



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

## **Holland Mellanhand Jämtland**

**En undersökning av en nationell marknadsföringsorganisations  
betydelse för Sveriges destinationsutveckling**

**Författare:**

Magnus Björkenstam

Anna Friberg

Nathalie Zukowski

## Sammanfattning

---

<b>Titel</b>	Holland Mellanhand Jämtland – En undersökning av en nationell marknadsföringsorganisations betydelse för Sveriges destinationsutveckling.
<b>Seminariedatum:</b>	15 Januari 2010
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp
<b>Författare:</b>	Magnus Björkenstam, Anna Friberg, Nathalie Zukowski
<b>Handledare:</b>	Jens Hultman
<b>Femnyckelord:</b>	Destinationsutveckling, Samarbete, Partnerskap, Tillgänglighet, Destinationsmarknadsföring.

---

<b>Bakgrund:</b>	Svenska forskare har på senare år gjort allt fler studier kring turistbranschens specifika problem, dock finns det inte mycket forskning kring formerna för ett samarbete.
<b>Syfte:</b>	Syftet är att utifrån partnerskapet <i>Swedish Åre Östersund</i> undersöka hur en nationell marknadsföringsorganisation inom turistnäringen kan påverka och bidra till destinationsutvecklingen på lokal och regional nivå.
<b>Metod:</b>	Studien bygger på kvalitativa intervjuer med representanter från fem deltagande aktörer i det studerade partnerskapet <i>Swedish Åre Östersund</i> .
<b>Teoretisk ram:</b>	De teoretiska begreppen som inkluderats för att beskriva en nationell marknadsföringsorganisations roll i destinationsutveckling är framförallt centrerade kring destinationsutveckling och partnerskap.
<b>Empiri:</b>	Empirin är utformad som en fallstudieansats där det som studerats är partnerskapet <i>Swedish Åre Östersund</i> , bestående av fem olika aktörer; Visit Sweden, Luftfartsverket, SkiStar, Jämtland Härjedalen Turism och Östersund Turist- och Kongressbyrå. Tillsammans arbetar de för att marknadsföra Åre och Östersund som norra Europas största vinterdestination på den internationella marknaden.
<b>Slutsats:</b>	Den nationella marknadsföringsorganisationens bidrag till destinationsutveckling på lokal och regional nivå bygger på dess förmåga att öppna upp utländska marknader för svenska turistdestinationer. Detta uppnår de genom sina organiserade partnerskapsformer samt sitt utvecklade kontaktnät i utlandet.

## Abstract

---

**Title:** From the Netherlands to Jämtland - A case study on the importance of a national marketing organization for the development of tourist destinations in Sweden.

**Date of seminary:** 15<sup>th</sup> of January 2010

**Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 University Points (UPC) or ECTS-cs

**Authors:** Magnus Björkenstam, Anna Friberg, Nathalie Zukowski

**Advisor:** Jens Hultman

**Key words:** Tourism, Relationship, Partnership, Accessibility, Destination marketing.

---

**Background:** Swedish researchers have lately been exceedingly engaged in studies of problems specifically concerning the tourism industry, but there has not been much research done on the forms of a partnership.

**Purpose:** The purpose of this essay is to explore how a marketing organization on a national level can promote and contribute to the development of tourism destinations on a local and regional level, based on the partnership *Swedish Åre Östersund*.

**Method:** The study is based on qualitative interviews with representatives from the partnership's leading partakers.

**Theories:** The theoretical frame used to describe the role of a national marketing organization in destination development is mainly centered on the concepts of partnerships and development of destinations.

**Data:** The data used in the case study is centered on the five partakers in the partnership *Swedish Åre Östersund*; Visit Sweden, Luftfartsverket, SkiStar, Jämtland Härjedalen Turism and Östersund Turist- och Kongressbyrå. Together they endeavor to make Åre and Östersund the leading destination of winter tourism in northern Europe.

**Conclusions:** The contribution of the national marketing organization to the development of destinations on a local and regional level is based on their ability to open up foreign markets to Swedish tourist destinations. They achieve this through the form and structure of their partnerships and through their expanded network of affiliates abroad.

# Tack...

Vi vill tacka vår handledare Jens Hultman för det stora engagemang, kunskapsrikedom och vägledning han bistått med under uppsatsens gång.

Vi vill också tacka samtliga respondenter i partnerskapet Swedish Åre Östersund som ställt upp i vår undersökning.

Lund den 11 januari 2010

Magnus Björkenstam   Anna Friberg   Nathalie Zukowski

## Innehåll

Sammanfattning .....	1
Abstract .....	2
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Syfte och frågeställning.....	8
1.4 Disposition .....	8
1.5 Avgränsningar .....	9
2. Metod .....	10
2.1 Val av metod .....	10
2.1.1 Abduktiv metod.....	11
2.2 Teori .....	11
2.2.1 Litteraturinsamling .....	11
2.3 Empiri.....	12
2.3.1 Kvalitativ metod.....	12
2.3.2 Urval.....	13
2.3.3 Tillvägagångssättet av intervjuer.....	13
2.3.4 Kritik av den kvalitativa metoden .....	15
2.3.5 Dokumentanalys.....	15
2.4 Reliabilitet och validitet .....	15
3. Teoretisk referensram.....	17
3.1 Destinationsutveckling .....	17
3.2 Destinationens framväxt.....	18
3.3 Turistprodukten .....	19
3.4 Turistsorganisationen .....	20
3.5 Destinationsmarknadsföring.....	22
3.6 Tillgänglighet .....	23
3.6.1 Transport .....	23
3.6.2 Distributionskanaler .....	24
3.7 Samarbete inom destinationsutveckling.....	26
3.7.1 Partnerskap .....	26
3.7.2 Den drivande aktören .....	27
3.8 Teorisummering .....	28
4. Empiri.....	29

4.1 Destination Åre .....	29
4.2 Partnerskapet Swedish Åre Östersund .....	30
4.3 Vilka aktörer är med och vad bidrar de med? .....	31
4.3.1 Visit Sweden .....	31
4.3.2 Luftfartsverket .....	34
4.3.3 SkiStar .....	36
4.3.4 Jämtland Härjedalen Turism .....	37
4.3.5 Östersunds Turist- och Kongressbyrå .....	38
4.3.6 Partnerskapets ursprung och utveckling.....	39
5. Analys.....	41
5.1 Turistprodukten och arbetsmodellen .....	41
5.2 Tanken bakom flyglinjen .....	42
5.3 Samarbete på en turistdestination.....	42
6. Avslutning .....	46
6.1 Slutsatser .....	46
6.2 Avslutande diskussion och reflektioner .....	47
6.3 Förslag till framtida forskning.....	47
7. Litteraturförteckning .....	49
8. Bilagor .....	54
8.1. Bilaga 1, Intervjuguide till Mats Åström, på Luftfartsverket.....	54
8.2. Bilaga 2, Intervjuguide till Camilla Olsson på Östersunds Turist- och Kongressbyrå .	55
8.3. Bilaga 3, Intervjuguide till Mats Forslund på Jämtland Härjedalen Turism .....	56
8.4. Bilaga 4, Intervjuguide till Ewa Jerlinder på SkiStar, .....	57
8.5 Bilaga 5, Intervjuguide till Tina Olsson på Visit Sweden .....	58
8.6 Bilaga 6, Intervjuguide till Anne Tusveld på Visit Sweden.....	59

# *1. Inledning*

---

I detta inledande kapitel redogörs (1.1.) bakgrunden till problemet samt (1.2.) en problemdiskussion med mer definierande innehåll av forskningsarbetet. Därefter följer (1.3.) uppsatsens syfte och frågeställning samt (1.4.) en disposition över arbetets upplägg. Slutligen presenteras (1.5.) de avgränsningar som gjorts.

---

## *1.1 Bakgrund*

Sveriges turismnäring är en bransch som växer år för år och utgör ett viktigt bidrag till Sveriges ekonomi. År 2008 uppgick exportvärdet av svensk turism till nästan 91 miljarder kronor, vilket är mer än värdet av svensk export av järn, stål och personbilar. Framförallt har turismnäringen en förmåga att bidra till ökad sysselsättning och 2008 var 160 000 personer heltidsarbetande inom turismnäringen i Sverige. Detta är fler än det totala antalet anställda i Sveriges storföretag Volvo AB, Saab, Ericsson, Scania, Skanska, Sandvik, TeliaSonera, AstraZeneca, SCA ABB och Atlas Copco. Totalt omsätter svensk turism 244 miljarder kronor och utgör 2,86 % av svensk BNP. Troligtvis kan dessa siffror komma att bli högre då turismen beräknas att växa globalt med fyra procent fram till 2020. Då Sverige har ett flertal platser som erbjuder en unik miljö i form av kulturarv och naturupplevelser som överensstämmer med vad resenärerna förväntas efterfråga är möjligheterna goda att ta del av turismens tillväxt<sup>1</sup>.

## *1.2 Problemdiskussion*

I Sverige har turismen varit fokuserad på inhemsk turism och det är först på senare år som destinationerna runt om i landet börjat arbeta med att attrahera internationella turister. Den enskilda aktören på lokal nivå har inte tillräckligt stora krafter för att själv locka till sig besökare. Nätverk och samarbete kan ses som en nödvändighet för att en destination ska vara konkurrenskraftig. Att arbeta gemensamt är likaså nödvändigt i kommunikationen mot kunder och andra aktörer, i och med att en destination inte består av en organisation utan av flera som tillsammans bildar ett helhetskoncept.

Fler och fler aktörer vill ta del av den växande turismmarknaden och i denna situation blir det en överlevnadsfråga att jobba systematiskt med samarbeten präglade av långsiktiga mål och visioner

---

<sup>1</sup> Tillväxtverket (2008)

och att strategiskt arbeta mot dessa. Inom turistindustrin arbetar ofta företag och organisationer utifrån alltför korta perspektiv. Dessutom lägger de ofta resurser på att hela tiden *bli bättre på någonting* istället för att *hitta nya lösningar* med hjälp av nya samarbeten, nya produkter och nya tjänster.<sup>2</sup>

Åre- och Östersundsregionen är ett bra exempel på hur detta har fungerat i praktiken. Destinationen Åre har i decennier betraktats som en erkänd skidort med lång tradition av nätverkssamarbete mellan lokala aktörer och som idag utvecklats till ett nätverk på nationell nivå. 2007 bildade Visit Sweden (VS), Luftfartsverket (LFV), SkiStar (SS), Jämtland Härjedalen Turism (JHT) och Östersund Turist- och Kongressbyrå (ÖTK) partnerskapet *Swedish Åre Östersund* vars gemensamma mål är att marknadsföra Åre och Östersund som norra Europas främsta vinterdestination utomlands. Tillsammans har de lyckats få igång en direktflyglinje mellan Östersund och Amsterdam med premiär i början av år 2010 vilket öppnat dörren för charterverksamheten till Åre från Nederländerna. Partnerskapet innebär ett samarbete mellan lokala (ÖTK, SS), regionala (JHT) såväl som nationella organisationer (LFV, VS).

Flera forskare i Sverige har på senare tid börjat intressera sig för turistbranschen och de specifika problem som just turistnäringen står inför. Bland annat har det forskats angående turistorganisationens roll för en attraktiv destination eller styrningen av en destination. Inte lika ofta forskas det om de olika aktörernas roller inom ett nätverk och partnerskap eller hur nya samarbetsformer kan lösa gemensamma problem inom turistbranschen. De lokala och regionala aktörerna är de som skapar produkten som gör destinationen värd att besöka för en turist. Räcker det för en destination att endast erbjuda en produkt utan kunskap om hur man går tillväga för att marknadsföra sig till de potentiella besökarna?

---

<sup>2</sup> Danielsson, Johanna, forskare och konsult inom resor och turism. Krönika i *Travel News*, November 2009.



### 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en nationell marknadsföringsorganisation inom turistnäringen kan påverka och bidra till utvecklingen av svenska turistdestinationer på lokal och regional nivå. Detta görs utifrån en fallstudie av ett partnerskap som marknadsför Åre i Nederländerna. För att kunna generalisera studien och göra den överförbar till andra destinationer runt om i Sverige blir frågeställningen således:

- *På vilket sätt bidrar en nationell marknadsföringsorganisation till destinationsutvecklingen på lokal och regional nivå?*

### 1.4 Disposition

- I kapitel två presenteras de tillvägagångssätt som använts under insamlandet av det empiriska såväl som det teoretiska materialet. Dessa ska tillsammans ge svar på frågeställningen som ligger till grund för analysdelen, som i sin tur mynnar ut i en slutsats. I kapitel två redogörs för uppsatsens strategiska upplägg, val av metod samt kritik mot det insamlade materialet. Slutligen diskuteras fallstudiens validitet och reliabilitet.
- I kapitel tre behandlas uppsatsens teoretiska referensram där de teorier som är relevanta för ämnet tas upp. Teorins huvudsakliga område är destinationsutveckling, destinationsmarknadsföring, tillgänglighet, samarbete och partnerskap. Utöver det går teorin även in på begrepp som destinationslivscykeln, turistprodukten och turistorganisationen.
- Kapitel fyra är uppsatsens empiridel och här presenteras bakgrunden till fallstudien, det vill säga *Swedish Åre Östersund*. Det empiriska materialet presenteras genom att beskriva de aktörer som är med i partnerskapet samt vad de bidragit med. Det beskrivs även hur partnerskapet växt fram och utvecklats kronologiskt.

- I kapitel fem görs en analys baserad på empirin och teorin. Här betonas vikten av ett samarbete och därutöver vilka förutsättningar som krävs av en destination för att kvalificera sig för ett partnerskap.
- I kapitel sex som är uppsatsens sista avsnitt följer de slutsatser som kan dras i enlighet med uppsatsen syfte och frågeställning med utgångspunkt i den tidigare analysen. Slutligen ges förslag på fortsatta intressanta forskningsområden.

### *1.5 Avgränsningar*

Under undersökningens gång har i första hand fokus legat mot Åre snarare än Östersund då Åre kan betraktas som den ojämförligt mest utvecklade och etablerade destinationen i regionen.

## 2. Metod

---

I följande kapitel kommer en redogörelse av tillvägagångssättet vid insamlandet av det empiriska och teoretiska materialet. Kapitlet börjar med en förklaring bakom vårt val av metod (2.1), därefter följer en diskussion beträffande teorimaterial (2.2), varefter presenteras empiriinsamlingsprocessen (2.3) och slutligen kommer en reflexion kring uppsatsen reliabilitet och validitet (2.4).

---

### 2.1 Val av metod

I uppsatsen undersöks hur ett nationellt marknadsföringsorgan påverkar destinationsarbete på lokal och regional nivå med partnerskapet *Swedish Åre Östersund* som fallstudie. Karaktäristiskt för en fallstudieansats är att författaren fokuserar på ett specifikt falls komplexitet där man djupgående undersöker processer och sociala konstruktioner. Det kan bland annat röra sig om studier av en organisation, en person eller en speciell händelse<sup>3</sup>. Typiskt är att det studerade objektet är avgränsat beträffande tid och rum<sup>4</sup>. Fallstudien i den här uppsatsen kan betraktas som *ett kritiskt* eller även så kallat *avgörande fall*, det vill säga att det utvalda fallet är till för att exemplifiera den framarbetade teorin<sup>5</sup>.

Vid fallstudieansatser av kvalitativt slag är det viktigt att förstå att man som forskare aldrig kan hålla sig helt neutral eftersom ens för-förståelse och fördomar kommer att färga ens tolkningsprocess, något som är ofrånkomligt. Ens för-förståelse präglas av tidigare erfarenheter och kunskaper medan fördomar påverkas av sociala kontexter.

Den inneboende subjektiva referensramen går således aldrig att frigöra sig ifrån och något man bör beakta då man talar om objektivitet. Helt objektiv kan nämligen aldrig sådan här typ av forskning bli<sup>6</sup>. Bedrivandet av en fallstudie görs empiriskt och i detta fall har insamlandet av data skett genom kvalitativa intervjuer men det har även gjorts dokumentanalys av elektroniskt material.

