



CAMPUS
HELSINGBORG

Institutionen för service
management
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för
kandidatexamen**

Överleva en kris

En studie om hur lokala aktörer påverkats av och hanterar
krisen som uppstått till följd av COVID-19

Sara Nordgren
Josefine Nilsson

Antal ord: 14962

Grupp 97

Handledare:
Elisabeth Högdahl

Examensarbete
VT 2020

Sammanfattning

Titel: Överleva en kris - En studie om hur lokala aktörer påverkas av och hanterar krisen som uppstått till följd av COVID-19

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSMK65 Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT 2020

Författare: Josefine Nilsson och Sara Nordgren

Handledare: Elisabeth Högdahl

Nyckelord: Turism, krishantering, Crisis Management Circle, strategiarbete, sociala faktorer, ekonomiska faktorer, samverkan, Destination Marketing Organizations

Syfte: Syftet med arbetet är att undersöka hur lokala aktörer på en turistdestination påverkas av och hanterar den kris som uppstått till följd av viruset COVID-19. För att få en djupare förståelse för problemområdet görs en fallstudie i Gamla Stan, Stockholm.

Frågeställning: Vilken betydelse har turismen för de lokala aktörerna i Gamla Stan och vad har det för betydelse i denna krissituation? Vad har de lokala aktörerna i Gamla Stan tillämpat för krishantering till följd av COVID-19? Vilken roll får samverkan under tiden en kris utspelar sig?

Metod: En kvalitativ studie genom semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys av virtuella dokument. Respondenterna för de semistrukturerade intervjuerna var ett hotell, en restaurang och tre butiker, alla verksamma i Gamla Stan, Stockholm. Dokumentanalyserna gjordes på hemsidor tillhörande en DMO, en samverkansförening, två hotell och två restauranger.

Slutsatser: Turismen har en stor betydelse för de lokala aktörerna i Gamla Stan men det varierar gällande vilken utsträckning beroende på aktörernas initiala kundsegment. Krishantering används utifrån modellen Crisis Management Circle, vilken del av modellen som används kan härledas till aktörernas tidigare erfarenheter av kriser. Strategiarbete under krisen skiljde mellan aktörerna gällande hur de beaktat ekonomiska- och sociala faktorer utifrån ett CSR perspektiv. Samverkan har en stor betydelse för de lokala aktörerna, men det fanns ingen gemensam samverkan mellan alla aktörer i Gamla Stan på ett vågrätt plan och det saknades även samverkan på ett lodrätt plan till DMOs för majoriteten av aktörerna.

Innehållsförteckning

1. Introduktion och bakgrund	4
1.1 Problemformulering	5
1.2 Syfte och frågeställning	6
1.3 Uppsatsens disposition	7
2. Metod	8
2.1 Metodologi	8
2.2 Tillvägagångssätt	9
2.2.1 Urval av studieobjekt	9
2.2.2 Semistrukturerade intervjuer	11
2.2.3 Tematisering och analys av intervjuerna	13
2.2.4 Dokumentanalyser	13
2.3 Etiska aspekter	15
3. Teoretiska utgångspunkter	16
3.1 Turismens betydelse för lokala aktörer	16
3.2 Krishantering inom turismbranschen	17
3.2.1 Krishantering i praktiken	17
3.2.2 Strategiarbete inom verksamheter under kriser	18
3.2.3 Ekonomiska faktorer	19
3.2.4 Sociala faktorer	20
3.3 Samverkan som krishanteringsstrategi	21
3.3.1 Samverkan med Destination Marketing Organizations	22
3.3.2 DMOs arbetsuppgifter och roll under kriser	23
4. Analys	24
4.1 Kan de lokala aktörerna i Gamla Stan överleva utan turisterna?	24
4.2 Krishantering för att kunna överleva Coronakrisen	26
4.2.1 Går det att vara förberedd för en kris?	26
4.2.2 Coronakrisens påverkan på de lokala aktörerna i Gamla Stan och de åtgärder som vidtagits	28
4.2.3 Strategiarbete under en kris - vilka faktorer prioriteras?	30
4.3 Samverkan i Gamla Stan - överleva en kris tillsammans	32
4.3.1 Samverkan mellan de lokala aktörerna och Visit Stockholm?	34
5. Slutsatser och avslutande diskussion	37
5.1 Presentation av slutsatser	37
5.1.1 Turismens betydelse för de lokala aktörerna i Gamla Stan	37
5.1.2 Betydelsen av krishantering för de lokala aktörerna i Gamla Stan	38
5.1.3 Samverkan i Gamla Stan under Coronakrisen	39
5.2 Avslutande diskussion	40
5.3 Vidare forskning	41

6. Referenser	42
7. Bilagor	45
7.1 Missivbrev	45
7.2 Intervjuguide	46
7.3 Intervjuguide frågor	47

1. Introduktion och bakgrund

Den globaliserade världen har bidragit till att resande blivit en del av många människors livsstil, vilket gynnat turismbranschens tillväxt. Av denna anledning finns det många olika behov att tillgodose, vilket gjort att turismbranschen karaktäriseras av föränderlighet och aktörers förmåga att kunna anpassa sig. Hall och Williams (2008, s. 1-3) beskriver att dessa karaktärsdrag främjar konkurrens och aktörernas förmåga att hitta innovativa lösningar på eventuella problem som kan uppstå. En typ av problem som kan påverka turismbranschen är olika typer av kriser. Kriser kan beskrivas vara oförutsedda och okontrollerbara händelser vilket medför ett hot och innebär ett riskfyllt beslutsfattande (Paraskevas & Quek, 2019, s. 420). När kriser uppstår, som påverkar turismbranschen, förändras turisternas beteendemönster och behov drastiskt (Zech, 2015, s. 31). Detta påverkar i sin tur lokala aktörer som är beroende av turismen, vilka därmed behöver hitta innovativa lösningar för att kunna överleva.

