmännen för eventet sex utvärderingar som på ett kontinuerligt sätt redovisade hur situationen under hösten 2005 utvecklades respektive avslutades. Projektrapporten Sailing Region betonar att de sex utredningarna har skett genom externa konsulter för att undvika att bli betraktade som subjektiva i bedömningen¹¹⁶.

I de rapporter och utredningar som vi har fått tillgång till samt införskaffat oss via offentliga hemsidor nämns inga preciserande definitioner om vad som konkret menas med de fyra delmålen, vilket gör att det enligt vår uppfattning blir ganska svårt att slutligen bedöma om eventet har blivit lyckat eller ej. Därmed blir utfallet en definitions- och argumentationsfråga.

I sammanhang med Region Skånes och Malmö stads uttalanden om de direkta och kortfristiga förväntningarna som skulle genereras genom America's Cup, tycker vi att det ovannämnda "mättnings/värderingsproblemen" blir mindre genom den mera objektiva och konkreta kontexten¹¹⁷.

¹¹⁴ www.svd.se

¹¹⁵ Jmf. Projektredovisning Sailing Region November 2005. s.4.

¹¹⁶ Ibid. s. 34.

¹¹⁷ Hänvisning till Inregia ABs rapporter i form av en för- och efterkalkyl. Genom Inregia ABs undersökningar om vilka effekter ett stort evenemang som America's Cup kan ha för en stad som Malmö blev flera konkreta möjliga effekter nämnda (till exempel besöksiffror, omsättning inkl./exkl. moms under dagarna för eventet, arbetsplatser o.s.v. som Malmö kan förväntas att få genom eventet). Enligt dessa mått utvärderades eventets "verkliga" utfall.

Beslutet av Region Skåne och Malmö stad att stå som arrangör för seglingstävlingens del-
etapp baserades enligt vår information på två förundersökningar med respektive underlag.
För det första på en kalkyl om förväntade kostnader för de båda arrangörerna och för det
andra en förkalkyl om vilka ekonomiska effekter ett evenemang av denna storlek kan ha på
den regionala ekonomin och regionens arbetsmarknad¹¹⁸. Enligt Sydsvenskans sportchef
kunde man i detta sammanhang läsa att ”Politikerna har via sina konsulter fått veta vad de
vill höra”¹¹⁹. Som redan nämnts tidigare baserades de förväntade kostnaderna för genom-
förandet av evenemanget huvudsakligen på antaganden och information genom ACM, ut-
ifrån det räknades budgeten på 40 miljoner kronor fram. För det andra på en uppställning,
som utarbetades av konsultföretaget Inregia AB på uppdrag av Region Skåne, om de eko-
nomiska effekterna som brukar förknippas med ett sådant stort event. Inregia AB genom-
förde även efterkalkylen. Enligt Inregia AB utfördes både för- och efterkalkylen enligt
rAps metoden (regionalt analys- och prognosystem) där samma tidsperiod och område för
undersökningen låg till grund. Kalkylerna fokuserar enbart på efterfrågeeffekter¹²⁰ på
grund av bristande underlag för att kunna genomföra utbudseffekter¹²¹, vilket hade varit
önskvärt ur deras perspektiv då analysen nu enbart behandlar möjliga effekter av eventet.

Trots att samma metod, period och undersökningsområde användes i Inregias rap-
porter saknar de delvis jämförbarhet med varandra och att varje kalkyl för sig innefattar
vissa brister beror enligt Inregia AB på att indatan för respektive kalkyl härrör från att oli-
ka sorters data samlades in samt att även antagen fakta användes som underlag i efterkal-
kylen och inte enbart de faktiska utfallen. Inregia AB fick alltså datamaterial som tagits
fram genom Turismens Utrednings Institut, Malmö Turism och Resurs AB och var inte
själv involverade i den faktainsamling¹²². Data för förkalkylen bestod enligt Inregias rap-
port av

*”/---/ uppskattningar från Malmö Turism och projektorganisationen på till exempel
antalet besökare och deras spenderingsmönster samt några grova skattningar ut-
ifrån America’s Cup på Nya Zeeland¹²³.”*

¹¹⁸ Jmf. Projektredovisning Sailing Region November 2005 & Inregia AB (januari 2006). Deltävlingar America’s Cup – Effekter på regional ekonomi och arbetsmarknad. s. 5.

¹¹⁹ www.hd.se (2005-02-03)

¹²⁰ Efterfrågeeffekter: enligt Inregia AB (januari 2006) definieras ordet /---/ som *summan av alla direkta och indirekta effekter på regionens utvecklingsproduktion som deltävlingarna till*, i detta fall, *America’s Cup beräknas medföra*.

¹²¹ Utbudseffekter: förklaring enligt Inregia AB (januari 2006) handlar utbudseffekter som ett event kan tänkas ge som till exempel att öppna nya marknader för i detta fall Skånes befintliga eller nya företagare. s. 6.

¹²² Jmf. Inregia AB (januari 2006). Deltävlingar America’s Cup – Effekter på regional ekonomi och arbetsmarknad. s.5.

¹²³ Ibid. s. 8.

För efterkalkylen insamlades informationsmaterialet inte enligt den i förkalkylen gjorda ”/---/ indelningen i utgiftssektorer”¹²⁴, vilket medförde, som tidigare nämnts, till vissa jämförbarhetsproblem mellan kalkylerna och av de antaganden som gjordes i utbyte för det faktiska utfallet¹²⁵. Vilka fakta som byttes ut genom antaganden och varför det har blivit på detta sätt framgår inte av dokumenten.

Inregia AB tydliggör i inledningen av sin rapport att uppdraget från Region Skånes sida enbart handlade om att utreda effekterna av ett stort event och inte om ytterligare analyser om hur de offentliga medlen alternativt skulle kunna användas¹²⁶.

Turismens Utrednings Institut genomförde undersökningarna med syfte att ”/---/ kartlägga besökarna på America’s Cup samt visa på det turistekonomiska inflödet”¹²⁷ under eventets gång på uppdrag av Region Skåne och Malmö stad, och liksom insamlat material från konsultföretaget Resurs AB, utgjorde basen för Inregia ABs efterkalkyler och utvärderingar av America’s Cup. Mediaexponeringarnas förväntningar utreddes separat i en rapport utförd av Jesper Falkheimer från Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet från januari 2006.

Intressant med Turismens Utrednings Instituts rapport tyckte vi var att de definierade turister, som personer som har ett permanent boende utanför Malmö kommunens gränser. Detta ledde fram till resultatet att 46 % av personerna som besökte America’s Cup var turister. Men 74 % av dessa ”turister” kom från Skåne regionen som dagsbesökare¹²⁸. Vi tycker att detta kan ge en missledande bild med tanke på att evenemanget enligt Region Skåne och Malmö stad arrangerades bland annat för att öka medvetenheten om regionen för besökare utanför Skåne.

På Malmö Stads hemsida finns ett uttalande ifrån näringslivsdirektören i Malmö om att arrangemanget har betytt mycket för Malmö eftersom ett stort antal journalister har varit här och bevakat tävlingen vilket har lett till att ”en bild av det nya Malmö som finns idag

¹²⁴ Jmf. Inregia AB (januari 2006). Deltävlingar America’s Cup – Effekter på regional ekonomi och arbetsmarknad. s. 9.

¹²⁵ Jmf. Inregia AB (januari 2006). s. 10.

¹²⁶ Ibid. s. 5.

¹²⁷ Turismens Utrednings Institut (2005). Evenemangsundersökning genomförd på uppdrag av Malmö Turism, inom ramen för det nordiska samarbetsprojektet för evenemangsturism. s. 2.