---

<sup>3</sup> Bryman, A. (2003) s.71

<sup>4</sup> Jacobsen, D. I. (2002) s. 97

<sup>5</sup> Bryman, A (2003) s.73

<sup>6</sup> Holme, I. M. & Krohn Solvang B. (1991) s.103-104

### 2.1.1 Abduktiv metod

Vårt arbetssätt kan beskrivas som abduktivt, vilket är en kombination av deduktivt och induktivt tillvägagångssätt<sup>7</sup>. Uppsatsens tillkomst har nämligen skett växelvis mellan insamlandet av empiri och teori. Arbetet inleddes med att läsa in på teori rörande området och behandla empiriskt material som hemsidor. De första intervjuerna ägde rum i ett tidigt stadium, vilket gav nya perspektiv och hjälpte med att arbeta vidare med teoriinsamlandet. Därefter fortsatte arbetet med ytterligare intervjuer och med mer fördjupande teori kombinerat med elektronisk datainsamling.

## 2.2 Teori

### 2.2.1 Litteraturinsamling

I sökandet av teori att stödja undersökningen på, har facklitteratur och artiklar med direkt relevans för, eller med kopplingar till arbetets teoretiska begrepp tagits i beaktande. Då vårt valda fall gäller en svensk destination har det medvetet valts att arbeta med svenska källor där det varit möjligt, som behandlar teoretiska områden och deras problem ur ett svenskt perspektiv. Genom detta teoriurval har de problem som den svenska turistnäringen står inför kommit att beröra, något som möjligtvis skulle ha kunnat missas om annan litteratur använts. Eftersom det medvetet valts att arbeta med främst svenska källor är det möjligt att det gått miste om annan viktig forskning som möjligtvis skulle ha varit av intresse. På grund av detta finns det risk att teoriurvalet kan upplevas som ensidigt.

Som komplement till facklitteraturen har det hämtats artiklar för att få en uppfattning om den senaste forskningen inom området, dock visade det sig svårt då önskemålet främst låg kring artiklar skrivna ur ett svenskt perspektiv. Sökandet av artiklar har främst skett i databaserna Elin, Lunds Universitets artikelkatalog och Emerald, med sökord som *tourism*, *partnership*, *destination governance*, *destination life-cycle*, *destination development*, *collaboration*, och *transportation*.

Då mycket av vårt teoretiska material har hämtats från källorna ETOUR och Tillväxtverket (förut benämnt som NUTEK) kommer här en kort presentation av vad ETOUR och Tillväxtverket är, med avsikt att visa på deras trovärdighet som källor.

---

<sup>7</sup> Alvesson, M. & Sköldberg (1994) s. 41

*ETOUR* står för *European Tourism Research Institute* och grundades 1997 och är idag en avdelning vid Mittuniversitet som aktivt arbetar med turismforskning. Dess uppgift är att utveckla och förmedla kunskap om turistbranschen och resebeteenden, med mål att vara den främsta svenska källan för forskningsbaserad kunskap inom den nationella turistnäringen<sup>8</sup>.

*Tillväxtverket* ligger under myndigheten Näringslivsdepartementet. Deras främsta uppgift är att arbeta för en ökad och hållbar tillväxt i landets alla delar och att främja förutsättningarna för utvecklingen både lokalt och nationellt. Dessutom bidrar de med kunskapsspridning beträffande tillväxtarbete<sup>9</sup>.

## 2.3 Empiri

### 2.3.1 Kvalitativ metod

Vid insamlingen av empiri till fallstudien valdes att främst jobba med kvalitativa intervjuer i form av semistruktur, det vill säga att man utgår från en intervjuguide samtidigt som man tillåts att avvika från den om andra frågor skulle dyka upp under intervjuens gång. Det ansågs att det var den metod som passade bäst i förhållande till syftet och för att få en bättre förståelse för hur ett samarbete mellan en nationell marknadsföringsorganisation och aktörer på lokal och regional nivå kan se ut och för detta krävs information av det mer djupare slaget. En semistrukturerad intervju har till skillnad från den strukturerade intervjuformen sin fördel i att den är väldigt flexibel och låter intervjuaren avvika från intervjuguiden genom att ställa följdfrågor eller ändra på frågornas inbördes ordning<sup>10</sup>. Likaså ges respondenten större frihet att glida in på andra områden av relevans samtidigt som intervjuaren tillåts styra tillbaks samtalet om så behövs, jämfört med en helt ostrukturerad metod. Denna intervjuform var speciellt passande då det från början inte kunde förutspås vad för slags svar som kunde förväntas. Någon form av enkätundersökning var inte ett bra alternativ då det inte går att ställa följdfrågor och därmed riskeras att svaren inte blir tillräckligt uttömmande.

---

<sup>8</sup> <http://www.miun.se/ETOUR/Om-ETOUR/> Hämtad 2009-12-14

<sup>9</sup> <http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/omtillvaxtverket.4.21099e4211fd8c87b800017660.html> Hämtad 2009-12-14

<sup>10</sup> Bryman, A. (2003) s.361

### 2.3.2 Urval

Eftersom det var av intresse att förstå de olika parternas roll i detta projekt, vad de bidragit med och vad de fått ut av det, var det naturligt att intervjua de fem inblandande aktörerna. I partnerskapets arbetsgrupp finns en representant från respektive aktör som för den egna organisationens talan i partnerskapet. Då dessa personer kan ses som mest involverade i både partnerskapet samt effekterna de får på den egna organisationen var det lämpligt att intervjua dessa fem arbetsgruppsmedlemmar. En nackdel med detta urval är att de antingen bär titeln affärsutvecklare eller VD. Det är möjligt att en person med annan professionell bakgrund hade haft ett annat perspektiv, å andra sidan hade ett val av mindre insatta respondenter fått till följd att svaren inte blivit lika utförliga.

För att få djupare förståelse för *Swedish Åre Östersund* partnerskapets påverkan på destinationsutveckling intervjuaes även Åre kommun som gav sin syn på det hela. Dessvärre tillförde denna intervju inte mycket, då de överlätit Åres vintersäsongutveckling på näringslivet, det vill säga SkiStar i det här fallet.

### 2.3.3 Tillvägagångssättet av intervjuer

I stor utsträckning har intervjuguiderna bestått av likartade frågor som under arbetets gång modifierats för att passa den specifika respondentens bakgrund och kunskapsområde. På så sätt var önskemålet att få material för att jämföra de olika aktörernas syn på samarbetet och samtidigt få en bättre insikt i varje aktörs enskilda roll. Svaren gällande partnerskapet var väldigt enhetliga hos de olika respondenterna och denna intersubjektivitet kan i ett fallstudie sammanhang betraktas som en "sann" beskrivning<sup>11</sup>. Att svaren skulle bli så samstämmiga är i sig inget att förvånas över då dessa personer har en tät kontakt och arbetar nära.

På grund av avståndsfaktorer skedde intervjuerna via telefon där hela samtalen spelades in för att sedan transkriberas dagen efter. Att transkribera intervjuerna var nödvändigt för att alla forskare skulle kunna arbeta med materialet. Dessutom tillåter en transkriberad intervju att respondentens svar kan gås igenom flera gånger och tolkning och analys av svaren tenderar att blir mer korrekta än om man inte hade gjort det, då det mänskliga minnet har sina

---

<sup>11</sup> Jacobsen, D. I. (2002) s. 41

begränsningar<sup>12</sup>. Att spela in intervjuer kan upplevas som störande och obehagligt för respondenten som kan påverkas och bli försiktig, dock brukar respondenterna under samtalets gång ofta glömma bort att de blir inspelade<sup>13</sup>.

Innan intervjuerna gjordes presenterades både uppsatsens skribenter och ämne via e-post och telefon<sup>14</sup>. I de första intervjuerna som gjordes skickades inte intervjuguiden ut till respondenten innan intervjun för att inte gå miste om svarens spontanitet men då det blev uppenbart att respondenterna hade svårt att svara på frågorna skickades dessa ut i förväg, vilket antagligen gav mer genomtänkta svar. Här nedan står namnet på respektive respondent och organisation, deras befattning, samt intervjuns längd och datum.

- LFV, Mats Åström, ansvarig för affärsutveckling och regionala samarbeten. 24 november, 1 timme samt en kompletterande intervju på 15 minuter den 25 november.
- Östersund turist- och kongressbyrå, Camilla Olsson, VD och turistchef på Östersund kommun. 26 november, 1 timme.
- JHT, Mats Forslund, VD. 30 november, 1 timme.
- SkiStar AB, Ewa Jerlinder, Affärsutvecklare. 3 december, 1 timme.
- Visit Sweden, Tina Olsson, Affärsutvecklare. 21 december, 30 minuter.
- Visit Sweden, Anne Tusveld, Country Manager the Netherlands. 5 januari, 15 minuter.

---

<sup>12</sup> Bryman, A. (2003) s. 374

<sup>13</sup> Trots, J. (1997) s. 51

<sup>14</sup> Trots, J. (1997) s.59

### *2.3.4 Kritik av den kvalitativa metoden*

På grund av de geografiska förhållandena var det inte möjligt att träffa respondenterna fysiskt, utan samtliga intervjuer har skett per telefon. Detta för med sig konsekvenser i form av att potentiellt missat kroppsspråk såsom ansiktsuttryck och gester, vilket kan ha betydelse då man analyserar och försöker förstå svaret<sup>15</sup>. Vidare är det möjligt att det kan ha gått miste om information som enbart kan uppfattas genom ett besök på orten. En närmare kännedom och förståelse kanske skulle ha uppstått om det funnits möjlighet att se lokalerna, omgivningen och andra aspekter av området kring de viktigaste aktörerna och kring orten i sin helhet. Det hade kanske dykt upp andra frågor eller andra infallsvinklar om det med egna ögon hade kunnat iakttas den fysiska miljö som velat undersökas. Dock har en telefonintervju flera fördelar vad gäller intervju effekter, respondenten blir nämligen inte lika påverkad av intervjuarens egenskaper, kroppsspråk, kön, eller ålder, likaså kan den distans som blir mellan intervjuaren och respondenten medföra ärligare svar då respondenter känner mindre press på sig att svara på ett sådant sätt som tillfredställer intervjuaren<sup>16</sup>.

### *2.3.5 Dokumentanalys*

Det har samlats in empirisk data elektroniskt via de olika organisationernas hemsidor med avsikten att studera deras bakgrund och för att få högre kvalitet på intervjuerna. Detta material har även använts i fallstudien under presentationen av de olika aktörerna. Självklart är dessa källor inte neutrala då de är skrivna av företagen själva, vars intresse är att sprida positiv information till allmänheten.

## *2.4 Reliabilitet och validitet*

Begreppet reliabilitet innebär en mätning av studiens tillförlitlighet vilket vid kvalitativa intervjuer betyder att svaren vid en intervju ska bli desamma om man gjorde om intervjun vid ett senare tillfälle. Denna uppfattning har dock kritiserats eftersom människor är långt ifrån statiska och hela tiden utvecklas genom nya erfarenheter som kan göra att man vid ett senare tillfälle kan svara på samma fråga på ett helt nytt sätt. Genom nya erfarenheter ges en förändrad föreställningsvärld vilket innebär att svaren kan bli olika<sup>17</sup>. Vidare kan en persons

---

<sup>15</sup> Bryman, A. (2003) s.140, Trots, J. (1997) s.51

<sup>16</sup> Bryman, A (2003) s.140-141

<sup>17</sup> Trots, J. (1997) s.100-101



tonfall påverka förändringar i respondentens svar, något som man bör vara medveten om men som är svårt att helt undvika. Tillfälliga egenskaper såsom trötthet, huvudvärk eller sinnesstämning hos respondenten kan även påverka svaret<sup>18</sup>.

För att få så hög reliabilitet som möjligt i studien har empirin bearbetats utifrån ett helhetsperspektiv och dess sammanhang. Därmed undviks missuppfattningar och trovärdigheten blir högre. På grund av det som nämnts ovan är det svårt att veta om svaren skulle bli desamma om intervjuerna gjordes om.

Begreppet validitet syftar på hur väl man mäter det som ursprungligen var tänkt att mäta<sup>19</sup>. I praktiken innebär det vid kvalitativa intervjuer att de frågor man har ställt är relevanta i förhållande till problemformuleringen. Vidare är det ytterst viktigt att man exakt förstår vad den tillfrågade menar med de olika begreppen som diskuteras kring, eftersom målet med kvalitativa intervjuer är att komma åt hur respondenten uppfattar något. Detta bygger på att båda parter definierar de ord och begrepp som tas upp på samma sätt<sup>20</sup>. Detta har vid genomförande av intervjuerna tagits hänsyn till genom att vara väldigt noga med att ställa följdfrågor för att på så vis förvissas om att respondenten inte missförstås.

---

<sup>18</sup> Arvidson, P. & Rosengren, K. E. (2002) s.199

<sup>19</sup> Arvidson, P. & Rosengren, K. E. (2002) s. 47

<sup>20</sup>Trots, J. (1997) s. 101

### 3. Teoretisk referensram

---

*Detta kapitel behandlar undersökningens teoretiska referensram som används för att analysera uppsatsens empiri. Teori ramas in av Destinationsutveckling (3.1) följt av Destinationens framväxt (3.1.1.). Vidare följer vad som krävs på en destination, Turistprodukten (3.1.2.) och Turistsorganisationen (3.1.3.). Därefter förklaras Destinationsmarknadsföring (3.1.4.), Tillgänglighet (3.1.5.), Samarbete inom destinationsutveckling (3.1.6.). Avslutningsvis kommer en Teorisummering (3.7)*

---

#### 3.1 Destinationsutveckling

Enligt Hall är turismutveckling ett av de mest använda, men minst förstådda, begreppet inom turismforskning. Utveckling inom turismen handlar inte bara om den ekonomiska utvecklingen, utan även miljö-, sociokulturella- samt politiska aspekter.<sup>21</sup> Begreppet destination i sig innebär ett system som består av ett antal komponenter som attraktioner, boendeanläggningar, transporter och infrastruktur.<sup>22</sup>

Allt detta sköts av en mängd olika aktörer, som är ömsesidigt beroende av varandra men som inbördes kan ha olika intressen och mål. Dels finns det på alla destinationer en mängd företag som i varierande grad är beroende av besökare för att gå runt, från hotellet som är helt och hållet beroende av turismen, till snabbköpet som i första hand betjänar lokalbefolkningen. På den offentliga sidan finns kommunen, länet eller regionen som kommunen ligger i och i sista hand staten, vars intresse ligger i att destinationen lever och utvecklas. Därutöver finns på flera nivåer (lokalt, regionalt och statligt) organisationer som arbetar med att marknadsföra och locka turister till destinationen. De olika producenterna av turistprodukterna kompletterar varandra, och turistens upplevelse hänger på den samlade kvaliteten på alla tjänsterna. Detta innebär både större möjligheter, när de gemensamma resurserna från flera aktörer tillåter större svängrum och utrymme för investeringar och marknadsföring, men även en viss inlåsning, eftersom den enskilde aktörens förmåga att agera på egen hand och efter egna mål begränsas.<sup>23</sup>

Den övergripande ambitionen med destinationsutveckling är att öka omsättningen lokalt, öka sysselsättningen och därmed skatteintäkterna som bekostar samhällsservicen. Om det saknas