I och med turismbranschens tillväxt har den kommit att få en allt större betydelse för destinationer där turismen tydligt märks av, både för aktörer direkt kopplade till turismbranschen men även aktörer initialt verksamma inom andra branscher. Detta gör att det finns platser där turismen blivit destinationens främsta inkomstkälla samt arbetsgivare, vilket gör att destinationen blivit beroende av turismens existens. Turismens betydelse är främst kopplat till ekonomiska- och sociala faktorer (Eckert, Zacher, Pechlaner, Namberger & Schmude, 2019; Dodds & Butler, 2019). Enligt modellen Corporate Social Responsibility (CSR) torde aktörer arbeta för att bli ekonomiskt gynnsamma och samtidigt ta ett socialt ansvar beträffande hur företaget bedrivs i relation till samhället (Borglund, De Geer, Sweet, Frostenson, Lerpold, Nordbrand, Sjöström & Windell, 2012). När kriser uppstår, som påverkar turismbranschen, berörs de lokala aktörerna som är i behov av turismens existens (Zech, 2015, s. 27). De ekonomiska förutsättningarna kan, till följd av en kris, bli lidande och i många fall även det sociala ansvarstagandet. Fehre och Weber (2015, s. 1423) påvisar att verksamhetens arbete med att vara ekonomiskt gynnsamma, under tiden en kris utspelar sig, kan medföra att deras sociala ansvarstagande bortprioriteras då fokus hamnar på en kortsiktig överlevnad.

Sett till turismbranschens påverkan på destinationer och de lokala aktörerna har hanteringen av turismen på turistdestinationer fått en allt viktigare roll, då det kan ha en stor inverkan på hur dess tillväxt och framtid kan komma att se ut (Dodds & Butler, 2019). Av denna anledning finns det Destination Marketing Organizations (DMOs), vars uppgift är att marknadsföra och attrahera människor till olika destinationer, samt skapa förutsättningarna för att turismen ska vara gynnsam för både turismbranschen, destinationen och de lokala aktörerna. De lokala aktörerna på en destination

torde därför involveras i arbetet för att alla berörda parter ska kunna arbeta mot samma mål. Det är destinationens DMO uppgift att skapa samverkan mellan sig själva och aktörerna för att detta ska fungera (Eckert et al., 2019, s. 640). Gani och Singh (2019, s. 11) påpekar att i krissituationer är det DMOs uppgift att utforma strategier för att bemöta krisen samt hantera kriskommunikationen mellan de lokala aktörerna och myndigheterna. Vidare belyser Heath (2006, s. 319-321) att aktörer som samarbetar tenderar att uppnå större framgång än de som arbetar på egen hand. Detta kan påvisa att när kriser uppstår, finns det en större chans att överleva krisen om de lokala aktörerna samarbetar med platsens DMOs eller samverkar med andra aktörer på destinationen.

I dagsläget har en världsomfattande kris uppstått vilken påverkar samtliga branscher i samhället, däribland turismbranschen, nämligen spridningen av viruset COVID-19. Coronakrisen, som den kommit att kallas för, har gjort att individers livsstilar förändrats, då resande för tillfället inte är möjligt, vilket gör att typiska turistdestinationer saknar besökare och då även inkomstkälla. Vidare påverkar krisen inte enbart turismaktörerna på dessa destinationer utan även de lokala aktörerna som är beroende av turismen eller har en indirekt koppling till branschen. Situationen Coronakrisen medfört innebär att många olika aktörer försatts i svåra situationer och riskerar att gå i konkurs om de inte kan hantera krisen och dess konsekvenser.

1.1 Problemformulering

Coronakrisen anses inte vara ett långsiktigt problem för turismbranschen då det främst är människors resmönster som förändrats i nuläget och det förväntas återgå till det normala efter krisen då det är en del av många livsstil (Käck, 2020). Däremot är det många aktörer inom både turismbranschen och andra branscher som redan har ekonomiska problem och förväntas gå i konkurs om krisen blir långdragen. Utifrån de konsekvenser Coronakrisen medfört, är det intressant att studera hur lokala aktörer på en turistdestination påverkas av och hanterar krisen för att kunna överleva. Det lokala perspektivet blir än mer intressant att studera då krissituationer oftast diskuteras utifrån ett mer övergripande perspektiv beträffande hur myndigheter och regeringar torde agera samt hur samhället påverkas i stort.

Dels är det intressant att se om det litteraturen lyfter beträffande ekonomiska- och sociala faktorer, som ovan nämnt, påverkas hos de lokala aktörerna och hur de faktorerna, utifrån ett CSR-perspektiv, beaktas medan krisen utspelar sig. Beträffande hur de lokala aktörerna hanterar krisen är det intressant att se vilka verktyg de använder sig utav samt vilka åtgärder de vidtagit för att kunna överleva. Det är även intressant att studera hur aktörerna ser på samverkan då det beskrivs vara ett sätt att tackla krissituationer samt undvika konkurser. Vidare förklarar Heath (2006, s. 319) att det finns ytterligare

fördelar av att samverka med andra aktörer, där utbyte av information och möjlighet till en ökad lönsamhet är några utav de. Utifrån tidigare forskning, som ovan nämnt, är det platsens DMOs som torde skapa förutsättningar för samverkan mellan både de lokala aktörerna och platsens DMOs. Det anses även vara deras ansvar att utveckla krishanteringsstrategier och ha kommunikation med myndigheter under kriser för att stötta de lokala aktörerna (Gani & Singh, 2019, s. 11). Detta kan skapa höga förväntningar på destinationsutvecklare och deras betydelse för lokala aktörer under krissituationer, vilket gör det intressant att undersöka hur de lokala aktörerna ser på och uppfattar platsens DMOs under Coronakrisen.