¹²⁸ Ibid. s. 6, 15.

*förmedlats till resten av världen*¹²⁹. Detta yttrande kan säkerligen diskuteras med hänsyn till Falkheimers resultat, yttranden av Köpenhamns evenemangschef och faktumet att journalisterna på plats nästan enbart fungerade som sportjournalister med intresse av att bevaka sportaktiviteterna och inte om destinationen Malmö och regionen Skåne¹³⁰. Falkheimers undersökning om mediers täckning visar på att ju längre ifrån den aktuella händelsen som mediet befinner sig på, desto mindre beskrivs platsen som händelsen utspelar sig på. Undersökningen visar också att näringslivet är helt frånvarande i de nationella och internationella mediernas presentation av Malmö, fokus ligger nästan uteslutande på det aktuella evenemanget¹³¹. Falkheimers resonemang kan också anses bekräftat av citatet av Köpenhamns evenemangschef Martin Benders i Helsingborgs Dagblad där man kan läsa ”*Han betonar att man utomlands säger att seglingarna ägt rum in Sweden. Inte i Malmö och inte i Skåne*”¹³². Däremot skriver projektledaren i sin avslutande rapport att Malmö-Skåne lyckades med att ”*hamna i medias blickfång internationellt och nationellt och intresset var stort och med ett positivt inslag*”, vilket hon anser som bekräftat genom faktumet att ”*---/ 565 medierepresentanter från 21 länder ackrediterade sig*”¹³³.

Ett tillfälligt urval av två nationella tyska tidningar visade att *Hamburger Abendblatt* publicerade 11 artiklar om America's Cup under perioden 12 augusti till den 5 september 2005¹³⁴. Antalet artiklar resulterade ur faktumet att Team Germany deltog i regattan. På grund av detta fokuserade artiklarnas innehåll på hur det tyska teamet klarade sig. Ett huvudtema i dessa artiklar handlade också om att team chefen hade fått sparken under tävlingen på grund av interna konflikter inom teamet. Ett annat tema i artiklarna utgjordes av rivaliteten mellan deltagande seglingsteam.

Därmed handlade artiklarna enbart om seglingsaktiviteterna som publicerades på tidningens sportsidor vilka inte blir lästa av alla. Region Skåne nämns inte alls, Malmö blir enbart nämnd som platsen för själva genomförandet utan ytterligare information om destinationen. Under samma publikationsperiod fanns det i tidningens huvuddel två artiklar om Malmö som berättade om framgångsrika resultat inom cancerforskningen och färjelinjen NordöLink samt den ökade godtransporten mellan Malmö och Tyskland. I dessa båda artiklar nämns mer bakgrundsinformation om Malmö än det sammanlagt gjorde i de 11

60

¹²⁹ www.malmo.se (2005-09-20).

¹³⁰ Jmf. Falkheimer (januari 2006).

¹³¹ Falkheimer (januari 2006). s. 5.

¹³² www.hd.se (2005-12-05).

¹³³ Projektredovisning Sailing Region November 2005. s. 5.

¹³⁴ www.hamburgerabendblatt.de (juni 2008).

sportartiklarna där journalisterna enbart fokuserade på America's Cup. En liknande situation visar sig i en annan nationell tysk tidning *Frankfurter Allgemeine*¹³⁵. Även om dessa exempel inte utgör ett representativt urval tycker vi att projektledarens ovannämnda uttalande kan ifrågasättas.

Utfallet respektive utvärderingen av America's Cup uppvisades i flera varianter, men gemensamt för dessa rapporter är att de i stort sett baseras på samma informationsgrund, vilket gör att de presenterade resultaten liknar varandra. Variationen härrör ifrån att likartade resultat tolkas på olika sätt och ses i olika kontexter¹³⁶. Med tanke på detta blir projektledarens yttrande att hon anser att evenemanget blev lyckat, trots 40 % budgetöverskridande, mera förståeligt när man samtidigt läser *"Projektet bedömer att merkostnaderna har varit befogade för att leverera ett framgångsrikt arrangemang"*¹³⁷ eller om man sätter utfallet i relation till omsändigheterna *"Genom att finna kreativa lösningar i trängda situationer har Sailing Region lyckats med uppdraget trots begränsade resurser, begränsad tid, komplexa organisationer och avtalsituation"*¹³⁸. Därmed tycker vi, att eventet America's Cup befinner sig i ett bra sällskap med många andra "lyckade" evenemang som genomfördes i Malmö som till exempel Bo01¹³⁹, Turning Torso¹⁴⁰ samt en byggnadsexpansion av Malmö Högskola¹⁴¹. Skulle man följa argumentationen kan Malmö känna sig lyckliga över den rikedom som staden uppenbarligen förfogar över då det inte verkar finnas krav på att hålla uppsatt budget, åtminstone inte om staden vill ha ett lyckat evenemang eller projekt. Sådillvida verkar det inte konstigt att kvällsposten yttrar sig på följande sätt *"En fest för 55 miljoner"*, vidare har de också undersökt en del av "spelet" kring seglingstävlingen och med tanke på detta blir läsaren uppmärksam på att *"/---/ Projekten bakom Cupen bygger delvis på lösa antaganden, det saknas dokument, annat är rena glädjekalkyler"*¹⁴².

60

¹³⁵ www.hamburgerabendblatt.de, www.faz.de.

¹³⁶ Jmf. Sammanfattning av utvärderingar av förtävlingen till America's Cup. Sammanfattningar av utvärderingarna och rapporterna med kommentar. Resurs AB (januari 2006). America's Cup- Affärsmöten, konferens, beläggning och ekonomiska effekter & Ekonomirapport över projektet SailingRegion (2005).

¹³⁷ Ekonomirapport över projekt Sailing Region, November 2005. s. 20-21.

¹³⁸ Projektredovisning Sailing Region November 2005. s. 2.

¹³⁹ sydsvenskan.se/malmo/article10500.ece/2008-07-04.

¹⁴⁰ www.wiesbadener-tagblatt.de (2005-08-25)

¹⁴¹ Nu finns byggnader som står tomt då man byggde för många hus, enligt Dr. Karl Laubstein, World Maritime University (2008-06-25).

¹⁴² www.kvallposten.se (2005-05-23).

5 Analys och diskussion enligt empiri och teori

Teoridelen tydliggör att de valda teorierna kompletterar varandra med tanke på beslutsprocessen i att genomföra events. Destinationsmarknadsföringen utgör i denna kontext grunden, där generellt beslut fattas om vilka faktorer som är avgörande för en destinations utveckling. Huvudsakligen innebär detta för destinationen att de behåller sin förmåga att snabbt kunna anpassa sig till nya förändringar och att locka till sig en kombination av rätt sorts företag samt människor med rätt kunskap¹⁴³. Särskilt viktigt i detta sammanhang är att lokalbefolkningen stödjer utvecklingen. Enligt Holloway är det också viktigt att destinationens autenticitet inte går förlorad¹⁴⁴.

Denna aspekt återfinns även i event management teorin. Men till skillnad från destinationsmarknadsföringen framhävs events här som en engångsföreteelse som är självständig och inte som en kombination av företeelser som för destinationsmarknadsföringen. Följaktligen handlar event management teorin om att hitta rätt events, som enligt destinationsmarknadsföringens tankar, bidrar till en positiv utveckling av platsen. Fokus ligger dock på de praktiska frågorna vid beslutsfattandet, nämligen om och hur ett events ska planeras och genomföras. Därmed har det synsätt som events betraktas utifrån, liksom ett events nivå, en betydelse. I detta sammanhang har frågor om beslutsfaktorer för events liksom yttranden om lyckade events¹⁴⁵ en avgörande betydelse utifrån om målgruppen har blivit nöjd eller ej.