---

<sup>21</sup> Hall, M. (2005) s. 163-164

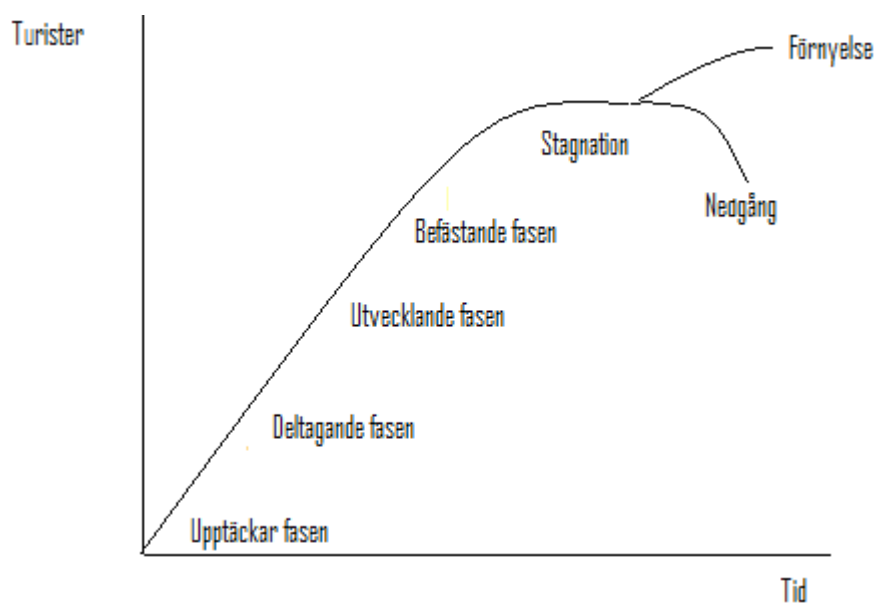
<sup>22</sup> Frisk, L. (2003)

<sup>23</sup> Moilanen, T & Rainisto, S. (2009)

ett kontinuerligt och samordnat arbete med att utveckla och förnya destinationen så är risken och tendensen att destinationen, och därmed hela det lokala samhället, stagnerar och förlorar sin attraktivitet i konkurrensen med andra destinationer.<sup>24</sup>

### 3.2 Destinationens framväxt

Precis som en vara, tjänst eller produkt har en destination en livscykel. Butler skrev teorin om *The Tourism Area Lifecycle (TALC)* 1980 vilket är en accepterad modell bestående av sex faser som beskriver en destinations händelseförlopp från upptäckarfasen till nedgångsfasen<sup>25</sup> (Se figur 1)



Figur 1 Tourism Area Life Cycle<sup>26</sup>

När en destination först upptäcks benämns detta av Butler som *upptäckarfasen*. Denna fas kännetecknas av få antal turister, enkla faciliteter, orörd natur och opåverkade lokalsamhällen. I den andra, *deltagande fasen* är lokalbefolkningen engagerade i turismen och infrastrukturen byggs ut, likväl som fler faciliteter, turismföreningar startas upp och destinationens marknad definieras och turismen börjar öka. I den *utvecklande fasen* börjar destinationen definieras till den grad att attraktioner utvecklas, marknadskampanjer sätts igång för att öka kännedomen och antalet turister fortsätter att öka. I den *befästade fasen* finns hög kännedom om destinationen och turismen har blivit vital för den lokala ekonomin. Turistantalet fortsätter att

<sup>24</sup> Grängsjö, P., 1998:10

<sup>25</sup> Haywood (1986) och (Oppermann 1995a) i Lundtorp och Wanhill (2001) s. 949

<sup>26</sup> Butler (1980) i Lundtorp och Wanhill (2001) s. 948

öka, men i en avtagande takt. Efter denna utveckling har destinationen nått en *stagnations fas* där antalet turister är det högst nådda. Destinationen är inte längre trendig och troligtvis finns problem med miljön, kulturen eller i det lokala näringslivet. Här satsas det på att marknadsföra sig till återkommande turister såväl som till andra segment. När denna punkt är nådd finns det två vägar att gå för destinationen; antingen nedgång eller förnyelse.<sup>27</sup> I *nedgångsfasen* har turisterna övergett destinationen för att semestra någon annanstans och de som kommer till destinationen är mest helg- eller dagsbesökare. Turismanläggningar ersätts av anläggningar som inte är turismrelaterade och detta bidrar till ännu mindre attraktioner för turister. I denna fas blir turistorten antingen en "slum" för turismen eller så försvinner all turism från området. Om destinationen istället går in i en *förnyelsefas* sker dramatiska förändringar för att ge nytt liv till destinationen genom antingen ny artificiella attraktioner, eller genom användning av fortfarande oexploaterade naturliga resurser. Sammanfattningsvis lyder att när en destination har nått det sista och sjätte steget går destinationen antingen in i en evig nedgångsfas eller, om destinationen går in i en förnyelsefas börjar livscykeln om igen. Även ett resultat mellan dessa två extremer är möjlig, om förnyelseinsatserna inte är tillräckliga eller om nedgångsfasen inte är alltför brant.<sup>28</sup>

### 3.3 Turistprodukten

En turistprodukt skulle kunna översättas till ett *tjänstepaket* som erbjuds av flera aktörer. Detta tjänstepaket kan delas upp i tre komponenter; *kärntjänst*, *stödtjänst* och *bitjänst*. Kärntjänsten är destinationens primära attraktion, det vill säga de attraktioner som lockar turisterna till destinationen<sup>29</sup>, det kan till exempel vara skidåkning, sol och bad eller ett kulturarv. Stödtjänster är destinationens sekundära attraktioner, det är de tjänster och attraktioner som turisterna kände till innan avresan men som inte var de huvudsakliga anledningarna till att man valde just denna destination. Hit hör också exempelvis den goda maten på destinationen, transportmöjligheter och boende. Med hjälp av stödtjänsterna kan destinationen differentiera sig från andra destinationer som har liknande kärntjänster. Bitjänster är de mellanhänder som gör tjänsterna mer tillgängliga genom att koordinera och informera, exempelvis återförsäljare och agenter. Sammanfattningsvis kan sägas att en destinations erbjudande består av attraktioner (kärntjänster) och stödtjänster, som paketeras

---

<sup>27</sup> Lundtorp och Wanhill (2001) s. 947-948

<sup>28</sup> Tooman (1997) s. 217-218

<sup>29</sup> Heldt, T., Olofsson, E. och Thulemark, M.(2008)

och säljs av olika aktörer (bitjänster).<sup>30</sup> Detta påvisar hur beroende aktörer inom turistnäringen, såsom turistorganisationer, värdsamhället och turistföretagen, är av varandra och hur deras tjänster kompletterar varandra för turisten.<sup>31</sup> Vad de än producerar är det inte värt någonting om det inte tilltalar turisten, beroendeförhållandet går alltså både mellan turistaktörerna, samtidigt som turistaktörerna är beroende av turisten. Därför är samverkan inom destinationsutveckling vital.

Enligt Grängsjö ställer turisten följande fem krav på en turistprodukt:

1. *”Det ska finnas någon form av attraktion.*
2. *Det ska finnas faciliteter och viss service.*
3. *Platsen ska vara tillgänglig.*
4. *Turisten ska ha någon form av uppfattning om turistdestinationen.*
5. *Resan skall ha ett pris.”*<sup>32</sup>

### **3.4 Turistsorganisationen**

En turistorganisation kan definieras som ett forum för att främja turism utifrån ett geografiskt definierat område, en turistdestination.<sup>33</sup> Själva förekomsten av en turistorganisation på ett geografiskt avgränsat område är i sig en indikation på att det finns en säljbar produkt på platsen.<sup>34</sup>

Eftersom turismindustrin vanligtvis är fragmenterad och uppbyggd av många småskaliga företag, och ett ofrånkomligt avstånd mellan besökarens hemort och platsen där turistprodukten konsumeras<sup>35</sup>, så är ett huvudsyfte för turistorganisationen att erbjuda en sammanhållen turistprodukt till de som besöker destinationen. Det är alltså organisationens uppgift att koordinera samverkan mellan många olika parter på ett sätt så att de hinder och svårigheter som dyker upp kan överbryggas. Speciellt vanligt är samverkan mellan privata

---

<sup>30</sup> Elbe (2002) i NUTEKs (idag Tillväxtverket) publikation R2008:51 s. 13

<sup>31</sup> Heldt, T., Olofsson, E. och Thulemark, M.(2008)för Nutek(Idag Tillväxtverket)Publikation R2008:51,s.13

<sup>32</sup> Grängsjö (1998) i Nutek (Idag Tillväxtverket) Publikation R 2008:51, s.13

<sup>33</sup> Burkart och Medlik 1981:255, Middleton 1994:228

<sup>34</sup> Grängsjö, P., 1998:10

<sup>35</sup> Pearce, 1992:5

företag och offentliga organisationer, vilka båda behövs för att utveckla och förädla turistprodukten.<sup>36</sup>

Olika turistorganisationer kan ha olika mål, såväl ekonomiska som sociala eller andra sorters mål. De kan fylla en eller flera funktioner, från marknadsföring, utveckling, planering till forskning eller reglerande. De varierar i form och geografisk omfattning från det lilla lokala byalaget till de multinationella organisationer som marknadsför hela världsdelar, med ett helt spektrum av regionala och nationella organisationer däremellan. Med nationella organisationer menas här helt enkelt turistorganisationer som arbetar med turismen i ett helt land, medan regional organisation förstås som en turistorganisation som arbetar över vilket geografiskt definierat område som helst som är mer omfattande än en enskild turistort och mindre än landsomfattande.<sup>37</sup>

De lokala och regionala turistorganisationerna utför i stort sett samma uppgifter, fast i olika skala.<sup>38</sup> Huvudaktiviteterna i en regional turistorganisation, som därmed i stor grad kan appliceras även för en lokal sådan, kan så som de bedöms enligt Heath och Wall sammanfattas i fyra punkter<sup>39</sup>:

- *”Att arbeta fram en koordinerad strategi för regionens turism, i samarbete med berörda samhällsorganisationer och övriga parter.*
- *Att bevaka regionala intressen på nationell nivå, samt representera regionens turistindustri.*
- *Att uppmuntra till utveckling av turistproduktens bekvämligheter och faciliteter för att möta marknadens ändrade behov.*
- *Att marknadsföra regionen genom att ge mottagningservice och information, i samklang med den nationella turistorganisationen, produktion och försörjning av passande litteratur, samt att utföra enklare marknadsföring.”*

---

<sup>36</sup> Grängsjö, P. (1998)

<sup>37</sup> Pearce, (1992)

<sup>38</sup> Grängsjö, P., 1998:10 Destinationsmarknadsföring – Strategiska vägval vid marknadsföring av turism.

<sup>39</sup> Heath and Wall, 1992:227

Generellt är uppgiften för en nationell turistorganisation att arbeta med traditionell imageförstärkande marknadsföring, för landet i helhet.<sup>40</sup> Enligt Middleton har den nationella turistorganisationen också två uppgifter på mer lokal och regional nivå. Den primära innebär att bidra till att marknadsföra och sälja den lokala destinationen, och den sekundära är att på olika sätt stödja och underlätta de lokala turistaktörernas verksamhet.<sup>41</sup>

Det finns inget enskilt bästa sätt att organisera turistorganisationer och deras samverkan sinsemellan. Varje land, region och ort måste utveckla ett system som bäst passar de lokala förhållandena.<sup>42</sup> Aktiviteterna i organisationer förändras också över tid beroende på i vilken utvecklingsfas destinationen eller regionen befinner sig i.<sup>43</sup>

### *3.5 Destinationsmarknadsföring*

En turistort har, precis som alla andra aktörer på en fri marknad, alltid konkurrenter att tävla mot om kunderna. Även unika resmål, med unika attraktioner eller sevärdheter, måste konkurrera om potentiella kunder med andra resmål som har attraktioner av ett annat slag. Ett stort problem med marknadsföringen av en turistort handlar alltså om att den ena orten lätt kan bytas ut mot den andra.<sup>44</sup> Den ena badorten är den andra lik och även när det gäller skidorter finns det stora likheter i utbudet. Ur turistnäringens synvinkel är en turistort det samlade resultatet av nätverkande företag som har gemensamma intressen men sinsemellan olika mål och målgrupper. Från den potentielle turistens synvinkel däremot så bildar turistdestinationen en samlad enhet med en gemensam identitet.<sup>45</sup> Skapandet av en image hos en destination skiljer sig från skapandet av en image hos ett enskilt företag eller hos en enskild produkt. En destination är alltid en mångdimensionell och komplex enhet<sup>46</sup>. De enskilda aktörerna inom en destination har sinsemellan olika mål, som ofta ligger i direkt konflikt med varandra, och de har alla olika förutsättningar i form av resurser, inflytande, erfarenhet med mera. Detta gör det svårare att kontrollera och styra bilden av en destination än det är att styra bilden av ett företag. Destinationens image bestäms utifrån den totala bilden av sin upplevelse som en turist har efter sitt besök, vilket gör det enskilda företagens förmåga

---

<sup>40</sup> Grängsjö, P. (1998:10)

<sup>41</sup> Middleton (1994)

<sup>42</sup> Pearce, (1996)

<sup>43</sup> Lickorish, (1991)

<sup>44</sup> Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009)

<sup>45</sup> Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009)

<sup>46</sup> Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009)

att styra upplevelsen mycket mer begränsad än annars. Totalintrycket är ett resultat av prestationen och kvaliteten hos en mängd olika företag, från hotellet där man bor, restaurangen man äter på, leklandet dit man tar barnen och aktiviteterna man utnyttjar, till mer allmänna saker som bekväm och bra infrastruktur, säker miljö och tillgång till viktig information. En otrevlig upplevelse under en kategori kan solka ned ryktet för hela destinationen. Alltså måste det till ett samförstånd mellan aktörer på många olika nivåer.<sup>47</sup>

### 3.6 Tillgänglighet

Ovan har det behandlats vad en turistprodukt ska innehålla och att en av stödtjänsterna är transport till och från själva kärntjänsten. Vidare är en bitjänst de resebyråer som gör produkten bokningsbar och på så sätt tillgänglig för turisten. Att göra produkten tillgänglig innebär att använda sig av rätt distributionskanaler. Nedan redogörs för de två tillgänglighetsbegreppen transport samt distributionskanaler.

#### 3.6.1 Transport

För att beskriva individers och grupper resmönster över tid och rum och för att kunna förutse de geografiska flödena har olika flödesmodeller utvecklats.<sup>48</sup> Det har främst forskats om detta inom migrations-, handels- och transport studier, men inte lika mycket beträffande turism.<sup>49</sup> En flödesmodell inom turismen är "*intervening opportunity models*". Denna modell innebär att turisten besöker den destination eller den attraktion som ligger närmast. Om det nära staden A finns tre närliggande attraktioner X,Y,Z väljer invånarna från staden A att besöka X för att den ligger närmast och alltså representerar en "mellanliggande möjlighet" (intervening opportunity).<sup>50</sup> I en möjlighetsmodell mäts en destinations attraktivitet alltså på hur lätt det är att ta sig dit, samt själva attraktionerna på plats. Den relativa attraktionen av en destination är således en funktion av tillgängligheten och den personliga upplevelsen på plats.<sup>51</sup> Till större städer, i Sverige: Stockholm, Göteborg och Malmö kommer det alltid att finnas en viss tillgänglighet och dessa destinationer fungerar även som ett nav för att ta sig till andra destinationer i landet.<sup>52</sup> Om transporten till destinationen visar sig vara obekvämlig eller

---

<sup>47</sup> Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009)

<sup>48</sup> Haynes och Fotheringham (1984) i Hall (2005) s. 61

<sup>49</sup> Smith (1995) i Hall (2005) s.64

<sup>50</sup> Hall (2005) s.66

<sup>51</sup> Garner (1967) i Hall (2005) s. 69

<sup>52</sup> Karlsson, M. och Zere, S. (2008)



komplikerad kan turisten överväga att välja en annan destination<sup>53</sup>. Att en destination är lättillgänglig och att det finns ett transportsystem är grundläggande för en framgångsrik destinationsutveckling.<sup>54</sup>

Idag satsas resurser inom turismen i Sverige på att förbättra turistprodukter och att marknadsföra dem. Vad som inte förekommer lika ofta är ett aktivt handlande i frågor som rör tillgängligheten till Sverige. Ökad tillgänglighet via flyg till ett perifert land som Sverige kan skapa nya möjligheter på nya marknader för svensk turistnäring. Enligt turismens utredningsinstitut bör en aktör eller organisation etableras på nationell nivå för att arbeta med tillgänglighetsfrågor. Med ökad tillgänglighet till Sverige får landet ökade exportintäkter, fler flyglinjer till destinationer runt om i Sverige, fler flyglinjer för svenskar att ta sig till andra destinationer samt större möjligheter för regionala destinationer att utvecklas.<sup>55</sup>

### 3.6.2 Distributionskanaler

När turisten väljer vart den vill resa kan det se ut på olika sätt. Några söker efter resor på internet, andra söker inspiration i guideböcker och hos vänner och den tredje går till en resebyrå. Oavsett vilket tillvägagångssätt som används är det viktigt att det finns lättillgänglig information om destinationerna och hur deras utbud kan bokas. Det måste alltså finnas en väl fungerande distribution, en brygga mellan reseproducent och kund.<sup>56</sup> Ett exempel på en distributionskanal är *researrangören*. Vad researrangören gör är att köpa in transporter, logi och i vissa fall även aktiviteter, för att paketera dessa och sälja vidare till slutkonsument eller resebyråer. *Resebyråerna* i sin tur förmedlar både producenternas produkter såväl som researrangörens produkter. De gör således destinationens produkt tillgänglig för turisten. För att återkoppla till teorin om ett tjänstepaket kan såväl resebyrån som researrangören beskrivas som stöd- och bitjänster, eftersom de erbjuder transport och boende.<sup>57</sup> Se figur 2 på nästa sida för de olika säljleden för hur en färdig turistprodukt kan nå slutkonsumenten.