Gani och Singh (2019, s. 3) redogör hur forskningsläget gällande krishantering ser ut och menar att det saknas studier gällande krishantering på turistdestinationer under tiden en kris utspelar sig. Dessutom saknas det forskning som belyser det lokala perspektivet under kriser. Därav finns det utrymme att studera detta problemområde medan Coronakrisen utspelar sig då vår studie ämnar att undersöka hur lokala aktörer på en turistdestination påverkas av och hanterar denna krissituation.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med arbetet är att undersöka hur lokala aktörer på en turistdestination påverkas av och hanterar den kris som uppstått till följd av viruset COVID-19. För att ha möjlighet att få en djupare förståelse för problemet görs en fallstudie i Gamla Stan, Stockholm. Syftet mynnar ut i följande frågeställningar;

- Vilken betydelse har turismen för de lokala aktörerna i Gamla Stan och vad har det för betydelse i denna krissituation?
- Hur har de lokala aktörerna i Gamla Stan hanterat krisen?

1.3 Uppsatsens disposition

Följande avsnitt kommer presentera de kapitel som utgör uppsatsen. Varje kapitel presenteras kortfattat i syfte att ge läsaren en övergripande förståelse för vad uppsatsen handlar om och hur den är uppbyggd.

Kapitel 2 – Metod

Redogör för den metodologi som ligger till grund för vår undersökning och motiverar val av metoder, vilka är semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys av virtuella dokument. Genomgående finns ett kritiskt förhållningssätt och reflektioner kring komplikationer som uppstått och avslutningsvis diskuteras etiska aspekter.

Kapitel 3 – Teoretiska utgångspunkter

Presenterar två teoretiska inriktningar; turismens betydelse för lokala aktörer på olika destinationer samt krishantering. Krishantering behandlar olika modeller och faktorer relevanta för studien samt vad samverkan har betydelse i kontexten krishantering.

Kapitel 4 – Analys

Det insamlade empiriska materialet analyseras med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna. Strukturen i analysen är uppbyggd från våra tre frågeställningar och diskuterar därav följande teman; turismens betydelse för lokala aktörer, krishantering och samverkan.

Kapitel 5 – Slutsats och avslutande diskussion

Besvarar uppsatsens frågeställningar utifrån de resultat studien genererat. För att sedan diskutera vårt kunskapsbidrag och problemområdet sett till ett bredare kontext. Avslutningsvis presenteras vidare forskning.

2. Metod

Följande kapitel redogör för metodologin som ligger till grund för vår undersökning. Vi berättar vilka metoder vi valt för att samla in det empiriska materialet utifrån den kunskapssyn vi haft beträffande vårt valda ämne. Därefter presenterar vi genomförandet av studien och hur vi gjort vårt urval av studieobjekt. Vidare diskuteras hur vi tolkat och analyserat det insamlade materialet. Avslutningsvis reflekterar vi kring de etiska aspekterna studien berört.

2.1 Metodologi

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie då vi ämnar undersöka hur våra studieobjekt påverkas av och hanterar Coronakrisen. Detta beskrivs av Bryman (2018, s. 455) som en kunskapsteoretisk ståndpunkt där fokus läggs på att skapa förståelse för den sociala verkligheten utifrån studieobjektens uppfattning och tolkning av kontexten. För att få en större förståelse för ett studerat problemområde, belyser Thurén (2007, s. 94), att det går att använda sig av en tolkande epistemologi, vilket går ut på att tolka och göra subjektiva bedömningar för att få fram en mening utifrån det perspektiv informationen kommer från. Vår studie ämnar ha utgångspunkt i respondenternas åsikter och verklighetsuppfattning i förhållande till den rådande krissituationen, vilket gjorde att det blev av betydande vikt att skapa en förståelse för våra respondenter och studiens kontext. Av denna anledning ansåg vi att ett hermeneutiskt synsätt var lämpligt för oss att anamma under studiens genomförande. Thurén (2007) förklarar att hermeneutiken fungerar likt ett samspel mellan forskarens förförståelse och den erfarenhet studien medför (Thurén, 2007, s. 62). Vidare förklarar Kvale och Brinkmann (2014, s. 77-79) att hermeneutiken är en typ av tolkningslära där den inhämtade informationen är situationsbunden, alltså beroende av den kontext den tillhör. Det går därmed inte att automatiskt överföra den insamlade kunskapen till andra typer av situationer (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 77-79). Vi har därmed begränsat vår studie till Coronakrisen och enbart fokuserat på hur det påverkat de lokala aktörerna i Gamla Stan i Stockholm, för att få en tydlig bild av situationen och kontexten på just denna destination under denna kris.