Den tredje teoridelen, stakeholder-teorin, kan i kontexten användas ur en specifik aspekt inom event management, nämligen angående aktörernas medarbetare och engagemang inom ett event.

Som förklarats i metodavsnittet har vi valt våra intervjufrågor för att få fram en förklaring från personer, som också i praktiken arbetar med planering och genomföranden av events för att därför kunna ge belägg om och hur modeller och sammanhang från ovannämnda teorier blir hanterade i praktiken.

Då den genom intervjuerna erhållna informationen inte visade sig vara tillräcklig (se under 3. Metod) för en tillfredställande och tydlig analys, kompletterade vi empirin med en fallstudie om eventet America's Cup. Eventet America's Cup genomfördes under

60

¹⁴³ Kolb, B. M. (2006). *Tourism marketing for cities and towns*. Oxford: Elsevier Inc. s. 18.

¹⁴⁴ Holloway. (1998). s. 292.

¹⁴⁵ Glodblatt, J.J. (1997). *Special Events. Best practices in modern event management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. s.37.

2005 i Malmö. Eventet är därmed avslutat liksom alla utrednings- och utvärderingsprocesser. Detta innebär att uttalanden i intervjuerna kan relateras till eventets utvärderingar och utvärderingsdiskussioner i medierna. Detta har varit nödvändigt då intervjufrågorna på grund av sin känsliga karaktär och bredd förutsatte ett självkritiskt besvarande av frågorna.

Detta brukar dock inte vara fallet i praktiken. Enligt många vetenskapliga undersökningar¹⁴⁶ visade det sig att intervjupersoner tenderar till att ge svar som inte tvingande representerar personernas verkliga tankar. Svaren blir ganska ofta anpassad till uttalande som är accepterade av samhället. Därmed möjliggör fallstudien en kritisk bedömning av intervju svaren utifrån teorierna.

Intervjufrågorna har formulerats utifrån de använda teorierna och har kompletterats med fallstudien. Vi har koncentrerat oss på våra frågeställningar som kommer att diskuteras under analysen i följande ordning:

1. Vilka förväntningar har olika aktörer på ett event respektive vad är motivet för att delta i ett event?
2. Vilka kriterier influerar beslut om vilken typ av event som arrangeras?
3. Hur utvärderas ett event?
4. Vilka kriterier ligger till grund för uttalandet om att ett event lyckades eller inte?

1. Vilka förväntningar har olika aktörer på ett event respektive vad är motivet för att delta i ett event?

I samband med uppsatsen genomfördes fyra intervjuer med representanter från fyra olika stakeholders. De utgörs av en kommunal politiker, två förvaltningspersoner från agenturer som dagligen arbetar med events på kommunal respektive regional nivå samt en ställföreträdare för en event byrå som representerar synen utifrån tjänstesektorn.

Vilka förväntningar som finns respektive vilket motiv som ligger bakom beslutet att delta i ett event svarar kommunpolitikern med, att det handlar om att generellt locka människor till kommunen och att uppvisa staden som en bra etableringsort för företag och män-

¹⁴⁶ Jfr Tourangeau, R. & Smith, T.W. (1996). Asking Sensitive Questions - The Impact of Data Collection Mode, Question Format and Question Context. *Public Opinion Quarterly*. Summer 1996, 60, 2. Jfr Dalton, D.R. et al. (1997). Collecting "sensitive" Data in Business Ethics Research: A Case for the Unmatched Count Technique (UCT). *Journal of Business Ethics*. 16. 1049-1057. Jfr Phillips, D.L. & Clancy, K.J. (1972). Some Effects of "Social Desirability" in Survey Studies. *The American Journal of Sociology*. 77 (5). 921-940.

niskor. Lika allmänt som svaret ifrån kommunpolitikern är, är också uttalandet ifrån en av de två förvaltningsrepresentanterna för Malmö kommun, skillnaden ligger i att en tydlig fokus finns på intäktsgenerering genom att konsumtionen ska förflyttas till destinationen Malmö genom att ”få folk till att tillfälligt besöka Malmö och spendera så mycket pengar som möjligt”. Den andra förvaltningsrepresentanten ser förväntningar och motiv på Skåne som region på ett mera tidsdifferentierat sätt. På kort sikt står turistekonomiska intressen i fokus, på längre sikt ska en positiv profil eller image växa fram, vilket ska öka sysselsättningen och antalet tillresande turister. Slutligen resulterar alla förväntningar i en ekonomisk och finansiell tillväxt, vilket också enligt Getz utgör en av huvudmotiven för aktörer att arrangera events¹⁴⁷.

Betraktar man eventet America's Cup kan ovan presenterade förväntningar och motiv för själva deltagandet inte ha varit detsamma, eftersom seglingstävlingar generellt inte brukar locka till sig större besöksgrupper då det i princip är omöjligt att följa tävlingarna ifrån land. Segelregattan brukar dessutom ta ganska lång tid, är i behov av en ganska stor seglingsareal och har inga spännande kamper mellan aktörerna¹⁴⁸, till skillnad ifrån det klassiska ”framgångsreceptet” med ursprung ifrån antikens Rom där närheten till händelsen lockar till sig publiken. På grund av detta utgör seglingstävlingar inga publikmagneter. Framgångsrika seglingstävlingar brukar baseras på en destinations mångåriga seglingstraditioner¹⁴⁹, då de lokala seglingsklubbarna¹⁵⁰ agerar som drivare. Malmö har ingen sådan seglingstradition. Med bakgrund till detta verkar det inte konstigt att kommunalpolitikern menar att seglingsaktiviteter inte är populär i Skåne. Såvida kan man konstatera att det

60

¹⁴⁷ Jfr Tourangeau, R. & Smith, T.W. (1996). Asking Sensitive Questions - The Impact of Data Collection Mode, Question Format and Question Context. *Public Opinion Quarterly*. Summer 1996, 60, 2. Jfr Dalton, D.R. et al. (1997). Collecting “sensitive” Data in Business Ethics Research: A Case for the Unmatched Count Technique (UCT). *Journal of Business Ethics*. 16. 1049-1057. Jfr Phillips, D.L. & Clancy, K.J. (1972). Some Effects of “Social Desirability” in Survey Studies. *The American Journal of Sociology*. 77 (5). 921-940. s. 7.

¹⁴⁸ Attraktiviteten av seglingstävlingar ur mediernas synvinkel är inte särskilt stor. Segling tillhör inte till de 15 mest populära idrotter i TV 2007 (Riksidrottsförbundet: Idrotten i siffror).

www.rf.se/ImageVault/Images/id_121/scope_128/ImageVaultHandler.aspx/2008-07-05.

¹⁴⁹ Till exempel: Staden Kiel i Tyskland med evenemanget ”Kieler Woche” som funnits sedan 1894, jfr också med Jenisch, U. (2005). *Kiel Maritim – mit Jules Verne und Albert Einstein in die Zukunft*. s. 10-11. Liknande traditioner finns i Storbritannien till exempel på ön Isle of Wight med regattan ”Round the Island Race” sedan 1845 och ”Admirals's Cup” (de inofficiella världsmästerskapen) sedan 1957.