---

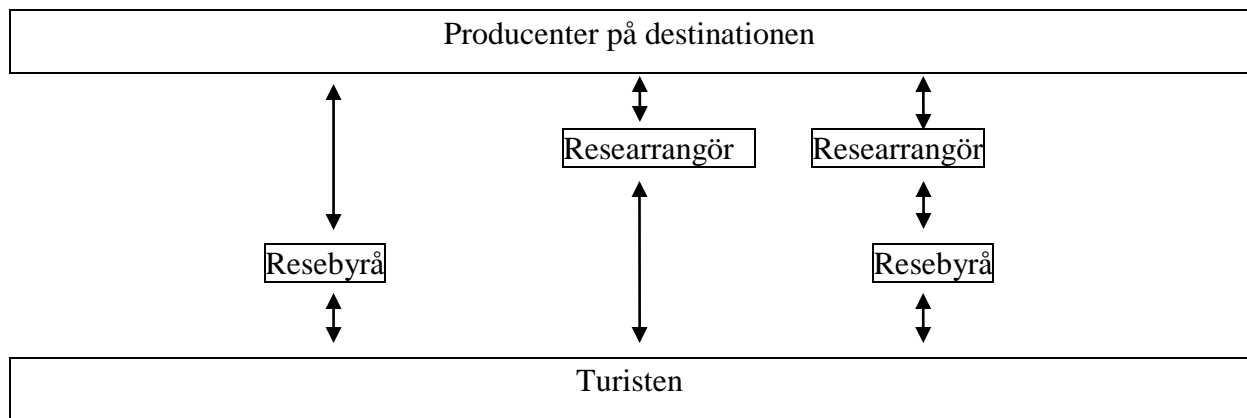
<sup>53</sup> Cohen och Mo et al (1993) i Khadaroo, A.J. och Seetanah, B. (2007) s. 676

<sup>54</sup> Kaul (1985) i Khadaroo, A.J. och Seetanah, B. (2007) s. 675

<sup>55</sup> Karlsson, M. och Zere, S. (2008)

<sup>56</sup> Elbe, J. (2007) s.291

<sup>57</sup> Elbe, J. (2007) s. 298



Figur 2 Turismens distributionskanaler<sup>58</sup>

I det första ledet säljs produkten från producenten via en resebyrå till turisten, i det andra ledet är mellanhanden en researrangör och i det tredje ledet finns två mellanhänder, både researrangörer och resebyråer. Särskilt vid bearbetning av en internationell marknad är mellanhänder nödvändigt. I utlandet är det mindre troligt att den egna produkten är känd och företaget saknar kunskap om marknaden, vad som efterfrågas och konsumentbeteenden. Att hitta ”rätt” mellanhänder är inte alltid det lättaste. Företaget letar efter långsiktiga relationer och detta kräver både resurser och engagemang, vilket innebär att kontakter, relationer och nätverk ofta utnyttjas för att få rekommendationer på mellanhänder.<sup>59</sup> Det är inte alltid producenten som tar kontakt med mellanhänder utan det kan även finnas tillfällen då mellanhänder istället uppvaktar producenter i jakt på nya produkter för sina marknader.<sup>60</sup>

Fördelen med att jobba med mellanhänder är att marknadstäckningen blir stor, ju fler distributörer; resebyråer och researrangörer som gör destinationens produkter tillgängliga, desto fler får möjlighet att boka och konsumera produkten. Dessutom får producenten hjälp med lansering och försäljning av de som verkligen känner marknaden. För att mellanhanden ska sälja så mycket som möjligt gäller det för producenten att se till att mellanhanden kan produkten och tror på den. För detta underlättar om det finns utvecklade och goda sociala relationer. Dock är det svårt för producenten att påverka försäljningen då den egna produkten konkurrerar med andra produkter som säljaren innehar.<sup>61</sup>

<sup>58</sup> Fritt tolkat från Elbe, J. (2007) s. 299

<sup>59</sup> Angelndal och Elbe (2007) i Elbe, J. (2007) s. 301

<sup>60</sup> Elbe, J. (2007) s. 301

<sup>61</sup> Elbe, J. (2007) s.301

### 3.7 *Samarbete inom destinationsutveckling*

Som nämnt tidigare består en destination av flera olika tjänster som tillsammans bildar en turistprodukt. Därför är samarbete och koordinering dessa tjänster emellan avgörande. Exempel på samverkan är karteller och allianser organisationer emellan och samarbetet handlar då om att uppnå ett gemensamt mål som är omöjligt att uppnå för den enskilda organisationen. Inom turismen är ett exempel på samverkan marknadsföring, då t.ex. olika aktörer marknadsför ett gemensamt ”paket” där boende, resa och aktiviteter ingår.<sup>62</sup> I norra Sverige bygger turismen på små- och medelstora företag och då är det särskilt viktigt med samarbete för att kunna konkurrera med övriga destinationer runt om i Sverige och världen.<sup>63</sup>

#### 3.7.1 *Partnerskap*

Sedan slutet av 1970 – talet har partnerskapsarbeten ökat i västvärlden. Detta är en följd av globaliseringen och statens förminskade roll och den decentralisering som skett.<sup>64</sup> Även inom turismbranschen har partnerskap mellan olika aktörer blivit mer förekommande vid planering av turism. Partnerskap förespråkas som ett ”sunt styrelseskick” genom att engagera både kommun och individer i beslutsprocesserna.<sup>65</sup> Termen *partnerskap* innebär en formell process av regelbundna face-to-face möten mellan deltagarna i partnerskapet. Vidare är dessa möten baserade på överenskomna regler och intentioner att lösa gemensamma problem. Dessa samlingsarrangemang kan inkludera intressenter i både privat och offentlig sektor för att diskutera och ta fram policys om hur turismen ska ledas och utvecklas.<sup>66</sup> Fördelarna med ett partnerskap är att de främjar diskussioner, förhandling och bygger upp ömsesidiga förslag om turismfrågor. Likaså brukar motivationen bakom att aktörer ingår i ett gemensamt samarbete vara att de upplever sig ha samma typ av kompetensproblem eller att de tror sig bli starkare och konkurrenskraftigare av att arbeta tillsammans då det gäller att nå ut till kunder eller klara av uppdrag.<sup>67</sup>

Bara för att ett partnerskap skapas betyder det inte dess utkomst blir framgångsrikt. Det som ligger till grund för ett framgångsrikt partnerskap är hur dess resurser mobiliseras och kombineras. Det går att utforma strategiska system utan att för den skull ha resurser för att

---

<sup>62</sup> Ahrne (1994) i Frisk, L. (2003) s. 184

<sup>63</sup> Karlsson och Lönnbring (1999) i Frisk (2003) s. 185

<sup>64</sup> Turner och Hulme (1997) i Bramwell, B. (2004)

<sup>65</sup> Murphy (1985); Hall (2000b) i Bramwell, B. (2004)

<sup>66</sup> Selin och Beason (1991); Jamal och Getz (1995); Carr, Selin och Schuett (1998), i Bramwell B. (2004)

<sup>67</sup> Nutek (idag Tillväxtverket) R2004: 13 s. 29

genomföra dem. Det vitala i ett partnerskap är att alla parter jobbar mot samma mål och inte sätter sina egna i första hand. Olika typer av resurser som finns i ett partnerskap är, förutom de finansiella, även kunskap, information, auktoritet samt legitimitet. Enligt Flagestad et. al. är det viktigt att vid empiriska studier av partnerskap vara medveten om att olika partnerskap fyller olika syften och funktioner. Två olika typer av partnerskap är strategiska partnerskap samt projekt partnerskap. *Strategiska partnerskap* samordnar aktiviteter mellan olika aktörer vid långsiktig utveckling av en destination. För att dessa partnerskap ska vara effektiva bör de inkludera både offentliga och privata aktörer. Strategiska partnerskap symboliserar den ideala formen av partnerskap, men de riskerar att misslyckas med sina försök. *Projektpartnerskap* är tidsbegränsade arrangemang bundna till lokala projekt som motiveras av gemensamma idéer och intressen i en viss fråga. De uppstår ofta när det är problematiskt att komma överens om gemensamma visioner och långsiktiga mål för destinationen, men där det fortfarande är möjligt att finna gemensamma intressen av större betydelse.<sup>68</sup>

### 3.7.2 Den drivande aktören

För att ett samarbete ska bli effektivt och leda någonvart är det nödvändigt att någon av de inblandade parterna tar på sig rollen som motor, vars roll blir att driva på det gemensamma arbetet åt önskat håll. I praktiken innebär detta att motorn ansvarar för den gemensamma strategin, ser till att respektive aktörs arbete står i enlighet med det gemensamma målet, motiverar de andra och ansvarar för kommunikationen mellan parterna. Det är viktigt att motorn, den ledande aktören, är neutral mot övriga samarbetspartners och inte har några särintressen. Likaså måste motorn inneha gedigen kompetens av arbetsområdet och ha koll på de olika samarbetsaktörernas roller och hur de integreras med varandra. Slutligen måste motorn identifiera förändringar i omvärlden som är av betydelse för samarbetet, som att upptäcka möjligheter och hot.<sup>69</sup>

Ett mer strukturerat samarbete börjar sällan från grunden utan ofta har det funnits tidigare samarbetsprojekt av en eller annan karaktär som fungerat som grund för ett mer omfattande samarbete.<sup>70</sup> Det behövs en ledande part oberoende på var i utvecklingen ett samarbete befinner sig och den drivande aktörens roll förändras beroende på vilket stadium samarbetet är i. I början då samarbetet håller på att startas upp blir uppgiften att få igång samarbetet samt

---

<sup>68</sup> Flagestad, A., Nordin, Svenson, B. (2005) s.32

<sup>69</sup> Nutek (idag Tillväxtverket) R2004: 13s. 17-24

<sup>70</sup> Nutek idag Tillväxtverket) R2004: 13 s. 25

att upptäcka möjligheter och hot. I och med att samarbetet utvecklats blir istället rollen att driva på och se till att alla jobbar åt samma håll.<sup>71</sup>

I ett partnerskap kan dominerande aktörer ha ett stort inflytande på vilka aktörer som får vara med på möten och vilka frågor som ska diskuteras och vad resultatet blir. Om inte partnerskapen förstår den förhandlingsstyrka som olika aktörer ger är risken att det resultat man uppnår med partnerskapet bara gynnar de större aktörerna.<sup>72</sup> De flesta av de aktörer som är med i ett partnerskap har ett stort komplext nätverk och är förmodligen med även i andra samarbeten och därför är det större chans att just dessa aktörer blir tillfrågade om att bli medlemmar i ett eventuellt framtida partnerskap.<sup>73</sup>

### *3.8 Teorisummering*

Begreppet destination i sig innebär ett system som består av ett antal komponenter som attraktioner, boendeanläggningar, transporter och infrastruktur. Allt detta sköts av en mängd olika aktörer, som är ömsesidigt beroende av varandra men som inbördes kan ha olika intressen och mål. För att samordna detta finns turistorganisationen som arbetar med marknadsföring på lokal, regional eller nationell nivå. Arbetet med att hela tiden utvecklas är viktigt för att inte hamna i nedgångsfasen av destinationslivscykeln och förlora attraktivitet och därmed turister. Därför krävs det att turistprodukten hela tiden förädlas, i form av kärntjänster, stödtjänster och bitjänster. Dessutom krävs att turisten ska kunna tillgodogöra sig information om destinationen, lätt kunna köpa en resa dit och transportera sig dit enkelt och effektivt. För en turistprodukt krävs alltså ett helt led av tjänster och därför är samverkan inom turismen essentiellt. Ett sätt att samverka på är genom ett partnerskap som är en formell process av möten och strategiska mål. I nedanstående empiri och analys kommer partnerskapet *Swedish Åre Östersund* som kretsar kring tillgänglighet av en turistprodukt och att etablera sig på en ny marknad att behandlas. Det empiriska materialet presenteras genom att beskriva de aktörer som är med i partnerskapet samt vad de bidragit med. Arbetet beskriver även hur partnerskapet växt fram och utvecklats kronologiskt.

---

<sup>71</sup> Nutek (idag Tillväxtverket R2004: 13 s. 17-19)

<sup>72</sup> Bramwell, B. (2004)

<sup>73</sup> Araujo och Bramwell (2002) i Bramwell, B. (2004)

## 4. Empiri

---

*Kapitlet behandlar den empiri som inhämtats under uppsatsarbetets gång. Inledningsvis presenteras Åre (4.1) därefter presenteras fallstudien (4.2.) och aktörerna i partnerskapet (4.3.)*

---

### 4.1 Destination Åre

Åre har en lång tradition som skidort, redan 1882 kom de första tågresenärerna till Åre som därmed blev Jämtlands främsta fjällområde i Sverige som öppnades upp för turism i stor skala och allt sedan dess har destination Åre fortsatt att utvecklas till en modern skidort. Under 1960-talet gjordes gedigna försök att öka turismen i Åre vilket resulterade i det så kallade *Åreprojektet*<sup>74</sup> som innebar turistiska utvecklingsplaner och investeringar i liftsystemet<sup>75</sup> samt att stoppa avfolkningen från Åre kommun. Projektet var ett pilotprojekt från statens sida i hopp om att etablera nationella områden för friluftsliv och rekreation. Projektet spelade också en viktig roll för *Svenska Skidförbundets* beslut att satsa på Åre som ett nationellt och internationellt tävlingscentrum.<sup>76</sup> Hela skidområdet byggdes ut, nya liftar och serviceanläggningar tillkom med målet att bli kandidat för vinter OS. Under denna period ökade antalet privata aktörer på Åre marknaden och företagsrelaterade målsättningar styrde destinationens utveckling allt mer. Denna byggboom under 1980-talet ledde till ökat antal bäddar, bostadsrättslägenheter samt nya kontors- och affärsbyggnader.<sup>77</sup> 1992 drabbades Sverige av en bank- och fastighetskrasch vilket ledde till att ett antal nyckelanläggningar fördes under en och samma ägare, *Åre Invest*, ett dotterbolag till det statliga avvecklingsbolaget *Securum*. Åre Invests syfte var att göra liftkortsintäkter till den största ekonomiska generatoren i Åre och boendet sågs som en stödtjänst.<sup>78</sup> 1996 tog *Bure* över Åre Invest p.g.a. att staten bestämde att *Securum* skulle avvecklas. *Bure* drev Åre med samma mål som förr, att öka kostnadsmedvetenheten och effektiviteten inom företaget. *Bure* investerade även i skidanläggningarna i Vemdalsfjällen vilket omfattade liftanläggningarna i Vemdalsfjällen, det lokala marknadsförings- och resebolaget, skidskolor och annan sportverksamhet och härmed utvecklade Åre/Vemdalen AB Åre till en affärsmässig resort-koncern som bestod av sex dotterföretag och fem intressebolag. 1999 blev verksamheten till

---

<sup>74</sup> Bodén, B. i Bohlin, M., Elbe, J. (2007) s. 89-104

<sup>75</sup> Bodén, B., Rosenberg, L. (2004) s. 133

<sup>76</sup> Bodén, B. i Bohlin, M., Elbe, J. (2007) s. 93

<sup>77</sup> Bodén, B. i Bohlin, M., Elbe, J. (2007) s. 162-166

<sup>78</sup> Bodén, B. i Bohlin, M., Elbe, J. (2007) s. 97

salu och förvärvades av *SkiStar*. *SkiStar* drev och driver förutom liftanläggningarna de verksamheter som stödjer liftkortsförsäljningen såsom logiförmedling, skiduthyrning, skidskoleverksamhet samt marknadsförings-, boknings- och säljledet.