För att kunna studera vårt valda problemområde tillämpade vi till en början en deduktiv kunskapssyn. En deduktiv process syftar till att undersöka tidigare forskning och teori för att kunna formulera frågor och därefter söka svar på dessa med hjälp av empiri (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 237-239). I vårt fall påbörjades arbetet på detta sätt genom en litteraturstudie inom ett annat problemområde kopplat till turismdestinationer. Dock inträffade en rad komplikationer vilket ledde fram till att det första tänkta problemområdet inte längre var relevant att undersöka i dagens läge. Däremot gav

litteraturstudien en grundläggande förförståelse för lokala aktörer på turistdestinationer, vilket kunde appliceras på de lokala aktörerna i Gamla Stan kopplat till syftet gällande hur Coronakrisen kommit att påverka deras verksamheter. Denna rad av företeelser bidrog även till att vår studie fick drag av en induktiv process då den nya kunskapen vi fann, gav oss nya frågor vilka vi blev intresserade av att finna svaren på. Kvale och Brinkmann (2014, s. 237-239) beskriver induktion likt en process där undersökningen styrs av den insamlade empirin och att den nya kunskapen styr vilka frågor undersökningen ska besvara. I detta skede kunde vi konstatera att kunskapssynen vi använt oss av var en kombination av de två tidigare nämnda processerna, vilket beskrivs av litteraturen som abduktion. Abduktion är en blandning av de två tidigare nämnda processerna, vilket innebär att de forskaren anammar båda strategierna för att komma fram till ett resultat (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 237-239).

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Urval av studieobjekt

För att kunna besvara våra frågeställningar ville vi komma i kontakt med olika typer av lokala aktörer i Gamla Stan, både aktörer med direkt koppling till turismbranschen men även aktörer initialt verksamma inom andra branscher. Variationen i urvalet ansåg vi kunna bidra till en större förståelse för hur en kris kan påverka olika verksamheter samt hur krishantering kan se ut inom olika branscher på samma destination, vilket vår studie ämnar att undersöka.

De aktörer vi valde att kontakta var hotell, restauranger, butiker och cafeér, alla lokaliserade i Gamla Stan, detta urval baserades på att vi valt att avgränsa studien till just Gamla Stan då det är en turistdestination och syftet med studien är att undersöka hur lokala aktörer på en turistdestination påverkas av och hanterar Coronakrisen. Vi efterfrågade att få komma i kontakt med individer väl insatta i verksamheterna för att kunna få utförliga svar och därav mer värdefullt material till vår studie. Detta kan liknas vid det litteraturen beskriver som målstyrt urval då studieobjekten är strategiskt utvalda för att kunna besvara de formulerade forskningsfrågorna (Bryman, 2018, s. 496-498). Vi skickade ut missivbrev med våra intentioner, respondenternas rättigheter och en förfrågan om medverkan i en intervju till totalt 47 slumpmässigt utvalda lokala aktörer i Gamla Stan. Missivbrevet kan liknas vid det Bryman (2018, s. 178-179) beskriver som informationsblad. Svarefrekvensen från de olika aktörerna varierade, den största andelen svarade inte, en del svarade att de inte hade möjlighet att medverka och fem aktörer kunde delta. Några utan möjlighet att medverka motiverade det genom brist på tid för denna typ av ärende under Coronakrisen. Andra menade att de tillhörde en större kedja och därav inte kunde svara för en enskild aktörs vägnar. Av de fem

deltagande aktörerna såg arbetssituationen olika ut, en del hade mer tid för denna typ av ärende medan andra kände sig stressade överlag.

Nedan följer en tabell över de fem deltagande respondenterna:

Typ av aktör	Respondentens roll inom organisationen	Intervjulängd	Genomförande
Hotell (A)	Hotelldirektör	52 min	Intervju
Restaurang (A)	Restaurangchef	1 h och 11 min	Intervju
Butik (A)	Butiksägare	30 min	Telefonintervju
Butik (B)	Butiksägare samt butiksbiträde	50 min	Intervju
Företagsförening och Butik (C)	Delägare till butik samt sammankallande	1 h och 15 min	Telefonintervju

Förutom lokala aktörer ville vi även komma i kontakt med destinationens DMOs då flertalet studier vi tog del av under vår litteraturstudie påvisat att DMOs har en stor betydelse för lokala aktörer, specifikt under tiden då kriser utspelar sig. Vi kontaktade tre olika DMOs, med samma missivbrev som vi skickat till de lokala aktörerna. Detta utskick resulterade i ett svar från Visit Stockholm som meddelade att de inte kunde medverka då de inte hade tid på grund utav Coronakrisen. Däremot hänvisade de till deras hemsida för mer information beträffande COVID-19.

Eftersom vi enbart lyckades boka fem intervjuer, med enbart lokala aktörer och inga DMOs, behövde vi tänka ut alternativa metoder för att kunna få tillräckligt med material, samt fundera över det perspektiv vi tänkt lyfta DMOs från då vi enbart skulle kunna få de lokala aktörernas synvinkel beträffande den roll DMOs har för de lokala aktörerna under tiden en kris utspelar sig. När Visit Stockholm länkade sin hemsida med information berörande COVID-19 fick vi en tanke om att det kunde finnas motsvarande information att hämta på de lokala aktörernas hemsidor och på sådant vis väcktes tanken om att komplettera intervjuerna med dokumentanalyser av både lokala aktörers och DMOs hemsidor. Kvale och Brinkmann (2014, s. 159-164) belyser flertalet åsikter om huruvida det går att blanda metoder, men att de flesta går att kombinera om de på något sätt kan komma att kompensera varandra. Denna typ av tillvägagångssätt förklarar Bryman (2018, s. 104-106) som en flerfallsstudie, då flera olika fall används för att kunna undersöka hur väl resultatet står sig mot den teori som används. Dokumentanalyserna var initialt tänkt att kompensera för ett lågt antal intervjuer,

men vi såg under arbetets gång att det bidrog positivt i syfte att lättare kunna besvara våra frågeställningar. Genom att vi dessutom använde tre metoder för att undersöka vårt problemområde kan det argumenteras för att vi adapterat triangulering i vår undersökning. Bryman (2018, s. 788) beskriver att triangulering är en kombination av flera metoder vilket bidrar till att skapa en större förståelse för det undersökta området.