¹⁵⁰ Även om Region Skåne vill etablera destinationen Skåne som ett seglingsparadis får man inte ignorera att segling inte tillhör till de mest populära idrotter i Sverige. De mest populära idrotter är friidrott (253000 medlemmar), fotboll (197000 medlemmar), gymnastik (195000 medlemmar), golf (185000 medlemmar) och ridsporten (163000 medlemmar). **Ser 146** Idrott i siffror. Enligt den Svenska Seglarförbundet har segelklubbar 128000 medlemmar som är organiserade i 419 klubbar, därav är cirka 50 klubbar lokaliserade i regionen Skåne. Malmös största småbåtshamn som är hemstad till tre seglingsklubbar har plats för 1100 båtar.

finns vissa brister i planeringsprocessen för event America's Cup med tanke på de två första frågorna av de av Goldblatt rekommenderade "5W" för ett lyckad event¹⁵¹.

2. Vilka kriterier influerar beslut om vilken typ av event som arrangeras?

Även om det inte finns en direkt frågeställning med hänsyn till ovannämnd problematik anser vi trots detta att många svar i intervjuerna tillåter en ytterligare behandling av frågan. I sammanhang med denna fråga uppstår en rad nya frågor. Frågorna omfattar bland annat följande tankegångar vilka liknar Goldblatts "5W": Vad är målet med eventet? Vem är målgruppen? Vilken budget finns? Vilka kort- och långsiktiga förväntningar ska uppnås?

Kommunalpolitikern liksom de två förvaltningsrepresentanterna betonar att den valda typen av event, blir vald enligt de i förväg formulerade målen som genom eventet ska uppnås, där de finansiella och ekonomiska intressena oftast utgör huvudanledningen. Vidare finns det en rad events som baseras på icke-kommersiella eller ideella intressen för "att bjuda lokalbefolkningen på ett trevligt evenemang". Kommunalpolitikern tygiggör att mindre events arrangeras för att tillfredställa små grupper i kommunen. Däremot är större evenemang ett sätt att profilera att staden är en event-stad. En av de två förvaltningsrepresentanterna betonar att upp till 1000 löpande och återkommande evenemang årligen genomförs. Anledningen till detta är att kunna erbjuda ett evenemang för varje intressegrupp. Enligt denna förvaltningsrepresentant är det viktigt att det finns en strategi bakom varje event, vilket i Sverige än så länge enbart tillämpas av Malmö och Göteborg. I fallet om arrangören av ett event vill att Malmö stad ska delta, finns det en checklista som ligger till grund för detta beslut. Checklistan är inte offentlig, men enligt förvaltningsrepresentanten innehåller listan frågor om eventets syfte, tidpunkt etc. för att underlätta själva planeringen.

Vidare finns MINT-gruppen (Marknad, Information, Näringslivet och Turism). MINT-gruppen har till uppgift att "samordnar frågor om Marknad-Information-Näringsliv-Turism och kommunens arrangemang inom kultur och fritid och i stadsmiljön mm"¹⁵². I marknadsplanen Mötesplats Malmö¹⁵³ finns Malmö stads huvudmål som är

¹⁵¹ Goldblatt, J.J. (1997). *Special Events. Best practices in modern event management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. s. 37.

¹⁵² Malmö stad (2004): *Mötesplats Malmö*. Marknadsplan antagen av kommunstyrelsen 3 mars 2004. MINTgruppen Stadskontoret.

¹⁵³ Ibid. s. 3.

”Malmö – den nya europeiska destinationen och mötesplatsen”. Inledningen i marknadsplanen hänvisar till att Malmö ska kunna jämföra sig med *”andra europeiska industri- och hamnstäder med en liknande utveckling /---/ t ex Newcastle eller Bilbao, där uppmärksammade kultursatsningar även haft en stor betydelse för den allmänna tillväxten i staden”*¹⁵⁴. Detta verkar, enligt vår uppfattning, vara en realistisk målsättning för Malmö stad. Därför är det märkligt att i samma dokument finna mål för evenemangsområden som är formulerade utifrån att Malmö stad vill jämföra Malmö med *”andra länders ”tredjestäder”*¹⁵⁵. Detta mål verkar däremot väl ambitiöst då man ignorerar att Malmö som en stad med enbart cirka 250 000 innevånare, enligt dessa mål, då kommer att jämföras med städer¹⁵⁶ som har en mycket större befolkning och därmed helt annorlunda förutsättningar för att kunna attrahera ett större antal deltagare under ett event.

Oavsett detta har Malmö definierat tre evenemangsområden *”Kultur och Nöje”*, *”Sport och fritid”* och *”Mässor och konferenser”*. Speciellt för området *”Sport och fritid”* gäller utvecklingsmålet *”att bibehålla ett starkare utbud än jämförbara europeiska städer samt satsa på nya växande idrotter”*¹⁵⁷. Enligt Malmö stad ska man eftersträva evenemang med *”inriktning på en bred allmänhet, ungdomsinriktade arrangemang och uppmärksamhetsskapande arrangemang”*¹⁵⁸. Dessutom finns det en *”ambitionspyramid”* (se bilaga 2) som beskriver *”/---/ de ambitioner som Mötesplats Malmö har för arrangemang på olika nivåer och av olika omfattning”*. I ambitionspyramiden finns det fyra olika evenemangskategorier med enstaka *”En-gång-i-livet-arrangemang”* på toppen. Exempel på events som nämns under denna kategori har en tydlig anknytning till Malmö och har en stor regional betydelse. Därför anser vi att det är förvånansvärt att man med America’s Cup har valt ett event som inte passar in i denna kategori. En seglingstävling utgör inte en ny växande idrott, riktar sig inte till en bred allmänhet och är inte heller ungdomsinriktad¹⁵⁹. Samtidigt

60

¹⁵⁴ Malmö stad (2004): *Mötesplats Malmö*. s. 3.

¹⁵⁵ Ibid. s. 14.

¹⁵⁶ Andra europeiska tredjestäder är till exempel Frankrike: Lyon (cirka 445 000 innevånare), Polen: Łódź (cirka 753 000 innevånare); Spanien: Valencia (cirka 796 000 innevånare); Storbritannien: Birmingham (cirka 3,25 miljoner innevånare); Tyskland: München (cirka 1,3 miljoner innevånare). Även om man kan argumentera att Malmö har tillgång till hela öresundsregionen och därmed en större potential måste man ha i åtanke att detta gäller även för dessa städer. Därför verka det vara mer realistisk att Malmö i sammanhang med benchmarking, jämför sig med andra städer i Norden eller att Malmö i sammanhang med deras benchmarking skulle ta hänsyn till olikheter i storlek/ innevånareförhållande i respektive land.

¹⁵⁷ Malmö stad (2004): *Mötesplats Malmö*. Marknadsplan antagen av kommunstyrelsen 3 mars 2004. MINT-gruppen Stadskontoret. s. 14.

¹⁵⁸ Ibid. s. 15.

¹⁵⁹ Investeringskostnader för att kunna delta i seglingssporten ligger säkerligen över genomsnittlig inkomst i Sverige och riktar sig därmed enbart till en mindre grupp. I sammanhang med eventet America’s Cup tillkommer att seglingsbåtarna och teamen kanske i likhet med Formel 1 inte representerar den breda seglingssporten utan utgör en specifik och elitär del inom seglingssporten.

tillåter de rätt så breda och ambitiöst formulerade målen i dokumentet Mötesplats Malmö att man kan planera ett event som America's Cup om man vill jämföra Malmö med städer som till exempel Valencia som tidigare också stod som värd för America's Cup. Om man blickar tillbaka till mediediskussionerna om America's Cup i Malmö kan man utan tvivel konstatera att ett av de tre kriterierna för evenemang man eftersträvar efter i Malmö, nämligen uppmärksamhetsskapande arrangemang, blev uppfyllt. Sätillvida tycker vi att det skulle vara önskvärt att det antingen finns klarare riktlinjer med mindre flexibilitet för interpretation av målsatsningar¹⁶⁰ eller mera objektiva värderingsprocesser för att utvärdera ett event. Detta kommer vi att betrakta mer i detalj i nästa avsnitt.