2007 arrangerade Åre Alpina VM 2007 vilket ledde till vidare utveckling i Åre; ett multihallsprojekt, ett femstjärnigt hotell (Excellent) samt det finländska företaget Holiday Club.<sup>79</sup> Inför VM 2007 skapades Vision 2011, som sedan kom att bli Vision 2020 av Åre Kommun eftersom det fanns en rädsla för att luften skulle gå ur destinationen efter VM.<sup>80</sup> Visionen handlade om att Åre skulle ta emot 225 000 fler gäster än 2002 jämt fördelade över vinterperioden och barmarksperioden.<sup>81</sup> Idag kan Åre betraktas som Sveriges största turismkluster med sin starka koncentration av turistföretag och andra företag som både samarbetar, men också konkurrerar.<sup>82</sup> Åre har ungefär 1 500 000 gästnätter och 350 000 besökare under en vinter och är därmed den främsta skidorten i norra Europa.<sup>83</sup> I jämförelse med andra skidorter i Sverige, såsom Idre, Vemdalen, Funäsdalen, Sälen och Tärna har Åre den största befolkningsutvecklingen, medan de övriga orternas befolkning minskat i antal. Förutom invånare har Åre också lyckats locka fler företag till sin region, både turismrelaterade och icke turismrelaterade.<sup>84</sup>

## *4.2 Partnerskapet Swedish Åre Östersund*

Sedan 2007 finns ett långsiktigt affärssamarbete kring Östersund och Åre som löper till år 2010. Sammansättningen av detta affärssamarbete - ”*Swedish Åre Östersund*” – består av följande fem aktörer:

- Visit Sweden
- SkiStar Åre AB
- Östersunds Turist- och Kongressbyrå
- Jämtland Härjedalen Turism
- Luftfartsverket

---

<sup>79</sup> Bodén, B. i Bohlin, M., Elbe, J. (2007) s. 174

<sup>80</sup> Intervju med Jerlinder, E. *SkiStar* 20091203

<sup>81</sup> Bodén, B. i Bohlin, M., Elbe, J. (2007) s. 174-175

<sup>82</sup> Nordin, S. (2004) s. 36

<sup>83</sup> Nordin, S. (2004) s. 30-31

<sup>84</sup> Nordin, S. (2004) s. 34

Målet med affärssamarbetet är ”att stärka varumärket Sverige som vinterdestination och Åre och Östersund som de givna valen i Norra Europa för vinterupplevelser.”<sup>85</sup> Affärssamarbetets syfte är att öka antalet besökare från den holländska marknaden till Åre och Östersund under vintersäsongerna. Anledningen till att holländarna är en intressant målgrupp för Åre och Östersund är att de reser mycket och 2006-2007 åkte 6 % av befolkningen (ca 950,000 personer) på vintersportsemester. Sverige har stor potential som vinterdestination och har mycket att erbjuda som faller holländarna i smaken, bland annat närheten till naturen. Genom en marknadsföringskampanj i Nederländerna har partnerskapet uppnått en ökad kännedom om Sverige samt skapat fler bokningsbara produkter på marknaden. Då detta partnerskap är ett tillgänglighetspartnerskap har dess primära mål varit att skapa tillgänglighet till Åre. I februari 2010 ska det första direktflyget från Amsterdam gå till Åre där charterverksamhet kommer att ske i sex veckor till att börja med. Fokus för 2009-2010 är på marknadsaktiviteter och försäljning med målet att få drygt 3600 nya holländska gästnätter till området.<sup>86</sup>

### *4.3 Vilka aktörer är med och vad bidrar de med?*

#### *4.3.1 Visit Sweden*

Visit Sweden är Sveriges nationella turistorganisation för marknadsföring och ägs till lika delar av staten, via Näringsdepartementet, och av den svenska besöksnäringen. Det bildades 1995, då under namnet Sveriges Rese- och Turistråd, och fick sitt nuvarande namn först 2006. Organisationens uppdrag är dels att marknadsföra varumärket Sverige internationellt och dels att marknadsföra svenska destinationer och upplevelser utomlands. För Visit Swedens del handlar det bland annat om att erbjuda en gemensam plattform<sup>87</sup> för företag och regioner att marknadsföra sig utomlands eller om att bjuda in journalister och researrangörer för speciella visningsresor av olika destinationer och upplevelser i landet.<sup>88</sup>

Dessutom finns kontor och medarbetare i 13 länder runt om i världen som speciellt valts ut som prioriterade målmarknader. I dessa länder finns nära samarbeten med lokala researrangörer och på så sätt får Visit Sweden en stark kännedom om marknaderna och målgruppernas sammansättning och beteenden. Detta används sedan i samarbeten, i form av

---

<sup>85</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Vara-tjanster/Partnerskap/Swedish-Are-Ostersund/> hämtat 2009-12-16

<sup>86</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Vara-tjanster/Partnerskap/Swedish-Are-Ostersund/> hämtat 2009-12-16

<sup>87</sup> [www.visitsweden.com](http://www.visitsweden.com) 2009-12-16

<sup>88</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03



partnerskap, med lokala och regionala aktörer i Sverige för att hjälpa till att lyfta fram och marknadsföra de turistprodukter och upplevelser som bäst motsvarar det som målgrupperna vill ha och förväntar sig av ett besök. En av huvudstrategierna för Visit Swedens verksamhet handlar just om sådana partnerskap.<sup>89</sup>

Enligt affärsutvecklare T. Olsson på Visit Sweden är det många projekt som startar på lokal eller regional nivå utan att det händer så mycket och då kan en nationell oberoende aktör hjälpa till eftersom de är konkurrensneutrala. Dessutom har Visit Sweden kunskap om den internationella marknaden vilket gör att det är de som har kunskapen om hur målgruppen nås och vad målgruppen vill uppleva. Som T. Olsson själv berättar:

*”... vi är ju en ganska naturlig samarbetspartner om man jobbar med export, speciellt om det är lite längre bort än kanske grannkommunen och så.”<sup>90</sup>*

Visit Sweden arbetar med partnerskap för att kunna erbjuda slutkunden ett mer konkurrenskraftigt upplevelsepaket med hjälp av större marknadsbudgetar.<sup>91</sup>

Alla partnerskap sker på internationell basis för att generera fler utländska besökare och ge stöd för utveckling av destinationen. De turistprodukter som marknadsförs genom ett partnerskap ska vara redo för en internationell marknad.<sup>92</sup> Tina Olsson på Visit Sweden säger själv om partnerskapen att:

*”... vår utgångspunkt med partnerskapen är att vi, Sverige då som är ett väldigt litet land som är väldigt okänt, vi har väldigt få marknadsandelar, mer än våra närmarknader där vi har större marknadsandelar. Vi måste jobba mycket mer tillsammans, vi kan inte se varandra som konkurrenter utan partnerskap är ett sätt att mobilisera Sverige, att vi skapar större kluster och nätverk, att vi har gemensamma mål vilket gör att Åre Östersund där har vi liksom ett mål där har vi bestämt att ifrån Nederländerna vill vi få till en ökad flygtrafik så det är det som vi samarbetar kring. Men i Sverige så säger vi att lokalt, regionalt och nationellt bör det finnas en förankring för annars vet jag att det misslyckas. I Sverige är det väldigt ofta att vi har jobbat i projektform lokalt eller regionalt eller kanske lite lokalt eller regionalt men inte att hela kedjan fungerar. Medan att i andra länder är det så naturligt att redan att jobba i lokala nätverk tillsammans med regioner det är liksom ingen big issue det är mer i Sverige som vi måste lära oss ett sätt att samarbeta.”<sup>93</sup>(Tina Olsson, Visit Sweden)*

---

<sup>89</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Partnerskap/> Hämtad 2009-12-16

<sup>90</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>91</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Partnerskap/> Hämtad 2009-01-05

<sup>92</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Vad-ar-partnerskap/> Hämtad 2009-01-05

<sup>93</sup> Intervju med Olsson, T., Visit Sweden 2009-12-21

Visit Sweden har tagit fram en gemensam arbetsmodell som deras partnerskap grundas på. Denna arbetsmodell skall innehålla fyra delar; *produktupplevelser, försäljning, tillgänglighet och marknadsföring*, där aktörer från både den privata och offentliga sektorn på lokal, regional samt nationell nivå måste finnas representerade. Att både lokala, regionala och nationella aktörer ingår i arbetsmodellen förklarar Tina Olsson på Visit Sweden beror på att man måste få insyn i de strategier som läggs upp på alla nivåer.<sup>94</sup> Vidare består partnerskapen av en styrgrupp, en arbetsgrupp samt ett marknadsråd. Arbetsgruppens ansvar är att ta fram en affärsplan för partnerskapet, där bakgrund, syfte, nulägesanalys, val av marknader och målgrupper, position, mål och strategier samt budget beskrivs. Styrgruppen ansvarar för de finansiella besluten. När marknadsval är gjort skapas ett marknadsråd som tar fram en marknadsplan utifrån marketens och målgruppens förutsättningar och behov.<sup>95</sup>

Dessutom finns det speciella kriterier att uppfylla för varje partnerskap, vilka är;

- *”Partnerskapen skall baseras på affärsmässiga grunder*
- *Partnerskapen löper över minimum 3 år*
- *Totalt krävs en finansiell insats om 1,7 - 2mkr per marknad och år*
- *Samtliga partners har tydliga roller enligt partnerskapsmodellen och investerar personella resurser i affärssamarbetet*
- *Aktörer måste finna representerade från offentlig och kommersiell verksamhet, på lokal, regional och nationell nivå*
- *Affärssamarbetet tar gemensamt fram och följer en affärsplan med tydliga syften, mål och strategier*
- *Det skall vara aktörer både från privata sektorn och offentliga sektorn*
- *Visit Sweden leder koordinerar arbetet och marknadskommunikationen utifrån marketens och den globala resenärens/det globala företags behov och beteende”<sup>96</sup>*

När det gäller den holländska marknaden specifikt, bearbetar Visit Sweden denna genom ett par olika kanaler. De jobbar med en hemsida som informerar om Sverige och vad Sverige har att erbjuda i turismväg. Dessutom finns en god kontakt med media och journalister bjuds på visningsresor till Åre som får skriva artiklar om destinationen och på så sätt sprider kunskap

---

<sup>94</sup> Intervju med Olsson, T., Visit Sweden Hämtat 2009-12-21

<sup>95</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/> Hämtat 2009-12-16

<sup>96</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Kriterier/> Hämtat 2009-01-05

om Åre.<sup>97</sup> Även researrangörer inbjuds till Åre för att se vad destinationen har att erbjuda. Ibland kan det vara omvända förhållanden, då destinationen, Åre, åker till researrangören, i detta fall Nederländerna. Som Tina Olsson på Visit Sweden berättar:

*” så går det inte att bara knacka på dörren och säga hej det finns ett ställe som heter Åre, vi skulle gärna vilja göra någonting ”*<sup>98</sup> (Tina Olsson, Visit Sweden)

Mycket av vad Visit Sweden bidrar med handlar enligt T. Olsson om själva arbetsmodellen; att man har en styrgrupp, en strategisk arbetsgrupp och olika marknadsgrupper kombinerat med affärsplaner som är väldigt noga definierade i fråga om vad man vill uppnå och vem som gör vad. Det är *”liksom en metod och struktur i partnerskap som vi jobbar med”*, och man arbetar mycket med workshops för att föra ut kunskap om den arbetsformen i partnerskapet. Dessutom är det Visit Swedens roll att i början av ett partnerskap kalla alla aktörer till möten och se till att alla gör sina *”hembläxor”*. Som T. Olsson själv uttrycker det ingår det i hennes arbetsroll att jaga på och se till att den utställda tidsplanen följs.<sup>99</sup>

#### **4.3.2 Luftfartsverket**

Luftfartsverket är ett statligt ägt bolag som ansvarar för driften och utvecklingen av statens flygplatser och för flygtrafiktjänsten för all trafik i svenskt luftrum. De är inte skattefinansierade utan drivs med intäkterna från sin verksamhet, vilka kommer dels från produkter och tjänster som erbjuds vid flygplatserna, däribland butiker, restauranger, konferensanläggningar och parkeringsplatser, och dels från de avgifter som hänförs till flygtrafiken på flygplatserna och trafiken i Sveriges luftrum. Flygbolagen får alltså betala för varje start och landning och för att flyga genom svenskt luftrum. Vid första anblick skulle man kanske kunna anta att Luftfartsverket, i deras egenskap av att vara helt statligt ägt, har direktiv från regeringen att bidra till regional utveckling utanför storstadsregionerna genom att arbeta för större trafik på de regionala flygplatserna. Mats Åström klargör därför i intervjun att det inte rör sig om några sådana direktiv, utan ur deras perspektiv är det en investering utifrån ett rent företagsekonomiskt vinstintresse. En ökad tillströmning av turister betyder ett ökat antal flygningar, vilket är det som ger intäkter till företaget. De samarbetar därför aktivt med turistnäringen och turistorganisationer i olika delar av landet, däribland inte

---

<sup>97</sup> Intervju med Jerlinder, E, Skistar 2009-12-03 och Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>98</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>99</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

minst Visit Sweden, för att utveckla och öka tillströmningen av turister och besökande till de olika turistmålen.<sup>100</sup>

*”Det är bra att vi försöker påverka ett samarbete med turistindustrin och att vi lägger pengar på det här. Och det kunde privata ägare också ha tyckt att det ska vi göra, eller kommunala ägare. Så det har ingenting med att vi är statliga att göra, utan det är vad ägarna tycker att vi ska jobba med inom företaget. De pengar vi då lägger i de här partnerskapen, dem gör vi en kalkyl på så att allt vi lägger ut räknar vi med att få tillbaks på maximalt 5 år genom att vi räknar med att det fler som flyger. Så det är investeringar vi gör.”* (Mats Åström, LfV)

Enligt Åström så består deras bidrag till samarbetet av två delar. Dels är man med och bidrar finansiellt till själva marknadsföringen, och dels använder man sig av vad han kallar *incentive-program*.<sup>101</sup> Dessa innebär att flygbolag som vill starta upp en ny flyglinje får en rabatt på de avgifter som Luftfartsverket tar ut. Rabatten gäller under den första tiden efter flyglinjens inledande som kan sträcka sig ända upp till maximalt fem år.<sup>102</sup> Detta, förklarar Åström, har att göra med den risk det innebär att börja en ny flyglinje, och att den första tiden innan linjen hunnit bli allmänt känd är den allra mest känsliga. Vidare diskuterar Åström det faktum att det idag går att ta sig överallt i världen:

*”På samma sätt ska vi agera nu, det går att ta sig till Kiruna via Stockholm. Och det går att ta sig till Åre/Östersund via Stockholm från hela världen. Men vi tror att genom tillgänglighet som innebär att du kliver på planet i Amsterdam och kliver av i Östersund så kommer det att vara fler som väljer det alternativet. Och det vet vi, det är faktiskt så att vi gjorde en undersökning på de resenärer som åkte på charter till Kiruna från London och det var drygt 27 % som sa att ”skulle inte direktflyget ha funnits, så skulle man inte valt Kiruna och Swedish Lappland som rese mål”. Och det ger oss vatten på kvarnen att vi måste se till att det finns direktflyg och jag tror att vi har Swedish Lappland som är ett exotiskt rese mål för några grupper, vi har storstäderna som alltid kommer att ha mycket turister men till dem städerna där jobbar vi på ett annat sätt, vi har ju reguljärflyg som går varje dag som mycket bygger på att både turister och affärsresenärerna ska besöka företag och att det är mycket svenskar som reser ut, som håller uppe de här linjerna, men till Kiruna har vi inte de underlagen. Det måste vi jobba extra med och där bygger det väldigt mycket, för det är inga affärsresenärer de sitter på, de här charterflygterna, utan det är affärsresenärer som ska på semester...”*<sup>103</sup>  
(Mats Åström, Luftfartsverket)

Åström resonerar även kring möjligheten att partnerskapet uppfattas som ett mer seriöst samarbete och mottas bättre i Nederländerna eftersom ett statligt företag som LfV är inblandade. Vidare berättar Åström att det ligger mer kraft och allvar bakom ett samarbete

---

<sup>100</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

<sup>101</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

<sup>102</sup> <http://www.lfv.se/sv/LFV/Bransch/LFVs-avgifter2/Rabatt-pa-avgifter---LFV/> Hämtad 2009-12-06

<sup>103</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

med nationella aktörer och att researrangörer i Nederländerna då blir mer villiga att satsa på Åre.<sup>104</sup>

### 4.3.3 SkiStar

SkiStar är Nordens största operatör av alpina skidanläggningar och har anläggningar på två orter i Norge och tre i Sverige. Företaget i stort består av två affärsområden, där den ena, *Fastighet*, arbetar och ansvarar för byggnationer och exploatering och den andra, *Destinationerna*, består av de fem olika skiddestinationerna, varav Åre är en. Där äger och driver de liftarna, en av de större skiduthyrningsbutikerna och de är delägare i skidskolan, men kärnverksamheten är alpin skidåkning där gästens skidupplevelse är i centrum.<sup>105</sup> Som ett börsnoterat företag ligger det både i SkiStars intresse och i deras formulerade mål<sup>106</sup> att växa och organiskt utveckla verksamheten genom att maximera andelen alpina skidåkare på deras destinationer<sup>107</sup>, och detta inkluderar arbete och satsningar på utländska marknader. Om anledningen till att de velat delta i partnerskapet säger Jerlinder:

*”Vi har sagt att vår strategi i Åre är att vi jobbar bara på utländska marknader där Visit Sweden redan är etablerade för vi skulle aldrig mäktat att åka till ett land och berätta om vår produkt om inte Visit Sweden fanns där.”<sup>108</sup> (Eva Jerlinder, SkiStar)*

Jerlinder berättar även om den kompetens som Visit Sweden har om marknadskommunikationen i utlandet och anger detta som den största anledningen till att samarbeta med Visit Sweden.<sup>109</sup>

I rollen som ansvariga för regionens största attraktion bidrar SkiStar enligt Jerlinder till partnerskapet med tid, pengar och en viss form av kompletterande kompetens till de andra i gruppen i fråga när det gäller själva turistprodukten.<sup>110</sup> Vidare kommenterar Jerlinder vikten av partnerskap:

*” Vad man får ut av ett partnerskap är ju samverkan. Det är så att 1+1 = 3 om man får använda den gamla slogan. Det handlar ju om att när man samverkar så får man större muskler och dvs mera pengar och större kompetens och därmed når man större*

---

<sup>104</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

<sup>105</sup> <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=18> Hämtad 2009-12-01

<sup>106</sup> <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=121> Hämtad 2009-12-01

<sup>107</sup> <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=117> Hämtad 2009-12-01

<sup>108</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

<sup>109</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

<sup>110</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

*framgång. Så jag tror inte att vi hade nått hit där vi är idag om vi hade jobbat var och en för sig. Utan det kräver samverkan om man ska starta upp nya flyglinjer”<sup>111</sup>(Eva Jerlinder, SkiStar)*

Inom partnerskapet representerar SkiStar dessutom Åre kommun och dess intressen. Detta grundar sig enligt Jerlinder på en avsaknad av relevant kompetens inom kommunen, ingen inom kommunen har någon erfarenhet av internationell turism och liknande frågor. Därför har kommunen helt enkelt lagt över ansvaret för sådant till näringslivet och när det gäller vinterturism så faller det mesta av det arbetet på SkiStar, i egenskap av att vara den största aktören och motorn för många av verksamheterna på vintern.<sup>112</sup>

#### **4.3.4 Jämtland Härjedalen Turism**

Jämtland Härjedalen Turism är en ekonomisk förening som fungerar som en turistorganisation för en region motsvarande Jämtlands och Härjedalens län. Organisationen arbetar med att på olika sätt stärka turistnäringen och dragningskraften för hela regionen, bland annat genom att erbjuda seminarier och tryckt material där man delar med sig av erfarenheter och lärdomar och genom att samordna marknadsföringen och erbjuda en gemensam kommunikationsplattform för regionens aktörer. De har även pågående projekt där de arbetar med att ta fram turistprodukter specifikt för sommarsäsongen, så som till exempel vandring och cykling, fiske- och matupplevelseturism, för att på så sätt få till en året runt-turism.<sup>113</sup>

För Mats Forslund var och är partnerskapet ett nödvändigt steg för organisationen i deras strävan att utveckla turismen i regionen.

*”Poängen i grunden är ju att vi för att vi ska kunna utveckla besöksnäringen så måste vi hitta nya kunder och nya marknader, och då vet vi att om vi pratar vintertid, som vi pratar framförallt nu då om Nederländerna, så är den svenska marknaden mättad inom överskådlig tid, så för att öka så måste vi jobba mer utomlands. ” (Mats Forslund, JHT)*

Precis som andra aktörer är JHT med och skjuter till resurser till projektet, men därutöver förklarar Forslund att JHT:s specifika roll i partnerskapet handlar om att ”förankra” projektet i regionen.<sup>114</sup> Med detta menar Forslund att de arbetar för att utvidga projektet utanför

---

<sup>111</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

<sup>112</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

<sup>113</sup> [http://www.jamtland.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=452&Itemid=821&lang=sv](http://www.jamtland.se/index.php?option=com_content&view=article&id=452&Itemid=821&lang=sv)  
Hämtad 2009-12-08

<sup>114</sup> Intervju med Forslund, M. JHT 2009-11-30

ursprungsstråket mellan Åre och Östersund, som har sina egna representanter i SkiStar och ÖTK. Detta gör JHT genom att tillsammans med andra lokala aktörer i regionen ta fram produkter som kan fungera som kompletterande attraktioner till skidåkningen i Åre. Detta är något de enligt Forslund arbetat med nu men som i än större grad kommer att få effekt framöver. Forslund säger också att de är i färd med att tillsätta en position inom organisationen som kommer ha till uppgift att arbeta enbart inom ramen för partnerskapet, vilket enligt Forslund kommer innebära att JHT ”tar på sig ledartröjan” i det kommande arbetet. Det framgår av intervjun att JHT ser partnerskapet som inledningen på ett fortsatt och bredare samarbete och att det för deras del handlar om att utveckla och sprida vinterturismen till regionens övriga orter.<sup>115</sup>

#### 4.3.5 Östersunds Turist- och Kongressbyrå

Östersunds Turist- och Kongressbyrå (ÖTK) är en turistorganisation som arbetar med att främja turistnäringen i Östersunds kommun. De har som sådan tre huvudsakliga verksamhetsområden. Det första är som en traditionell turistbyrå med turistinformation och försäljning av souvenirer och biljetter. Det andra området är marknadsföring av orten, där de arbetar med att välja ut målgrupper och inom kommunen ta fram turistprodukter som attraherar dessa. Det tredje området faller inom ramen för kongresser och konferenser, och där arbetar man med försäljning och projektledning.

För Östersund i helhet är turismen en prioriterad sektor, ett område där de är starka men ska bli ännu starkare.<sup>116</sup> Det framkom under intervjun att Östersund som turistdestination till stor baserar sig på sommarturismen; av alla turister som under ett år besöker orten gör nästan hälften av dem det under de tre sommarmånaderna.<sup>117</sup> Eftersom de på orten, enligt Camilla Olsson även har en ”fantastisk vårvinter här” och med tanke på närliggande orters stora vinterturism så har det arbetats strategiskt med att utveckla turismen även under vintersäsongen.<sup>118</sup> Med bakgrund av detta och eftersom ÖTK under ett par år redan på egen hand försökt bearbeta och slå sig in på den holländska marknaden, föll det sig naturligt att turistbyrån bestämde sig för att ta kontakt med Visit Sweden.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> Intervju med Forslund, M. JHT 2009-11-30

<sup>116</sup> Intervju med Olsson, C Östersunds Turist- och Kongressbyrå 2009-11-26

<sup>117</sup> Intervju med Olsson, C Östersunds Turist- och Kongressbyrå 2009-11-26

<sup>118</sup> Intervju med Olsson, C Östersunds Turist- och Kongressbyrå 2009-11-26

<sup>119</sup> Intervju med Olsson, C Östersunds Turist- och Kongressbyrå 2009-11-26, och med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

Vad gäller deras roll i partnerskapet hävdar C. Olsson att deras bidrag, förutom den resursinsats som är obligatorisk, ligger inom ramen för turistprodukten där de arbetar med att lyfta fram Östersunds egna vinterattraktioner, där just skridskoåkning har en central plats.

*”Ja, det är ju vår ’Unique Selling Point’. Det som vi försöker lyfta fram specifikt och då sen är det ju även vinterupplevelser och vinterstaden i ett sammanhang. Men vi försöker lyfta fram skridskoåkning som det som är det unika och som också har lagt ner mycket tid och pengar på att marknadsföra.”<sup>120</sup> (Camilla Olsson, Östersund Turist- och Kongressbyrå)*

#### **4.3.6 Partnerskapets ursprung och utveckling**

När det gäller långvariga relationer i komplicerade nätverk verkar det, när man ser till intervjuvaren, som att det ibland kan vara svårt att veta exakt vem som tog första kontakten med vem och när detta egentligen inträffade. Genom svaren som getts av respondenterna har en översiktlig kronologi, utan angivna tidpunkter, kunnat byggas upp över partnerskapets tillkomst som kan vara till nytta för att få en förståelse för hur en sådan här process kan se ut.

Det första initiativet kan härledas till Östersunds Turist- och Kongressbyrå. Organisationen hade under ett par år försökt bearbeta marknaden i Nederländerna på egen hand innan man, med det lyckade partnerskapet *Swedish Lapland* i Kiruna i åtanke, sökte sig till Visit Sweden för att få hjälp och mer fokus i sitt arbete.<sup>121</sup> Visit Sweden i sin tur hade sedan nämnda partnerskap haft en nära kontakt med Luftfartsverket, varför de nu också involverades i planeringen för ett nytt projekt. I nästa steg kontaktades SkiStar i Åre för att se huruvida de vore intresserade av att lägga in energi och resurser för att få in mer trafik till Jämtland, vilket de snart nog sade sig vara.<sup>122</sup> Enligt Visit Swedens uppsatta kriterier för partnerskap behövdes det också en förankring på det regionala planet, varför sista steget blev att involvera Jämtland Härjedalen Turism.<sup>123</sup> Detta var nödvändigt eftersom Visit Sweden annars hade saknat insikt i strategierna på regional nivå. När partnerskapets aktörer väl var utvalda så formades enligt arbetsmodellen en styrgrupp av de tre finansiellt mest starka; Visit Sweden, Luftfartsverket och SkiStar. Därefter sattes arbetsgruppen och marknadsrådet ihop, som förutom de

---

<sup>120</sup> Intervju med Olsson, C. Östersund Turist- och Kongressbyrå 2009-11-26

<sup>121</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>122</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

<sup>123</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21



förutnämnda även inkluderar JHT och ÖTK. Formerna för partnerskapet lades upp, målet slogs fast och målgruppen ringades in, med utgångspunkt från Visit Swedens kunskap och tidigare erfarenheter.<sup>124</sup>

Först nu började arbetet med att på allvar bearbeta den holländska marknaden. I Nederländerna arbetade partnerskapet med två researrangörer som säljer färdiga paket bestående av flyg och boende till slutkunden. Visit Sweden, som den drivande parten och de som hade kontakterna, bjöd in journalister och researrangörer på visningsresor i regionen, och omvänt åkte aktörer från regionen ner till Nederländerna för att under workshops arrangerade av Visit Sweden visa upp vad regionen och orterna har att erbjuda.<sup>125</sup> Sista steget mot flyglinjen togs då de två holländska researrangörerna garanterade och tog på sig ansvaret att köpa ett visst antal flygstolar av ScandJet, en konsolidator. Denna konsolidator fungerar som en mäklare av flygstolar, och när de fick tillräckliga garantier för sin investering så kunde flyglinjen så bekräftas och ges ett startdatum.<sup>126</sup>

När det gäller fortsättningen på partnerskapet, är tanken att när linjen varit i trafik i tre år efter varandra så ska den ha blivit så etablerad att den fortsättningsvis kan skötas av den lokala näringen och turistorganisationerna själva. Fortfarande kommer det att krävas insatser och marknadsföring, men i det skedet kommer inte Visit Sweden eller Luftfartsverket att bidra längre. De kommer enligt planerna istället att koncentrera sig på nya partnerskap mot nya marknader, i samma region eller annorstädes.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>125</sup> Intervju med Jerlinder, E. SkiStar 2009-12-03

<sup>126</sup> Intervju Åström, M. 2009-11-24

<sup>127</sup> Intervju Åström, M. 2009-11-24

## 5. Analys

---

Nedan analyseras intervjuavaren med hjälp av den teoretiska referensramen. Avsnittet analyserar först vad som krävs av destinationen för att kvalificera sig för ett partnerskap (5.1.), för att sedan gå vidare till vikten av tillgänglighet (5.2) och avslutar med att behandla betydelsen av samarbete på en turistdestination (5.3).