Som ovan nämnt, behövde vi fundera över studiens perspektiv efter återkopplingen med de tänkta studieobjekten. Tanken var att undersöka vårt problemområde utifrån både de lokala aktörerna samt DMOs perspektiv, men eftersom inga DMOs kunde medverka blev detta inte längre aktuellt, även om vi tänkt genomföra dokumentanalys av DMOs hemsidor. Genom att enbart utföra dokumentanalys av företags hemsidor går det inte att lära sig hur en organisation fungerar i praktiken utifrån de skrivna dokumenten (Bryman, 2018, s. 674-676). Av denna anledning valde vi att undersöka det valda problemområdet utifrån de lokala aktörernas perspektiv. Denna ändring av infallsvinklar i vår studie sågs till en början vara en motgång då vi ansåg att ett till perspektiv hade kunnat bidra positivt till uppsatsens bredd. I efterhand anser vi dock att denna konsekvens blev positiv då vi fick möjligheten att studera de lokala aktörerna mer djupgående.

2.2.2 Semistrukturerade intervjuer

Syftet med vår undersökning är att undersöka hur olika lokala aktörer i Gamla Stan, Stockholm, påverkats av och hanterat Coronakrisen. Vidare ville vi skapa en djupare förståelse för bakomliggande tankar och agerande i en krissituation genom att få intervjupersonernas perspektiv på hur man överlever en kris och vilka strategier som kan tänkas vara avgörande för verksamhetens överlevnad.

För att få respondenternas perspektiv och tankar kring dessa frågor ansåg vi att det var viktigt att utforma teman och frågor med utrymme för respondenterna att uttrycka sina tankar och åsikter. Öppna frågor har förmågan att låta intervjupersonen svara fritt samtidigt som de lämnar utrymme för svar forskaren inte kunnat förutse, men som kan bidra till forskningen (Bryman, 2018, s. 315). Dessutom ansåg vi att respondenterna besatt mer kunskap beträffande krishantering i praktiken samt hade mer erfarenhet beträffande problemområdet vilket gjorde att vi ville vara öppna för nya perspektiv utöver den förförståelse vi fått från tidigare forskning.

I vår studie, som baseras på kvalitativ forskning, valde vi att använda semistrukturerade intervjuer. Bryman (2018, s. 563) beskriver att denna metod karaktäriseras av dess flexibilitet och fokuserar på att lyfta fram respondenternas tankar och åsikter. Semistrukturerade intervjuer är utformade från ett antal teman vilka fungerar likt ett ramverk som leder intervjun framåt, men respondenten får svara

fritt och intervjun kan därav jämföras med ett samtal eller dialog (Bryman, 2018, s. 562-564).

Intervjuguiden blir på sådant vis ett stöd för forskaren då problemområdet blir intervjuens fokus samtidigt som respondenten får utrymme att diskutera olika åsikter och tankar under intervjuens gång.

Till en början skapade vi två olika intervjuguider då vi ville komma i kontakt med både lokala aktörer och DMOs. Däremot fick vi enbart användning utav en intervjuguide (Bilaga 2) då ingen DMO kunde medverka. De huvudteman vi utgick från under intervjun var; bakgrundsfakta om respondenten, bakgrundsfakta om organisationen, krishantering och framtiden. Vidare hade vi även underkategorier till varje huvudtema för att kunna få en djupare och bredare diskussion kring varje tema. Till en början hade vi inte utformat specifika frågor för intervjuerna men sedan ville några aktörer ha frågorna i förväg för att kunna förbereda sig och en respondent ville besvara frågorna via mail vilket gjorde att vi utformade en intervjuguide med tydliga och öppna frågor (Bilaga 3). Tyvärr fick vi aldrig svar från denna respondent i slutändan, däremot gav detta arbete oss ytterligare stöd för intervjuerna då vi hade utförliga frågor vi kunde använda ifall samtalet eventuellt skulle låsa sig.