3. *Hur utvärderas ett event?*

För kommunalpolitikern är det viktigt att lokalbefolkningen har utvecklat en positiv inställning till eventet som ska utvärderas. Ett viktigt kriterium utgörs i detta sammanhang av frågor om förhållandet mellan de investerade skattepengarna och nyttan av eventet, åtminstone vid stora events som till exempel America's Cup. Medan vid mindre events får även ideella aspekter en mera framträdande roll, vilket medför att kostnadskontrollen inte blir lika viktig som vid stora events. Att det är ett måste att undersöka kostnader i fråga om eventets resultat, speciellt om de finansiella medlen härrör från en kommunal aktör är helt klart, men det gäller naturligtvis även för privata aktörer. Därför anlitas, enligt kommunpolitikern, externa konsulter för att i första hand säkerställa resultatens objektivitet vid genomförda utvärderingar. Dessa utvärderingar sker enligt förvaltningsrepresentanterna utan inblandning från uppdragsgivarens sida. Men detta skulle enligt vår uppfattning, oavsett om objektiviteten säkerställs genom metoden eller inte, medför nackdelar ur organisationens synvinkel, genom att önskvärda faktorer inte i tillräcklig utsträckning tas hänsyn till i analysen.

För den lokala företrädaren är det viktigt att få information om deltagarna under eventet. Fokus ligger på deltagarnas antal, var de kommer ifrån, hur de har transporterat sig till eventet, hur de har fått information om eventet samt hur mycket som konsumerades. Ur ett event management perspektiv är detta en grundförutsättning för att arrangera och

60

¹⁶⁰ I detta sammanhang tyckte vi att det var intressant att en av förvaltningsrepresentanterna menade att Region Skåne är politiskt styrt vilket också gäller för deras resurser. Sätillvida kan den oklara måldefinitionen och därmed interpretationsflexibiliteten också anses vara medvetet vald.

genomföra ett lyckat event, samtidigt som kännedom om målgruppens preferenser hjälper till att minimera risker för misslyckade events.

Den regionala representanten fokuserar också på praktiska aspekter för genomförande av undersökningar, då dennes tyngdpunkter liknar kommunpolitikerns perspektiv. Undersökningar genomförs genom externa och oberoende konsulter, innan, under och efter ett event, detta för att säkerställa objektiviteten av resultatet. För att öka objektiviteten på resultatet genomförs analysen före- och efter av olika konsulter som är oberoende av varandra. I detta sammanhang undrar vi ännu en gång hur objektiviteten av resultatet kan säkerställas genom att enbart anlita externa konsulter.

Om man skulle hålla sig till denna ansats skulle detta säkerligen kunna resultera i objektiva utvärderingar. I fallet America's Cup blev då före- och efterkalkylen genomförd av samma konsult, nämligen Inregia AB. Detta innebär till viss del redan en avvikelse till det ovannämnda sätt som aktörerna normalt använder sig av. Att vid detta event anlita ett företag för kalkylerna kunde teoretiskt sätt utgöra en fördel för utvärderingen av America's Cup. På grund av att samma företag normalt sätt använder sig av samma modell och samma datakategorier för respektive kalkyl vilket slutligen säkerställer en jämförbarhet som inte tvingande är fallet när olika konsulter involveras. Vilket skulle utesluta att de i ett event deltagande aktörerna, under värderingsdiskussioner kan "gömma" sig bakom icke-jämförbara resultat. Intressant är då att precis detta har inträffat i sammanhang med de för America's Cup utförda kalkylerna. Trots att Inregia AB har använt sig av samma modell, tidpunkt och undersökningsområden blev gjorda före- och efter utvärderingar inte direkt jämförbara. Enligt Inregia AB ligger förklaringen till detta i att Inregia har fått datamaterial för varje enskild kalkyl ifrån uppdragsgivaren. Uppdragsgivaren har då inte tagit hänsyn till de olika dataformer vid datainsamlingen som Inregia AB hade behövt för att kunna genomföra efterkalkylen på samma sätt som förekalkylen. Huvudanledningen till att överlämna kalkyler och utvärderingar till externa konsulter är enligt tre av respondenterna att säkerställa objektiviteten. I detta sammanhang undrar vi hur objektiviteten säkerställs genom att respondenternas organisationer preparerar de av Inregia AB använda indata. Bortsett från detta problem fanns det ytterligare omständigheter, vilka diskuteras i fallstudien som bidrog till att kalkylerna inte har blivit ideala.

Kommunpolitiken hade önskat att undersökningarna tidsmässigt hade blivit utökade så att vissa faktorer kunde ha blivit mer långsiktigt undersökta, vilket av respondenten uppfatta-

des som viktigt för att kunna göra en bättre helhetsbedömning av eventet. Detta visar på att även i sammanhang med utvärderingsprocessen avviker aktörernas önskemål från praktiken.

4. *Vilka kriterier ligger till grund för uttalandet om att ett event lyckades eller inte?*

Svaren tydliggör att kriterierna för uttalandet om ett evenemang lyckas eller ej fokuserar på nöjdhetsfaktorer och om de i förväg uppsatta målen blev uppfyllda. Dessa svar uttrycker därmed mycket annorlunda aspekter än nämnda förväntningar respektive motiv för att delta i ett event. Vilka handlade om att generellt locka människor till kommunen och att uppvisa staden som en bra etableringsort för företag och människor eller att *"få folk till att tillfälligt besöka Malmö och spendera så mycket pengar som möjligt"* samt att det finns kortsiktiga turistekonomiska intressen i en kombination med långsiktiga effekter som en positiv profil eller image som ska växa fram. Vi konstaterar då slutligen att dessa kriterier på ett eller annat sätt förväntas resultera i en ekonomisk och finansiell tillväxt.

De i samband med den ovannämnda fjärde frågans aspekter utgör då säkerligen inte de enda viktiga och avgörande kriterierna, då det enligt vår uppfattning annars inte hade funnits någon anledning till diskussionerna om America's Cup.

Enligt uttalandet av projektledaren för eventet var det övergripande målet för America's Cup att genomföra ett lyckat event. Då formuleringen för det övergripande målet liksom de fyra delmålen (en väl genomförd seglingstävling, en seglingsfest som engagerade hela Skåne, en mötesplats för näringslivet och en nationell och internationell exponering¹⁶¹) tillåter många interpretationer är det inte konstigt att eventet speciellt ur aktörernas synvinkel anses som lyckade. Däremot var eventet America's Cup efter avslutade utvärderingar utifrån en ekonomisk standpunkt fortfarande omdiskuterad. Trots att det finns vissa antaganden om mindre manipulationer i sammanhang med de genomförda före- och efterkalkylerna framstår eventet ur finansiell synvinkel som ej framgångsrikt. Detta beror på att

¹⁶¹ Jfr. Projektredovisning Sailing Region November 2005. s. 4.

eventet avslutades med ett minus i budgeten på 16,9 miljoner kronor och uppnådde inte till fullo förväntad omsättning samt sysselsättning¹⁶².

Såttillvida tycker vi att det inte är förvånansvärt att ingen av dessa intervjupersoner nämnde finansiella kriterier för att bedöma om eventet America's Cup blev framgångsrik eller ej¹⁶³. Även om man koncentrerar sig på de icke-ekonomiska långfristiga effekterna blir det nu, enligt kommunpolitikerns tidigare nämnda uttalande, påtaglig att en utvärdering i efterhand har blivit omöjlig.