---

### 5.1 Turistprodukten och arbetsmodellen

Den arbetsmodell som Visit Sweden satt upp för ett partnerskap; *produktupplevelser*, *försäljning*, *tillgänglighet* och *marknadsföring*<sup>128</sup> innehåller samma beståndsdelar som behandlats i ovanstående teorikapitel om vad som ingår i en turistprodukt. Här kan *produktupplevelser* kopplas till kärntjänster och stödtjänster<sup>129</sup>. *Försäljningen* översätts till en bitjänst<sup>130</sup>, som genom de arrangörer och resebyråer som säljer produkten också blir det som i teorin kallas distributionskanaler.<sup>131</sup> *Tillgängligheten* kan förstås inom ramen för vad som i transportteorin behandlats,<sup>132</sup> och *marknadsföringen* faller naturligt inom teorins destinationsmarknadsföring.<sup>133</sup> Visit Swedens arbetsmodell går alltså på ett logiskt sätt att sättas i relation med det som inom teoriramen krävs och ska innefattas av en turistdestination. Utifrån empirin går det att sluta sig till att det är SkiStar i Åre som står för kärntjänsten, eftersom den alpina skidåkningen är den huvudsakliga anledningen för turister att söka sig till området.<sup>134</sup> Som stödtjänster till kärntjänsten går det att tolka in de alternativa produkter som ÖTK och JHT säger sig vilja lyfta fram, som till exempel Östersunds skridskoåkning.<sup>135</sup> Dessa två aktörer, ÖTK och JHT, och deras roller går samtidigt att länka samman med vad teorin beskriver om turistorganisationer och vad sådana organisationers uppgifter är,<sup>136</sup> bland annat därför att de båda aktivt arbetar med och inom en koordinerad strategi för regionens turism.<sup>137</sup> Dessutom rollen som JHT spelar kan förstås i ljuset av destinationsmarknadsföringsteorin, eftersom de i sin funktion av regional turistorganisation

---

<sup>128</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Hur-arbetar-vi-i-partnerskap/> 2010-01-05

<sup>129</sup> Heldt, T, Olofsson, E och Thulemark, M (2008) s. 13

<sup>130</sup> Heldt, T, Olofsson, E och Thulemark, M (2008) s. 13

<sup>131</sup> Elbe, J. (2007)

<sup>132</sup> Hall (2005)

<sup>133</sup> Moilanen, T & Rainisto, S (2009)

<sup>134</sup> Intervju med Jerlinder, E., SkiStar 2009-12-03

<sup>135</sup> Intervju med Jerlinder, E., SkiStar 2009-12-03

<sup>136</sup> Heath and Wall, 1992:227

<sup>137</sup> Intervju med Forslund, M. JHT 2009-11-30, och Olsson, C. Östersunds Turist och Kongressbyrå

kan koppla ihop och förankra den image som förmedlas med hjälp av partnerskapet till andra orter i regionen.<sup>138</sup>

## 5.2 Tanken bakom flyglinjen

Problematiken som ledde fram till partnerskapet kan utläsas ur det uttalande av Mats Forslund på JHT där han beskriver hur marknaden i Sverige för vinterturism är närmast mättad.<sup>139</sup> Om det här påståendet sätt i relation till Butlers' *Tourist Area Lifecycle*<sup>140</sup> skulle man kunna resonera kring tanken att Åre och Jämtland som destinationer befann sig i eller nära något som skulle kunna liknas vid stagnationsfasen, och att någon form av förnyelse var nödvändig för att undvika en nedgång. Med det lyckade partnerskapet *Swedish Lapland* i åtanke och utifrån sina egna trevande försök i Nederländerna föll sig en förnyelse i form av en ny flyglinje naturlig.<sup>141</sup> Vikten av att lätt kunna ta sig till och från en destination, det som i teorin kallas transporten, illustreras i empirin av Mats Åström från Luftfartsverket när han berättar om undersökningen av charterresenärerna till Kiruna.<sup>142</sup> Resonemanget han för går direkt att applicera på hur *intervening opportunities* påverkar strömmen av turister till en destination.<sup>143</sup> Flyglinjerna till storstäderna sker enligt Åströms utsago på efterfrågans- principen, medans det för att starta en flyglinje till ett perifert område krävs mer aktivitet från producenter och en nödvändighet av att skapa en efterfrågan hos marknaden för en flyglinje från exempelvis Amsterdam till Åre. Att Luftfartsverket med sina incentive-program kan bidra till att sänka ribban för flygbolag som är intresserade av att starta en flyglinje blir därmed ett starkt bidrag till partnerskapets framgång.<sup>144</sup>

## 5.3 Samarbete på en turistdestination

Vikten av samarbete på en destination har förts fram i både teori och empiri. Då en destination består av flera tjänster krävs att dessa sätts ihop till ett paket för att kommunicera ut en komplett bild till slutkunden.<sup>145</sup> Precis som Jerlinder säger skulle SkiStar inte vara i stånd att etablera sig på en ny marknad om inte Visit Sweden redan fanns där. Idag har Visit Sweden kontor i Nederländerna och de har ett nätverk på plats att använda sig av. Och som

---

<sup>138</sup> Intervju med Forslund, M. JHT 2009-11-30

<sup>139</sup> Intervju med Forslund, M. JHT 2009-11-30

<sup>140</sup> Butler (1980) i Lundtorp och Wanhill (2001)

<sup>141</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>142</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

<sup>143</sup> Hall (2005)

<sup>144</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

<sup>145</sup> Frisk, L. (2003) s.185-189

Araujo och Bramwell säger har de flesta av de aktörer som är med i ett partnerskap ett stort komplext nätverk och därför är det större chans att just dessa aktörer blir tillfrågade om att bli medlemmar i ett eventuellt framtida partnerskap.<sup>146</sup> Med detta vill sägas att Visit Sweden mobiliserar sitt tidigare existerande nätverk till en ny konstellation. Östersund Turist- och Kongressbyrå var de som tog initiativet till partnerskapet och kontaktade Visit Sweden, som i sin tur mobiliserade sina tidigare kontakter LFV, JHT och SkiStar till partnerskapet *Swedish Åre Östersund*. Då den nationella turistorganisationens roll är att *understödja* den lokala destinationen<sup>147</sup> är det logiskt att initiativ till att utveckla en destination bör komma från destinationen och inte från den nationella organisationen. I fallet *Swedish Åre Östersund* har ÖTK identifierat en möjlighet att ta emot turister från en ny marknad. För att göra detta möjligt tog de kontakt av den nationella turistorganisationen. Däremellan blev den regionala turistorganisationen, JHT, en länk mellan den nationella och lokala turistorganisationen och mellan Åre och Östersund som tillsammans kan attrahera fler turister än den enskilda destinationen då de kan tolkas som varandras stödtjänster. Turisten kan boka en resa till Åre för att åka skidor, men kan komplettera med att en dag åka skridsko i Östersund, eller tvärtom.

Av ett samarbete får man enligt Jerlinder på SkiStar större möjligheter i form av finansiella resurser och kompetens. Detta är i enlighet med vad Flagestad et al. säger om ett partnerskaps resurser. Flagestad et al. säger även att ett partnerskap inte nödvändigtvis når framgång bara för att det existerar. Varje aktör i ett partnerskap måste jobba mot samma mål.<sup>148</sup> Som T. Olsson på Visit Sweden säger: *"/--- /att vi har gemensamma mål vilket gör att Åre Östersund där har vi liksom ett mål där vi bestämt att ifrån Nederländerna vill vi få till en ökad flygtrafik så det är det som vi samarbetar kring./---/"*<sup>149</sup> Eftersom detta uttalade mål fanns redan vid partnerskapets början och det är ett konkret mål som varje aktör drar fördel av genom ökad tillströmning av turister är det rimligt att anta att ett partnerskap som detta kan bidra till destinationens utveckling.

I *Swedish Åre Östersund* framgår det av respondenterna att Visit Sweden har en drivande roll i partnerskapet. Det är de som för det första har tagit fram en arbetsmodell, satt upp kriterier

---

<sup>146</sup> Araujo och Bramwell (2002) i Bramwell, B. (2004)

<sup>147</sup> Middleton (1994)

<sup>148</sup> Flagestad et al. (2005)

<sup>149</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

för vad som krävs av varje aktör i ett partnerskap och dessutom är det de som har kunskap om den holländska marknaden. För att återkoppla till vårt teoriavsnitt är Visit Sweden en *drivande aktör*.<sup>150</sup> Den drivande aktören ansvarar för den gemensamma strategin, ser till att respektive aktörs arbete står i enlighet med det gemensamma målet, motiverar de andra och ansvarar för kommunikationen mellan parterna. Likaså bör den drivande aktören vara neutral mot de övriga aktörerna och ha en gedigen kompetens av samarbetsområdet.<sup>151</sup> Som T. Olsson säger jobbar Visit Sweden i sina partnerskap efter affärsplaner där det finns tydliga mål om vad som ska uppnås. Dessutom arbetar de i workshop form med att överföra kunskaper parterna emellan. Vad som också framgår av intervjuaren är att samarbetsparterna i *Swedish Åre Östersund* litar på att Visit Sweden har kompetens om den holländska marknaden.

Vidare, angående den drivande aktören i ett partnerskap, behövs en ledande part oberoende på var i utvecklingen ett samarbete befinner sig och den drivande aktörens roll förändras beroende på vilket stadium samarbetet är i.<sup>152</sup> T. Olsson på Visit Sweden pratar om sin roll i partnerskapet som *"den som jagade på ganska mycket"* och såg till att varje aktör gjorde vad de skulle.<sup>153</sup> Åström på LFV berättar att när en linje varit igång i tre år tar de nationella aktörerna, Visit Sweden och LFV ett steg tillbaka och bedömer att turistföretagen på destinationen själva kan driva flyglinjen.<sup>154</sup> De nationella aktörerna är således endast aktiva vid starten av en ny flyglinje och därefter förutsätts de lokala och regionala aktörerna vara självgående.

Vikten av samarbete framgår även i Tina Olssons utlägg i empirin om att Sverige är ett litet okänt land med få marknadsandelar. Lika så menar T. Olsson att det i andra länder är naturligt att arbeta i lokala nätverk tillsammans med regioner och att Sverige måste lära sig ett sätt att samarbeta.<sup>155</sup> Ett sätt att samarbeta på som kan appliceras på Visit Sweden är det partnerskap som Flagestad et al. benämner strategiskt partnerskap. Strategiska partnerskap samordnar aktiviteter mellan olika aktörer vid långsiktig utveckling av en destination. För att denna typ

---

<sup>150</sup> Nutek (idag Tillväxtverket) R2004 s.17-24

<sup>151</sup> Nutek (idag Tillväxtverket) R2004 s.17-24

<sup>152</sup> Nutek (idag Tillväxtverket) R2004 s.17-24

<sup>153</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

<sup>154</sup> Intervju med Åström, M. Luftfartsverket 2009-11-24

<sup>155</sup> Intervju med Olsson, T. Visit Sweden 2009-12-21

av partnerskap ska vara effektiva bör de inkludera både offentliga och privata aktörer.<sup>156</sup> *Swedish Åre Östersund* inkluderar aktörer från både det privata och det offentliga, där SkiStar och LFV representerar det privata och de resterande aktörerna, JHT, ÖTK och VS står för de offentliga. Vidare pekar Flagestad et al. på att en resurs inom ett partnerskap är den legitimitet och auktoritet som ett partnerskap kan åstadkomma.<sup>157</sup> Detta tror även Åström som anser att de fem ingående aktörerna i partnerskapet har stor effekt på de holländska aktörerna när de åker ner tillsammans, istället för att var och en för sig försöka bearbeta den holländska marknaden. En annan aspekt är att om detta vore fallet skulle aktörerna se varandra som konkurrenter istället för det beroendeförhållande de befinner sig i gentemot varandra, då de enligt Moilanen och Rainisto representerar en samlad enhet med en gemensam identitet för turisten.<sup>158</sup>

Ett samarbete växer ofta fram ur ett annat samarbete<sup>159</sup> och så var fallet även i *Swedish Åre Östersund* partnerskapet. Visit Sweden har innan *Swedish Åre Östersund* satt igång ett tidigare partnerskap rörande att få britter till Kiruna och det var ur detta partnerskap som Östersund Turist- och Kongressbyrå hämtade inspiration. Visit Swedens och LFV:s ambitioner är att starta upp fler partnerskap som skapar tillgänglighet till Sveriges destinationer från utlandet och att det ska bli många olika charterserier av partnerskapen.<sup>160</sup>

---

<sup>156</sup> Flagestad, A., Nordin S., Svensson, B. (2005) s. 32

<sup>157</sup> Flagestad, A., Nordin S., Svensson, B. (2005) s. 32 och Grängsjö, P (1998)

<sup>158</sup> Moilanen och Rainisto (2009) s. 3

<sup>159</sup> Nutek (idag Tillväxtverket) R2004) s. 17-19

<sup>160</sup> Intervju med Åström, M., ansvarig för affärsutveckling och regionala samarbeten LFV 20091124

## 6. Avslutning

---

*Detta avslutande avsnitt innehåller de slutsatser som nåtts utifrån arbetets frågeställning (6.1) och fortsätter med en avslutande diskussion och förslag på vidare forskning inom området(6.2).*

---

### 6.1 Slutsatser

Undersökningen av hur Visit Sweden kan bidra till destinationsutveckling på lokal och regional nivå har lett till insikten att de fyller sin funktion enbart i relation till andra aktörer, i Sverige såväl som i utlandet. Deras existens motiveras enbart utifrån klyftan som ofrånkomligen existerar mellan en lokal turistdestination och dess potentiella utländska marknader, och legitimeras utifrån deras förmåga att överbrygga denna klyfta och föra ut svenska destinationer till omvärlden. Vad studiet av partnerskapet *Swedish Åre Östersund* resulterat i är att det sätt som Visit Sweden bidrar till utvecklingen av turistdestinationer på både lokal och regional nivå i huvudsak kan sammanfattas i två punkter:

- Genom att arbeta utifrån ett formellt partnerskap såsom Visit Sweden organiserar det, ger aktörernas ansträngningar en långsiktighet, målinriktning, och tyngd som ofta saknas i informella samarbeten. Genom att ha klart definierade kriterier för vad man av erfarenhet vet krävs för ett lyckat partnerskap säkerställer man att det alltid finns exportvärldiga produkter, bred förankring regionalt och samtidigt resurser, kompetens och engagemang nog för att ha stora chanser att nå de uppsatta målen. Strukturen, arbetsfördelningen och den kontinuerliga uppföljningen skapar det driv i arbetet som bevisligen leder till resultat.
- Visit Swedens etablerade kontaktnät i mälländerna, deras kontor och medarbetare och deras långa erfarenhet av marknadsföring är något som har tagit lång tid och stora kostnader att bygga upp. En sådan organisation och kompetens innebär tunga investeringar för vilket företag som helst, och för en bransch som turismen som kännetecknas av att till stor del bestå av många små- till medelstora företag blir värdet av de möjligheter som Visit Sweden kan erbjuda nästan ovärderligt. Genom att skapa och förmedla kontakter för ömsesidig vinning mellan de lokala aktörerna och de

utländska reseförsäljarna fungerar Visit Sweden som en *brygga* och *länk* mellan den svenska turistprodukten och den utländska marknaden.

## 6.2 Avslutande diskussion och reflektioner

Som blivit förklarat i empirin är det nytt inom turismbranschen i Sverige att jobba mot internationella marknader. Det är också nytt att arbeta i ett fokuserat partnerskap där aktörer från alla nivåer är involverade, det vill säga från lokal, regional såväl som nationell nivå. Som nämnts i uppsatsens inledning står den svenska turismen för ett stort exportvärde och skapar många arbetstillfällen runt om i landet. Därför borde fler turistdestinationer med exportvärdiga produkter arbeta enligt samma modell som *Swedish Åre Östersund* och skapa tillgänglighet till Sverige för att på så sätt få en större tillströmning av turister. Vi har med denna uppsats fått en förståelse för vilken roll tillgänglighet i form av ett direktflyg har för en turistdestination. Hur mycket resurser en destination än satsar på att skapa den perfekta turistprodukten och marknadsföringen av denna, så har detta ingen betydelse så länge det inte samtidigt är lätt för turisten att ta sig dit.

Det är också en förhoppning att företrädare för andra potentiella destinationer när de tar del av vårt arbete ska få en insyn i hur de själva skulle kunna gå tillväga för att attrahera turister från utlandet. De bör se över sin turistprodukt och försöka bedöma om denna är exportvärdig. Om så är fallet så är nästa steg att ta kontakt med Visit Sweden för att börja planera formerna för ett eventuellt partnerskap. Visit Sweden kan med sina kriterier och sin arbetsmodell snart avgöra om, hur och i så fall med vem som ett partnerskap kan initieras, och inte minst vilken marknad man med turistprodukten kan rikta sig mot. Eftersom konceptet är beprövat är möjligheterna goda att lyckas etablera sig på en ny marknad.