När intervjuerna skulle äga rum informerade vi återigen om respondenternas rättigheter och våra skyldigheter gentemot de. Detta fanns med i missivbrevet (Bilaga 1) men för att säkerställa deras anonymitet och därmed deras öppenhet under intervjun ansåg vi att det var lämpligt att förtydliga de aspekterna. Vi gav även respondenterna möjlighet att välja hur intervjun skulle gå till, med tanke på Coronakrisen och de rekommendationer myndigheter gått ut med. Detta ledde till att vi genomförde tre intervjuer i person, på deras arbetsplatser, samt två intervjuer över telefon. Bryman (2018, s. 566) argumenterar för att det är en fördel för intervjuaren att befinna sig på respondentens arbetsplats då en djupare inblick i verksamheten kan fås. Intervjuer över telefon kan få en del komplikationer då det kan uppstå kommunikationssvårigheter. Kroppsspråk, mimik samt tonfall blir svårare att avläsa vilket gör det svårare att skapa en tillitsfull relation (Bryman, 2018, s. 268). Ytterligare komplikationer kopplade till den rådande situationen uppstod när en av oss blev sjuk och därmed inte kunde närvara vid de fysiska intervjuerna, detta av hänsyn till både respondenten och den rådande situationen. Detta gjorde att den som utförde intervjun fick ansvara för att både ställa ledfrågor, följdfrågor, observera stämningen, kroppsspråk och tonfall samt föra eventuella anteckningar. Bryman (2018, s. 566) anser dock att kvalitativa intervjuer inte ska antecknas utan bara spelas in då det finns risk att specifika fraser eller uttryck kan gå förlorade om intervjuaren antecknar. Detta samt att det blev mycket att hålla fokus på under intervjun gjorde att vi inte prioriterade att anteckna under intervjuernas gång. Istället spelades intervjuerna in för att sedan kunna transkriberas och analyseras. Kvale och Brinkmann (2014, s. 218) menar att ljudinspelningar av intervjuer underlättar för intervjuaren som

istället kan fokusera på att föra samtalet framåt. Inspelningarna gjorde det även lättare för oss båda att ta del av det insamlade materialet med tanke på frånvaron under intervjuerna.

2.2.3 Tematisering och analys av intervjuerna

Efter insamlingen av det empiriska materialet, sett till intervjuerna, transkriberades inspelningarna. Därefter bekantade vi oss med materialet, vilket i vår situation var nödvändig med tanke på komplikationerna som gjort att båda inte kunde närvara vid intervjutillfället. Sedan tematiserade och kodade vi det insamlade materialet. Kodning av materialet innebär att bryta ner, jämföra, undersöka och kategorisera den insamlade datan (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 241). Genom att kategorisera och hitta teman definieras materialet vilket i sin tur skapar förståelse för dess betydelse (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 116). I detta skede började likheter och skillnader mellan respondenternas svar urskiljas vilket sedan lade grunden till de teman vi undersökte i dokumentanalyserna. De teman vi hittade och utgick från var; turismens betydelse för olika lokala aktörer, relationen mellan olika aktörer och krishantering. Utifrån de teman vi hittade i transkriberingarna fann vi även områden i vår teori som inte längre var av relevans samt områden vi saknade kunskap kring vilket gjorde att vi både fick revidera samt komplettera vår insamlade teori för att kunna besvara våra frågeställningar.

2.2.4 Dokumentanalyser

För att utöka vårt empiriska material gjordes dokumentanalyser på virtuella dokument i form av hemsidor och sociala medier tillhörande lokala aktörer i Gamla Stan, DMOs samt en företagarförening i Gamla Stan. Urvalet gjordes slumpmässigt bland de som inte kunde medverka av de 47 aktörer vi redan kontaktat för intervjuer, då dessa aktörer redan valts ut som lämpliga aktörer för vårt ändamål. Att genomföra en dokumentanalys av virtuella dokument lämpar sig för såväl kvalitativa och kvantitativa studier (Bryman, 2018, s. 668).

Nedan följer en tabell över de hemsidor vi gjort dokumentanalys på:

Typ av aktör	Namn på verksamheten
Restaurang	Kryp In
Restaurang	Agaton
Restaurang	The Hairy Pig
Restaurang	Gamla Stans Lykta
Restaurang	Restaurang Brinken

Hotell	Victory Hotel
Hotell	Scandic Gamla Stan
Hotell	Lady Hamilton Hotel
Hotell	Lord Nelson Hotel
Hotell	Hotell Skeppsbron
Café	Kaffekoppen
Café	Café Järntorget
Café	Cosy Café
Butik	Made In Stockholm
Butik	Castor Konsthantverk
Butik	Affären i Gamla Stan
Destination Marketing Organisation (DMO)	Visit Stockholm
Företagarförening	Hållbart & Lustfyllt Gamla Stan

Genom dokumentanalyserna ville vi undersöka vilka åtgärder de olika aktörerna vidtagit till följd av COVID-19, hur de arbetar med krishantering samt om de hade några samarbeten med andra aktörer eller DMOs. Dessa aspekter utgjorde ramen för våra dokumentanalyser. I beaktande togs dock det Bryman (2018, s. 674-676) belyser beträffande att man inte kan lära sig hur en organisation konkret fungerar i praktiken utifrån skrivna dokument, oavsett hur pass officiella de framställs vara. Vidare utförde vi analyserna utifrån hur en kvalitativ innehållsanalys beskrivs, då vi sökte efter bakomliggande teman i det insamlade materialet. Ytterligare en aspekt vi beaktade under dokumentanalyserna var dokumentets kvalitet. Bryman (2018, s. 657) diskuterar fyra avgörande aspekter för dokumentets kvalitet; autenticitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet. De virtuella dokument vi undersökt är aktörernas egna hemsidor där aktörerna bestämmer innehållet. Beträffande sidorna på sociala medier analyserade vi enbart det aktörerna själva hade uppdaterat, då andra individers åsikter inte var av intresse för studien. Sett till hemsidorna tillhörande de lokala aktörerna anser vi att de är utformade på liknande vis och presenterar liknande innehåll vilket gör att det kan argumenteras för att de representeras korrekt. Gällande Visit Stockholm och Hållbart & Lustfyllt Gamla Stan var det två aktörer vars hemsidor inte jämfördes med övriga då de tillhör andra kategorier. Det finns liknande aktörer de hade kunnat jämföras med men de var inte relevanta att ta med i denna undersökning då vi fokuserade på Gamla Stan i Stockholm. Eftersom vi hade utformade

teman vi letade efter i analysen blev det lätt att urskilja vad vi skulle använda för information från hemsidorna vilket gjorde materialet tydligt och begripligt.