Några andra, enligt vår uppfattning, uppenbara frågor som har uppstått i sammanhang med America's Cups uttalade förväntningar som till exempel att destinationen skulle bli en seglingsarena är om seglingssporten nu har blivit mer populär i Malmö. En vidare fråga är hur många gästplatser för småbåtar som skapades i Malmö sedan eventet för realiseringen av en potentiell växande seglingsimage för turister. Vi kunde inte hitta några i efterhand gjorda undersökningar som syftade till detta mål.

Med anledning av ett uttalande från projektledaren i Sailing Regions Projektredevisning¹⁶⁴ verka det för oss uppenbart att eventet America's Cup inte omgavs av en långsiktig eventstrategi, vilket enligt en av förvaltningsrepresentanterna utgör en av grundförutsättningarna i urvalsprocessen för att delta i ett event. Betraktar man eventet Bo01 kan man, trots alla svårigheter i sammanhang med genomförandet av eventet, konstatera att Bo01 slutligen har bidragit till stadens utveckling på ett mera positivt sätt, vilket vi anser härröra från att eventet bättre passade in i Malmös utvecklingsstrategi. Detta gäller även för många andra, i Malmö stads "ambitionspyramid" (ser bilaga 2) listade events, då det finns en tydligare anknytning till Malmös behov. Bridgetävlingar eller konståkning verkar vara av ett större allmänt intresse. Att man då, enligt vår uppfattning, på ett okritiskt sätt bland annat relate-

60

¹⁶² Jfr Ekonomirapport över projekt Sailing Region, November 2005 & Inregia AB, Januari 2006, Deltävlingar America's Cup – Effekter på regional ekonomi och arbetsmarknad.

¹⁶³ Säkerligen kan det också vara fallet att ekonomiska aspekter inte spela en roll i en event planeringsprocess utan att politiska eller andra aspekter, som till exempel personlig profilering, styr processerna. Indicier för ett sådant påstående kan vara studier angående påverkan av World Maritime University för Malmö och regionen Skåne som genomfördes av Inregia AB 2002. Trots att undersökningen tydliggjorde att en undersökning av varje svensk krona resulterar i effekter av 6,4 kronor och ytterligare positiva effekter som generering av permanenta arbetsplatser för regionen, såvida ett ytterst attraktivt sätt för Malmö liksom regionen Skåne att investera i med potential för en ökning av effekterna, är imagen av universitetet mycket negativ och Malmö bidrar inte till att ändra situationen. Detta exempel tillåter enligt vår uppfattning ett uttalande om att medieuppmärksamhet och profileringsmöjligheter kan vara tyngre argument än finansiella övervägande.

¹⁶⁴ Projektredevisning Sailing Region November 2005. s.36.

rade omsättningseffekter från dessa events till America's Cup har säkerligen inte skapat en rättvisande bild.

Såttillvida tydliggör diskussionen ovan liksom diskussionen om vilka kriterier som influerar beslut om vilken typ av event som arrangeras, att otydliga och politiska föreställningar och kriterier inte stödjer objektiva utvärderingar för events så som America's Cup.

6 Slutsatser

De tre valda teorierna destinationsmarknadsföring, event management och stakeholder teorin är rätt och beskriver hur en genomtänkt event planeringsprocess, åtminstone på ett teoretiskt sätt, ska fungera.

De visade sig då i praktiken att vissa aktörer, som påstår sig ha agerat enligt dessa teorier, samtidigt har organiserat events som inte visade sig vara optimala för Malmö stad och Region Skåne enligt deras destinationsmarknadsföringstankar. Detta har blivit möjligt på grund av oklara och svaga lokala och regionala planeringsregler som slutligen tillåter "flexibla ageringsmöjligheter" för de involverade politiska aktörerna och förvaltningarna angående urval, planering, genomförande och utvärdering av events. Även om detta inte har blivit bekräftat på ett direkt sätt, visar speciellt utvärderingsprocesserna, att hanteringen avviker ifrån de nämnda principerna.

I sammanhang med eventet America's Cup kan man då enbart konstatera att evenemanget, trots alla formella förberedelser och ett kontrollerat genomförande, inte har blivit till ett event som stödjer den förväntade utvecklingen av Malmö stad och Region Skåne. Om man jämför eventet America's Cup med eventet Bo01, som också speciellt under den första fasen har varit mycket omdiskuterat, ligger skillnader mellan dessa två arrangemang i att eventet Bo01 omges av en långsiktig strategi "Malmö möter havet" och att denna långsiktiga strategi, har förmågan att kompensera enstaka misslyckade individuella events. Inflyttningen till området Västra Hamnen, där Bo01 har varit ett initial event, betraktas idag som en succé av alla. Avsaknaden av en långsiktig strategi utgör bland annat en av den mest fundamentala aspekten varför eventet America's Cup fortfarande framstår som ett negativt arrangemang.

Med tanke på eventet America's Cup, verkar det då rimligt att det måste finnas mycket tydligare och mer konkreta krav för politiska aktörer och förvaltningar som inskränker den befintliga "handlingskreativitet" som tillåter olika interpretationer angående typen av event, kostnader, målsättningar etc. Detta för att enbart stödja optimala och till varandra i förhållande stående events, om dessa finansieras ur offentliga medel. Detta kunde till exempel realiserats med hjälp av Goldblatt's fem frågor genom att tillägga kompletterande frågor enligt Malmö stads och Region Skånes politiska mål, som ska utgöra basen för framtida urvals-, planerings-, genomförande- och utvärderingsprocesser för events som finansieras ur skattepengar.

7 Summering

Destinationsmarknadsföringen är en viktig del i utvecklingen av en destination och ett allt populärare verktyg för att uppnå de uppsatta målen är att arrangera events. Events har funnits sedan länge och efterhand som samhället har förändrats har också funktionen för events förändrats, idag används events för att uppnå olika strategiska mål.

Syftet med denna uppsats ligger i att undersöka hur olika aktörer betraktar events, genom att använda kvalitativa forskningsintervjuer och därefter göra jämförelser med ytterligare empiri genom tidigare forskning, tidningsartiklar och offentligt material samt en fallstudie av America's Cup för att bilda oss en uppfattning om hur teori och praktik förhåller sig till varandra. Generellt kan sägas att våra aktörer är positivt inställda till att genomföra events och att våra respondenter generellt betraktar events på olika sätt.

Genom arbetet har framkommit att det är viktigt att destinationen har en långsiktig strategi och att de events som arrangeras stämmer överens med dessa mål. Olika aktörer i beslutsprocessen bör inte heller få alltför stort personligt utrymme för egen profitering utan tydliga konkreta krav och långsiktighet emot en förbestämd strategi gynnar destinationen samt ger en förankring hos lokalbefolkningen.

8 Reflektioner

Om man bortse ifrån en trög start med vårt arbete så har arbetsprocessen fungerat bra med det upplägg som vi gjorde. Vi fick från början förmedlat att Position Skåne ville få hjälp med ett uppdrag vilket skulle utgöra temat för vårt arbete. Uppdraget skulle bestå av att undersöka golfturism och hur den skulle kunna utvecklas i Skåne. Då vi i vårt först möte med Position Skåne blev uppmärksammade på att det inte fanns det från handledningens sida utlovade uppdrag och att de var under omstrukturering insåg vi att det skulle göra arbetet omöjligt att utföra, därför valde vi slutligen att byta inriktning till att undersöka hur olika aktörer betraktar events. Denna process har tyvärr tagit en betydande del av den tid som vi förfogande över.