## 6.3 Förslag till framtida forskning

Det har i denna uppsats endast behandlats positiva aspekter av turismen och inte berörts några som helst negativa konsekvenser som skulle kunna bli resultatet av en ökad turism, vare sig det gäller effekter på miljö eller kultur. Till framtida forskning föreslås en undersökning av hur partnerskapet *Swedish Åre Östersund* mottagits av de holländska researrangörerna. Det är intressant att veta detta och möjligtvis blir det ett ämne till en uppsats under framtida studier. Flyglinjen mellan Åre och Amsterdam har vid skrivandets tidpunkt ännu inte startat och därför är det inte möjligt undersöka resultat eller effekter av denna. I skrivande stund är



cirka 50 % av flygstolarna uppbokade vilket partnerskapets aktörer inte är nöjda med. Därför kommer de att sätta in extra försäljningsresurser de sista veckorna innan första flyget går. Samtidigt är världen just nu i en lågkonjunktur och precis som många andra branscher har flygbranschen drabbats av detta.

## 7. Litteraturförteckning

---

Alvesson, M. & Sköldberg (2008) *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund

Arvidson, P. & Rosengren, K. E. (2002) *Sociologisk metodik*, Daleke Grafisk AB, Malmö

Bodén, Bosse i Bohlin, Magnus & Elbe, Jörgen (red) (2007) *Åre en destination med anor* Kap 5 s. 89- 104 i *Utveckla turistdestinationer – ett svenskt perspektiv*. Uppsala publishing house.

Bodén, Bosse i Årefjällen. S.125-187 i Bodén, Bosse & Rosenberg, Lennart (red) (2004) *Kommersiell turism och lokal samhällsutveckling. En studie av sex svenska fjälldestinationer*.R 2004: 15. ETOUR.

Bramwell Bill, Kap 43 *Partnership, participation, and Social Science Research in Tourism Planning* i Lew, Alan A, Hall C. Michael, Williams Allan M. (red) (2004) *A Companion to Tourism*. Blackwell Publishing Ltd.

Bryman, A. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB

Burkart, A.J. and Medlik, S. (1981) *Tourism – past present and future*. Heinemann.

Elbe, J. (2007) i Bohlin, M. och Elbe, J. (red) *Distribution av destinationernas utbud* Kap 16 s. 291-307 i *Utveckla turistdestinationer – ett svenskt perspektiv*. Uppsala Publishing house.

Flagestad, A., Nordin, S., Svensson, B.A 2005) *Governance Perspective on Destination Development - Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems*. S.32-37 *Tourism Review*, Vol 60, No 2/2005 Emerald Backfiles 2007.

Frisk, L. (2003) *Kap. 9 s. 175-197 Samarbete inom lokal destinationsutveckling* i Larsson, M. (red) *Svensk turismforskning – en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turistorganisationer*. ETOUR, Vetenskaplig serien V2003:13.

Ågrens Tryckeri AB, Örnköldsvik.

Grängsjö, P. (1998) *Destinationsmarknadsföring – Strategiska vägval vid marknadsföring av turism*. Rapport från Mitthögskolan.

Hall, Michael C. (2005) *TOURISM – Rethinking the Social Science of Mobility*. Pearson Education Limited.

Heldt, T., Olofsson, E. och Thulemark, M. (2008) för Nutek (Idag Tillväxtverket) Publikation R 2008:51 *Nätverkssamarbete och destinationsutveckling -En jämförelse av ett storskaligt och ett småskaligt turismutvecklingsprojekt*.

Holme, I. M. & Krohn Solvang B. (1991) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? - om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Karlsson, M. och Zere, S. (2008) på uppdrag av LFV, NUTEK (Tillväxtverket), Visit Sweden, Göteborg & Co., Västsvenska turistrådet, Malmö stad, Skåne. *Flygets betydelse för Sverige som turistland*. Turismens utredningsinstitut.

Khadaroo & Seetanah. (2007) *Does transport infrastructure matter in overall tourism development? Evidence from a sample of island economies*. *Tourism Economics*. Vol 13:nr. 4. Sid 675-684

Lickorish Leonard J. (1991) *Developing Tourism Destinations – Policies and Perspectives*. Longman Group UK Ltd.

Lundtorp, Svend. & Wanhill, Stephen. (2001) *The Resort Lifecycle Theory, generating processes and estimation*. Annals of tourism research. Vol. 28, nr 4. Sid. 947-964.

Middleton V. (1994) *Marketing in Travel and Tourism*. Heinemann

Moilanen, T. and Rainisto, S. (2009) i *How to brand nations, cities and destinations*. Palgrave Macmillan.

Nordin, Sara (2004) *Kluster och turism*. Populärvetenskapliga serien. P 2004:19 ETOUR.

Nordin, Sara *När det offentliga och privata möts – exemplet Åre* Kap.1 12 s. 219-232 i Bohlin, Magnus & Elbe, Jörgen (red) (2007) *Utveckla turistdestinationer – ett svenskt perspektiv*. Uppsala publishing house.

Nutek (idag Tillväxtverket) (2004) R2004: 13. *Den svenska klustermanualen* . Stockholm: Juli 2004

Tillväxtverket (2008) Publikationsnr. Info 0040 Rev A *Årsbokslut för svensk turism och turistnäring 2008 - Turistnäringens effekter på ekonomi och sysselsättning i Sverige*.

Tooman, Axel L. (1997) *Applications of the Life- Cycle Model in Tourism* Annals of Tourism Research, Vol. 24, No. 1, pp. 214-234 Great Britain

Trots, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

## **Webbdokument**

SkiStar <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=18> (02-01-2010)

SkiStar <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=121> (02-01-2010)

SkiStar <http://corporate.skistar.com/templates/NormalPage.aspx?id=117> (02-01-2010)

## Jämtland HärjedalenTurism

[http://www.jamtland.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=452&Itemid=821&lang=sv](http://www.jamtland.se/index.php?option=com_content&view=article&id=452&Itemid=821&lang=sv) (04-01-2010)

Luftfartsverket <http://www.lfv.se/sv/LFV/Bransch/LFVs-avgifter2/Rabatt-pa-avgifter---LFV/> (03-01-2010)

ETOUR <http://www.miun.se/ETOUR/Om-ETOUR/> (2010-01-07)

Visit Sweden <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Vara-tjanster/Partnerskap/Swedish-Are-Ostersund/> (16-12-2009)

Visit Sweden <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Partnerskap/> (05-01-2010)

Vist Sweden <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Vad-ar-partnerskap/> (05-01-2010)

Visit Sweden <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Kriterier/>  
<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Partnerskap/Hur-arbetar-vi-i-partnerskap/> (05-01-2010)

## Tillväxtverket

<http://www.tillvaxtverket.se/sidhuvud/omtillvaxtverket.4.21099e4211fd8c87b800017660.html> (05-01-2010)

## Intervjuer

Forslund, M. (30 November 2009) VD på Jämtland Härjedalen Turism ( Björkenstam M. Intervjuare)

Jerlinder, E. (3 December 2009) Affärsutvecklare på SkiStar AB (Zukowski, N. Intervjuare)

Olsson, C. (26 November 2009) VD och Turistchef på Östersund Turist- och Kongressbyrå (Zukowski, N. Intervjuare)

Åström, M. (24 och 25 November 2009) Ansvarig för affärsutveckling och regionala samarbeten på Luftfartsverket (Zukowski, N.)

Olsson, T. ( den 21 December 2009) Affärsutvecklare på Visit Sweden (Zukowski, N. Intervjuare)

Tusveld, A. (den 5 Januari 2010) Country Manager the Netherlands på Visit Sweden (Zukowski, N. Intervjuare)

## 8. Bilagor

---

### 8.1. Bilaga 1, Intervjuguide till Mats Åström, på Luftfartsverket

- Vad är din roll på LFV?
- Var det Visit Sweden som tog initiativ till detta partnerskap?
- Är *Swedish Åre Östersund* ett formellt eller informellt partnerskap? Hur ofta träffas ni och hur ser kommunikationen ut i praktiken?
- Har alla lika mycket att säga till om eller är det någon som har en mer ledande roll än de andra?
- Har ni varit delaktiga i liknade partnerskap med avsikt att starta upp en ny flyglinje?
- Vad har det för betydelse att LFV är statlig ägt?
- Finns det planer på fler linjer från just Åre/Östersund?
- Hur kommer det sig att det är just de här fem aktörerna som är med i det här partnerskapet?
- Vilka sitter i styrgruppen?
- Är du nöjd med samarbetet eller hade du önskat att något var annorlunda?
- Vad tycker du är förutsättningarna för ett bra partnerskap mellan företag?
- Har partnerskapets mål förändrats över tiden?
- Vad har det här partnerskapet för framtidsplaner?
- Hur har det gått med reseförsäljningen i Holland?

#### **Intervjuguide till Mats Olsson på Luftfartsverket, andra intervjutillfället**

- På vilket sätt gynnar detta projekt LVF ekonomiskt?
- Hur mycket har ni att säga till om beträffande marknadsföringen på den holländska marknaden?
- Du nämnde igår att ni har ett marknadsråd, utöver styrgruppen och arbetsgruppen, vilka sitter i det?
- Flyglinjen mellan Östersund och Amsterdam gick igenom ett år tidigare än planerat, hur kommer det sig?

## *8.2. Bilaga 2, Intervjuguide till Camilla Olsson på Östersunds Turist- och Kongressbyrå*

- Vad är din roll på Östersunds turist- och kongressbyrå?
- Vad är det Östersunds turist- och kongressbyrå arbetar med och vad är era mål?
- Vilka är era målgrupper beträffande turismen?
- Brukar ni marknadsföra endast Östersund eller marknadsför ni Åre Östersund tillsammans som en region?
- Hur viktig anser du att turismen är både för er kommun och för Sverige vad gäller till exempel arbetstillfällen eller vad kommunen får ut av det?
- Vilka destinationer ser ni som Östersunds främsta konkurrenter både ur ett nationellt och internationellt perspektiv?
- Vad är det som krävs av er i detta partnerskap och vad är det ni bidrar med?
- Vad tycker du att ni har fått ut av partnerskapet som ni annars inte skulle kunna uppnå?
- Tycker du utöver det här projektet att turismen bidrar med något negativt för kommunen?
- Arbetar ni på andra sätt med tillgänglighet till Östersund såsom andra flyglinjer, buss- eller tågförbindelser?
- Vem tog initiativet till detta partnerskap?
- Är det någon aktör som är mer drivande än andra i det här partnerskapet?
- Hade du tidigare arbetat med aktörerna som är med i partnerskapet?
- Hur ser kommunikationen ut er emellan, hur ofta har ni fysiska träffar, sker det mesta via telefon och e-mail?
- Hur går era möten till, för ni protokoll?
- Skulle du vilja att ni sågs oftare?
- Det här partnerskapet löper ut i årsskiftet och vad händer sedan?
- Har ni redan börjat med att marknadsföra er i Holland?
- Varför tror du att det är viktigt med partnerskap och samarbete?
- Jag undrar om du anser att det finns någon konkurrens mellan aktörerna i partnerskapet och hur det i så fall påverkar samarbetet?
- Vilka faktorer tycker du krävs för en vinterdestination ska bli attraktiv som beökningsmål?
- Vad har projektet för framtidsplaner?



### *8.3. Bilaga 3, Intervjuguide till Mats Forslund på Jämtland Härjedalen Turism*

- Vad är er roll i *Swedish Åre Östersunds-* partnerskapet? Är ni verksamma i några andra partnerskap?
- Hur blev ni en del av detta partnerskap?
- Hur ser kommunikationen ut er emellan, hur ofta kommunicerar ni? Hur går kontakten till?
- Känner ni varandra väl i arbetsgruppen?
- Hur ser det här partnerskapets framtid ut?
- Hur fungerar det rent praktiskt när ni träffas inom partnerskapet, förs det protokoll och har ni en dagordning eller sker det mer på informell nivå?
- Har ni tittat på några andra länder som möjliga marknader?
- När det gäller marknadsföringen inom projektet, har ni någonting att säga till om där eller är det Visit Sweden som sköter det?
- Vilka faktorer anser du krävs för att en vinterdestination ska upplevas som attraktiv av potentiella besökare?
- Har det någonsin uppstått intressekonflikter med tanke på att visa aktörer både är konkurrenter och samarbetsparter?
- Är du nöjd med samarbete eller tycker du att något skulle kunna ha gjorts bättre?

#### 8.4. Bilaga 4, Intervjuguide till Ewa Jerlinder på SkiStar,

- Vad har du för arbetsuppgifter på SkiStar?
- Vad äger och driver SkiStar i Åre?
- Vad krävs det för att en vinterdestination ska upplevas som attraktiv av potentiella gäster?
- Vilka andra orter är era konkurrenter vad gäller den holländska marknaden?
- Hur vill Åre profilera sig som turistdestination både nationellt och på den holländska marknaden?
- Vilken roll har SkiStar i partnerskapet?
- Vad bidrar SkiStar med och vad krävs av er?
- Åre Kommun är inte med i partnerskap, finns det någon speciell anledning till det?
- Varför tog det fram till nu att starta upp det här partnerskapet?
- Vilka andra internationella flyglinjer har man till Östersund? Finns det någon annan charterverksamhet?
- Vad har ni fått ut av detta partnerskap som ni annars inte kunnat uppnå, förutom flyglinjen? Tror du att denna flyglinje skulle ha kunnat startas utan ett partnerskap?
- Är det något du önskar vore annorlunda i partnerskapet eller är du nöjd med hur det har varit?
- Förutom uppstartandet av flyglinjen Amsterdam Östersund, arbetar ni med tillgängligheten av Åre på annat sätt?
- Hur tar sig turister oftast till Åre?
- Vad har ni på SkiStar att säga till om gällande marknadskommunikation? Bidrar ni bara ekonomiskt eller kan ni påverka kommunikation på den holländska marknaden?
- Hur arbetar ni då ni bearbetar den holländska marknaden?
- Har du tidigare arbetat med de andra aktörerna i *Swedish Åre Östersund* partnerskapet?
- Hur startade partnerskapet *Swedish Åre Östersund*?
- Är SkiStar med i några andra projekt? Både i Åre eller på de andra orterna, finns där något liknande partnerskap?
- Finns det någon konkurrens mellan de olika aktörerna i *Swedish Åre Östersund*?
- Hur har det blivit med turismen i Åre efter VM?

## 8.5 Bilaga 5, Intervjuguide till Tina Olsson på Visit Sweden

- Var det ni som valde ut aktörer till partnerskapet *Swedish Åre Östersund*?
- Brukar det vara ni som tar initiativet till uppstartandet av ett partnerskap eller är det regionen som kommer till er för hjälp?
- Vad brukar er roll på Visit Sweden vara i ett partnerskap?
- Arbetar andra länder liksom er med partnerskapmodeller?
- Hur kommer det sig att ni valde Åre/Östersund regionen att arbeta med och inte någon annan svensk skidort?
- Är det tänkt att de holländska turisterna ska stanna både i Åre och Östersund?
- Hur kommer det sig att både Jämtland Härjedalen Turism och Östersunds Turist- och Kongressbyrå är med?
- Försökte ni få med aktörer som inte är med i partnerskapet, till exempel Åre kommun?
- Marknadsförs Åre Östersund som en region eller som två separata destinationer i Holland?
- Hur går ni tillväga ni för att komma i kontakt med de holländska researrangörerna?
- Hur många holländare har bokat en resa till Åre?

## ***8.6 Bilaga 6, Intervjuguide till Anne Tusveld på Visit Sweden***

- Hur har ni tagit fram kriterierna och arbetsmodellen ni jobbar efter, vad grundar ni det på?
- Vad avgör vilka som sitter i styrgruppen?
- Hur kommer det sig att det har tagit fram tills nu att starta ett partnerskap?
- Hur fick ni kontakt med Scandjet?
- Hur har det gått med bokningarna, är det många holländare som har bokat resor till Åre Östersund?