2.3 Etiska aspekter

Kvale och Brinkman (2014, s. 105-114) belyser fyra områden som är viktiga att ta hänsyn till under en studie. Dessa är informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser samt forskarens roll. När vi skickade ut missivbrev (Bilaga 1) till de lokala aktörerna i Gamla Stan, var vi noga med att informera intervjupersonerna om deras rättigheter vid medverkan på intervju, samt våra skyldigheter gentemot dem. Denna information gavs även vid intervjutillfället. Vid intervjuer kan känsliga områden beröras och därför är det viktigt att informera vad det insamlade materialet kommer användas till samt hur inspelningen av intervjun kommer hanteras (Kvale & Brinkman, 2014, s. 228). Eftersom vi använde en intervjuguide med öppna frågor är frågorna mer flexibla, vilket gjorde det extra viktigt att få samtycke till inspelning av intervjuerna. Alla medverkande respondenter fick dessutom vara anonyma, vilket vi upplevde skapade en trygghet för intervjupersonerna. Kvale och Brinkman (2014, s. 31-32) berättar att trygghet är väsentligt för att en intervjuperson ska känna sig säker och därmed dela med sig mer under intervjun. Beträffande trygghet för respondenten kan vi nu i efterhand se att det finns aspekter under vår studie som kan anses bristfälliga och kan vidare diskuteras om de påverkat vår studie. Dels uppkom det komplikationer när en av oss blev sjuk, detta inträffade nära inpå intervjutillfället vilket gjorde att vi inte hann informera respondenterna. Denna aspekt kan tänkas ha skapat en otrygghet hos respondenterna då de förväntade sig en intervju med två personer. Däremot upplevde vi inte att detta hade någon betydelse då respondenterna var öppna och svarade utförligt på frågorna trots detta. Vidare ser vi, som tidigare nämnt, svårigheter att skapa tillit över telefon vilket kan leda till att intervjupersonen inte känner sig trygga och delar med sig av information på samma vis. Detta upplevde vi i en av telefonintervjuerna trots att respondenten fått frågorna i förväg och kunde förbereda sig. Slutligen kan dagens krissituation ha påverkat respondenternas trygghet då kontakt med andra människor inte rekommenderas. Även om de gått med på intervju i person kan det tänkas att de kände sig begränsade då fysisk kontakt undveks och avstånd hölls under intervjun, vilket i sig skapar en distansering mellan respondenten och intervjuaren.

De virtuella dokument vi tagit del av har vi studerat utifrån olika riktlinjer. För att ha möjlighet att bedöma ett dokumentets kvalitet är autenticitet, trovärdighet, representativitet samt meningsfullhet relevant att analysera och utvärdera (Bryman, 2018, s. 657). Vi undersökte dels dokumentets ursprung, om det är utan förvrängningar och felaktigheter, om de olika hemsidorna uppvisar information som är typiskt för kategorin det tillhör samt om materialet är begripligt.

3. Teoretiska utgångspunkter

Följande kapitel är uppdelat utifrån två teoretiska inriktningar. Första delen presenterar turismens betydelse för lokala aktörer på olika destinationer. Andra delen presenterar krishantering genom olika modeller och faktorer relevanta för lokala aktörer. Vidare presenteras även samverkan som krishanteringsstrategi sett från både ett vågrätt och lodrätt perspektiv. Dessa teoretiska inriktningar ämnar sedan bidra till att analysera hur lokala aktörer i Gamla Stan påverkas av och hanterar Coronakrisen.

3.1 Turismens betydelse för lokala aktörer

Tidigare forskning beskriver att turismbranschen genomgått stora förändringar i takt med en mer globaliserad och digitaliserad värld, vilket har kommit att påverka turismens betydelse för destinationer och dess lokala aktörer. Dodds och Butler (2019) förklarar att den teknologiska utvecklingen medfört att människor kan resa lättare och mer flexibelt, vilket innebär att människor reser i större utsträckning och till fler destinationer än tidigare (Dodds & Butler, 2019, s. 520). De verksamma aktörerna på destinationerna, oavsett bransch, är på olika vis påverkade av att turister kommer till platsen (Dumitru, 2012, s. 161). Det finns en mängd tidigare forskning som visar att turisternas spenderande bidrar till en fortsatt ekonomisk tillväxt på en destination och skapar bättre möjligheter för lokala aktörer. Dessutom belyser Fuentes och Navarrete (2016, s. 186) att det finns olika typer av turister med olika behov. Därmed finns det möjligheter för flera olika typer av aktörer att kunna dra nytta av turismens existens på en destination. Eftersom turismbranschen tillhör servicesektorn innebär det att den mänskliga faktorn är av betydelse, vilket medför en mindre arbetslöshet på destinationer med turismen som inkomstkälla.

Tidigare forskning beskriver flertalet grundläggande nödvändigheter för att turismbranschen, destinationer och lokala aktörer ska kunna gynnas av turismen. Dels krävs det att turismbranschen tar ett socialt och ekonomiskt ansvar gentemot destinationen, samhället och andra aktörer.