Det upplägg som vi gjorde med att först läsa in litteratur och därefter bestämma vilken teori som ska ligga till grund för uppsatsen visade sig fungera bra. När det stod klart vilket utgångsläge som vi hade och i stora drag vad vi ville lyfta fram utformade vi intervjuguiden. Efter mycket arbete med frågorna tyckte vi att de representerade det som vi ville få ut av intervjuerna och tog därefter kontakt med våra respondenter efter snöbollsmetodens principer. Själva intervjun fungerade bra och vi fick svar på de flesta av våra frågor, men några av frågorna blev enligt vår uppfattning inte tillräckligt konkret besvarade. Anledningen till detta tror vi kan bero på känsliga eller allmänt formulerade frågor, vilket gjorde att vi fick kompletterade vår empiri med tidigare forskning, tidningsartiklar och offentligt material samt gjorde America's Cup till en fallstudie. Vårt intervjumaterial analyserades sedan i kontexten av fallstudien om eventet America's Cup. En jämförelse av intervjumaterialet med fallstudien America's Cup tillåter därefter allmängiltiga slutsatser i sammanhanget med uppsatsen tema.

Om det tidsmässigt hade varit möjligt skulle fler intervjuer med olika aktörer ha tillfört ytterligare bredd på det resultat som framkom.

Vi anser att våra frågeställningar blev besvarad genom de teorier som vi har valt, de intervjuer som gjordes med våra aktörer samt utifrån den kompletterande empirin i form av media och fallstudien. Litteraturen som vi har fördjupat oss i har ökat förståelsen för hur teorin ser på events och vilka förutsättningar som finns med att anordna ett event. Intervjuerna har gett oss en inblick i hur några aktörer som finns på marknaden arbetar och resonerar kring events vilket har gett en intressant bild i hur teori och verklighet parallellt existe-

rar. Genom att jämföra teori och praktik har ytterligare frågor framkommit när det gäller hur ett events utvärderas och vilka kriterier som gäller för den processen.

En intressant frågeställning för framtida undersökningar skulle kunna vara:

- Hur kan objektiviteten säkerställas vid utvärderingen av events?

9 Källförteckning

Litteratur

- Allen, J. & O'Toole, W. *et al.*(2005). *Festival and special event management*. Australia: John Wiley & Sons.
- Andriof, J. *et al.* (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking, theory, responsibility and engagement*. UK: Greeleaf Publishing Limited.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cornelissen, S. (2005). *The Global Tourism System*. USA: Ashgate Publishing Company.
- Crouch, D. (1999). *Leisure/tourism geographies*. London: Routledge.
- Ek, R. (2007). "Malmö och America's Cup – det koloniala evenemanget". I Ek, Richard & Hultman, Johan (red.). *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Thelander, Å. (2007). "Att sätta en plats på kartan - Mediernas betydelse för platsmarknadsföring". I Ek, Richard & Hultman, Johan (red.). *Plats som produkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Fyall, A. *et al.* (2003). *Managing Tourist Attractions*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Getz, D. (2005). *Event management & Event tourism 2nd ed.* USA: Cognizant Communication Office.
- Glodblatt, J.J. (1997). *Special Events. Best practices in modern event management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Washington: Tyler & Francis.
- Hall, T. (2005). *Urban Geography*. Second Edition. Oxon: Routledge.
- Holloway, J. C. (1998). *The business of tourism*. New York: Longman Publishing.
- Huf, H.Ch. (2004). *Imperium – vom Aufstieg und Fall grosser Reiche*. München: Econ Verlag.
- Jenisch, U. (2005). *Kiel Maritim – mit Jules Verne und Albert Einstein in die Zukunft*. Heikendorf: F³ Verlag.

- Kolb, B. M. (2006). *Tourism marketing for cities and towns*. Oxford: Elsevier Inc.
- Kotler, P. et al. (1999). *Marketing Places Europe*. London: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. et al. (1993). *Marketing Places. Attracting investment, industry, and tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press.
- Kotler, P. et al. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kvale, St. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Steinar Kvale och Studentlitteratur.
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2005). *Statistiska metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Larson, M. (1997). *Evenemangsmarknadsföring*. Öresund: Tryckeribolaget Öresund.
- Larson, M. (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering*. Ågrens tryckeri AB.
- Lew, A. et al. (2004). *A Companion to Tourism*. Australia: Blackwell Publishing Ltd.
- Lewin, W. (1987). *Gaius Julius Caesar – Aufstieg und Fall eines römischen Politikers*. Berlin: Verlag Neues Leben Berlin.
- Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Watt, D. (2001). *Event Management in leisure and tourism*. New York: Addison Wesley Longman Publishing.

Artiklar

- Alsmark, G. (1998).: Inledning (Från Alsmark, Gunnar (red.): *Skorta eller själ*. Lund: Studentlitteratur.
- Brown, B.M. & Rungeling, B. (1992). The relative Economic Impact of Convention and Tourist Visitors on a regional economy: a case study. *Int.J. Hospitality Management* Volume 11. No 1. pp. 65-71.
- De Bakker, F.G.A. & de Hond, F. (2008). Introducing the Politics of Stakeholder Influence. *Business & Society*. Volume 47. Number 1, 8-20.
- Dalton, D.R. et al. (1997). Collecting “sensitive” Data in Business Ethics Research: A Case for the Unmatched Count Technique (UCT). *Journal of Business Ethics*. 16. 1049-1057.
- Fredine, E. (2000). *Host Community Reactions A Cluster Analysis*. *Annals of Tourism Research*. Vol. 27. No. 3. pp. 763-784.

- Gazel, R.C. & Schwer, K. (1997). Beyond Rock and Roll: The Economic Impact of the Grateful Dead on a local Economy. *Journal of Cultural Economics* 21: 41-55. s. 42-43.
- Getz, D. (2007). Progress in Tourism Management. Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*. 29. (2008). 403-428.
- Green, B C. (1998). Sport Tourism as the celebration of subculture. *Annals of Tourism Research*. Vol. 25, No. 2. pp. 275-291.
- Johansson, P. (2007). Quality Management and Sustainability - Exploring Stakeholder Orientation. *Luleå University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Quality & Environmental Management*. 2007:01. s. 16.
- Kim, N-S. (2004). Why travel to the FIFA WorldCup? Effects of motives, background, interest, and constraints. *Tourism Management*. 25. (2004). 695–707.
- Larson, M. (2002). A Political Approach to Relationship Marketing: Case Study of the Storsjöyrán Festival. *International Journal of Tourism Research*. 4. 119-143. s.133.
- Morgan, M. (2007). 'We're not the Barmy Army!': Reflections on the Sports Tourism Experience. *International Journal of Tourism Research*. 9. 361-372.
- Neville, B A. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*. 66: 377–391.
- Parent, M.M. & Deephouse, D.L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*. 75:1-23.
- Phillips, D.L. & Clancy, K.J. (1972). Some Effects of "Social Desirability" in Survey Studies. *The American Journal of Sociology*. 77. (5). 921-940.
- Sautter, E. T. (1999). Managing Stakeholders, A Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*. Vol. 26. No. 2. pp. 312-328.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*. Vol. 13. No. 2. pp. 209-220.
- Schwarzkopf, DL. (2006). Stakeholder Perspectives and Business Risk Perception. *Journal of Business Ethics*. 64: 327–342.
- Shaw, G. (2004). "Entrepreneurial Cultures and Small Business Enterprises in Tourism". I Lew, A. et al (red.). *A Companion to Tourism*. Australia: Blackwell Publishing Ltd. s.130.
- Tourangeau, R. & Smith, T.W. (1996). Asking Sensitive Questions- The Impact of Data Collection Mode, Question Format and Question Context. *Public Opinion Quarterly*. Summer 1996; 60.

Van der Laan, G *et al.* (2008). Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures. *Journal of Business Ethics*. (2008). 79:299–310. s. 302.

Zenkin, D. & Dolya, A. (2007). Measuring the Effectiveness of Marketing Communications with Index 3K. *Innovative Marketing*. Volume 3. Issue 3. 2007.

Zietsma, C. & Winn, M.L. (2008). Building Chaires and Directing Flows. Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder *Conflicts*. *Business & Society*. Volume 47. 68-101.

Elektroniska källor

www.malmo.se /2008-04-23

www.skane.se /2008-04-24

www.hamburgerabendblatt.de /2008-07-03

www.faz.de /2008-07-03

sydsvenskan.se/malmo/article10500.ece /2008-07-04

www.wiesbadener-tagblatt.de /2008-07-04

www.rf.se/ImageVault/Images/id_121/scope_128/ImageVaultHandler.aspx /2008-07-05

Övriga källor

Ekonomirapport över projekt SailingRegion, November 2005.

Falkheimer, J. (juni 2006). Mediebilden och pr-värdet av Malmö-Skåne Louis Vuitton 6&7 of the 32nd America's Cup – Valencia.

Helmersson, J, Melkersson, K, Plam, K (2005). Hur kan destinationsutvecklingsorgans beslut och motiv att satsa på stora event förklaras? - en fallstudie av Region Skånes satsning på America's Cup i Malmö. D uppsats. Lunds universitet. Institutionen Service Management.

Inregia AB, Januari 2006. Deltävlingar America's Cup – Effekter på regional ekonomi och arbetsmarknad.

Dr. Laubstein, Karl (World Maritime University), personligt information 2008-06-25.

Louis Vuitton Malmö-Skåne Acts 6 & 7 of the 32nd Americ's Cup, Valencis 24/8-4/9 2005 – Utvärderingar och rapporter beställda av Region Skåne och Malmö stad (Turismens Ut-

rednings Institut, sammanfattningar av utvärderingarana och rapporter med kommentar, sammanfattning av utvärderingar av förtävlingen till America's Cup.

Malmö stad (2004): *Mötesplats Malmö*. Marknadsplan antagen av kommunstyrelsen 3 mars 2004. MINTgruppen Stadskontoret.

Projektredovisning Sailing Region, November 2005.

Resurs AB, Januari 2006. America's Cup – Affärsmöten, konferens, beläggning, ekonomiska effekter.

Bilaga 1, Intervjuguide

1. Vilket uppdrag har er organisation?
2. Vilken position/ ansvarsområde har ni?
3. Finns det förväntningar som organisationen vi se uppfyllda? Om ja hur arbetar ni för att uppfylla de förväntningar som organisationen har?
4. Finns det specifika mål?
5. Vilken utbildning eller erfarenhet krävs för arbete hos er?

6. Hur skulle ni beskriva ett event?
7. Finns det fördelar med att ordna ett event?
8. Finns det några nackdelar?
9. Vad ligger till grund för beslutet att arrangera ett event?
 - i. -Stödjer ni er på gällande teorier om eventskapande?
 - ii. -Anser ni att teorin och verkligheten stämmer överens?
10. Vilka aktörer är med och beslutar i den processen?
11. Hur går ni till väga för att utvärdera ett event?
12. Vilka kriterier tar ni med i bedömningen när ni värdera ett event?
13. Ger dessa kriterier en rättvis bild när det gäller att analysera ett events olika målsättningar?

14. Hur utvärderar ni ett event?
 - Vilka aspekter tas in i utvärderingen?
 - i. -Vilka aktörer ingår i utvärderingen?
 - ii. -Sammanställs en gemensam utvärdering för de aktörer som har deltagit i projektet?
15. När sker utvärderingen av eventet?
 - i. -Pre-, under, post-event utvärdering?
16. Hur länge består ett event?
 - i. -Finns det tidsgränser för ett event?

17. I vilken utsträckning undersöks eventuella effekter av ett event?
 - i. -Vad anses som effekter av ett event?

Bilaga 2, Event-triangeln Malmö stad



Bilaga 3, Olika definitioner av events

I samband med uppsatsen genomfördes fyra intervjuer med representanter från fyra olika stakeholders. De utgörs av en kommunal politiker, två förvaltningspersoner från agenturer som dagligen arbetar med events på kommunal respektive regional nivå samt en ställföreträdare för en eventbyrå som representerar synen från tjänstesektorn.

Kommunpolitikern svarar på frågan om hur ett event definieras med att säga att ”Det kan vara vad som helst, det kan vara en bouletterning...”, men tydliggjorde att när det gäller events kopplade till Malmö stad, innefattas endast events som har förmågan att marknadsföra Malmö utanför dess gränser. Detta betyder att respondentens intresse ligger på events som kan anses utgöra en del av destinationsutveckling. Därmed tar kommunpolitikern upp element som hör till såväl destinationsmarknadsföringens utvecklingsteori beträffande att locka till sig den rätta blandningen av människor till destinationen, tillhållande av en bra infrastruktur samt en vikt av en positiv inställning till events hos lokalbefolkningen¹⁶⁵, samt till event management teorin där organisationernas synsätt är avgörande. Även Allens resonemang inom stakeholder teorin, där stakeholders engagemang för ett events varierar beroende på hur mycket aktören kan få tillbaka utav eventet, kan tolkas som bekräftat genom svaret¹⁶⁶. Trots att man kan koppla kommunalpolitikerns uttalande till de tre teorierna, ligger fokus definitivt på teorin om destinationsmarknadsföring, vilket blev tydligt genom respondenternas hänvisning till att events ska locka människor till regionen för att kunna åskådliggöra att destinationen utgör en bra etableringsort. Events genomförs i första hand för att skapa en positiv bild av platsen hos så många som möjligt av den önskvärda målgruppen.

De administrativa representanterna betraktar events ur ett event management perspektiv och i samband med definitioner om vad ett event är, visade det sig att även deras uttalanden är färgade av aspekter från destinationsmarknadsföring. Detta framkom tydligt genom att två av respondenterna hänvisade till event-triangeln och vikten av att events måste följa den förplåst valda strategin samt att events, oavsett på vilken nivå de planeras, måste samspela. Detta för att inte riskera att destinationens utveckling hämmas genom att events förmedla motstridiga budskap.

¹⁶⁵ Kolb, B. M. (2006). *Tourism marketing for cities and towns*. Oxford: Elsevier Inc. s. 18.

¹⁶⁶ Allen, J. & O’Toole, W. *et al.* (2005). *Festival and special event management*. Australia: John Wiley & Sons. s. 87.

Tjänstesektorns syn framkom på ett tydligt sätt genom respondenten på eventbyrån. Respondenten lade fokus på två målsättningar med events, vilka består av att skapa mötesplatser för människor samt att budskap ska förmedlas genom eventet. Däri ligger enligt respondenten de viktigaste uppgifterna då idag sådana mötesplatser sällan dyker upp på ett naturligt sätt, samtidigt som de inbjudna personerna annars inte skulle ha träffas i den konstellationen.

Därmed knyter respondenten an till delar ur samtliga teorier och tydliggör därmed att det är en aktör med en förmedlande position. Övriga respondenter börjar sitt arbete med att sammanställa information angående mål för eventet, storlek för eventet samt att fastställa ramarna för resurserna, medan detta arbete utgör grunden för eventbyråns representant för ett vidare arbete som sedan slutligen resulterar i en offert. I detta avseende innehar den privata eventbyrån en mer passiv roll gentemot de tre andra aktörerna som agerar på ett mer aktivt sätt för initieringen av events.

Det blir enligt vår uppfattning tydligt att hur ett event definieras är beroende på vilken position och vilket perspektiv aktören utgår ifrån.