Turismbranschen förknippas ofta med säsongarbete och låga löner vilket gör att balansen mellan det sociala ansvarstagandet samt det ekonomiska blir en utmaning (Dodds & Kuehnel, 2010, s. 222).

Utöver dessa faktorer kan andra omständigheter påverka branschen, destinationer och de verksamma aktörerna, nämligen olika typer av kriser. Turismsektorn är speciellt känslig för kriser då de kan komma att påverka hela branschen samt det lokala samhället där olika typer av aktörer är verksamma (Gani & Singh, 2019, s. 1-2). Goda ekonomiska förutsättningar är grunden för att aktörer ska ha

möjlighet att verka men samtidigt behöver de ta ett socialt ansvar gentemot medlemmarna i organisationen, vilket kommer diskuteras vidare i samband med kriser i kommande kapitel.

Detta avsnitt har beskrivit turismens betydelse för lokala aktörer inom olika branscher på turistdestinationer i syfte att ge en förståelse inför analysen av vår valda destination, Gamla Stan, vilket är en turistdestination med många olika lokala aktörer.

3.2 Krishantering inom turismbranschen

Turismbranschen är, som tidigare nämnt, karakteriserad av dess föränderlighet, vilket gjort att det är en innovativ bransch att befinna sig i (Hall & Williams, 2008, s. 1-3). Dessa karaktärsdrag ger dock upphov till andra egenskaper vilka kan ses vara mindre positiva. Gani och Singh (2019, s. 1) beskriver att branschen är instabil och ömtålig då den påverkas mycket av ogynnsamma händelser vilket gör att återhämtningsprocessen när kriser uppstår tar längre tid i jämförelse med andra branscher då destinationens attraktionskraft har en tendens att skadas under kriser. Dessutom är turism inget nödvändigt attribut människan behöver för att överleva vilket gör att individer inte prioriterar det under en kris.

Sett till det faktum att turismbranschen har svårare att överleva kriser till skillnad från andra branscher ämnar detta kapitel redogöra för olika typer av krishanteringstrategier lokala aktörer kan använda under kriser för att kunna överleva.

3.2.1 Krishantering i praktiken

Enligt Paraskevas och Quek (2019, s. 420) beskrivs, som tidigare nämnt, en kris vara en oförutsedd och näst intill okontrollerbar situation. Situationen medför ett stort hot på olika nivåer i samhället och ställer höga krav på att ta kritiska och riskfyllda beslut. Gani och Singh (2019, s. 2) förklarar kriser som snabbt utvecklade händelser, vilket leder till att situationen är svår att förstå och hantera. Även om verksamheter eller destinationer inte kan vara förberedda på alla typer av kriser samt dess konsekvenser, är det viktigt att involvera krishantering i strategiarbetet, oavsett nivå (Rittichainuwat, 2013).

Organisationer som investerar i en krishanteringsplan har generellt upplevt någon typ av kris vid ett tidigare tillfälle och är därför mer insatta i dess betydelse och vikten av att ha en krishanteringsplan (Zech, 2015). När ett företag utvecklar en krishanteringsplan finns det olika aspekter att ta hänsyn till. Det krävs en förståelse för hur tidigare kriser uppstått och hanterats samt hur olika typer av aktörer har

återhämtat sig från de, vidare krävs en medvetenhet inför framtiden (Zech, 2015, s. 31-32). Zech (2015, s. 34) presenterar modellen "Crisis Management Circle" som kan delas in i två kategorier, dels krisförebyggande åtgärder vilket sker innan en kris uppstår samt hantering av en kris när den har skett. Krisförebyggande åtgärder kan innebära att analysera och utvärdera, samt förbereda och utbilda sin organisation utifrån en krishanteringsplan. Den andra delen, när en kris har uppstått, handlar om hur ett företag kan lindra negativa konsekvenser samt hur de ska återhämta sig på kort och lång sikt. Modellen illustreras genom en cirkel, vilket innebär att processen kan ses som ett sätt för företag att lära sig av en kris för att kunna hantera nästa.

Ett exempel James, Ravichandran, Chuang och Bolden (2017) studerat beträffande krishantering är hur den ekonomiska krisen i USA 2008 påverkade turismbranschen, lokala aktörer samt lokalbefolkningen. Det skedde en ökning av bensinpriser och flygresor, vilket medförde en minskning av resor till andra länder. Aktörer sänkte därefter priserna och riktade marknadsföringen mot lokalbefolkningen och "Staycation" blev ett alternativ till längre resor då människor sökte en känsla av att fly vardagen utan att behöva lämna landet (James et al., 2017, s. 387-389).

Detta avsnitt har behandlat krishantering och dess betydelse för organisationer som befinner sig i en kris. Vidare har även modellen "Crisis Management Circle" beskrivits. Dessa aspekter kommer lyftas i analysen genom att diskutera dess egentliga betydelse för de lokala aktörernas överlevnad under en kris.

3.2.2 Strategiarbete inom verksamheter under kriser

I och med att turismbranschen verkar på destinationer där olika lokala aktörer finns, blir branschens strategiarbete mer komplex i jämförelse med branscher som verkar oberoende och inte har samma påverkan på lokala aktörer. Oavsett vilket situation en verksamhet befinner sig i torde det vara relevant att utveckla strategier beträffande dess påverkan på andra aktörer. När strategier utformas talas det ofta om Corporate Social Responsibility (CSR), då studier påvisat att det finns en positiv korrelation mellan CSR och ett företags konkurrenskraft (Kang, Chiang, Huangthanapan & Downing, 2015, s. 125-126). CSR är en modell utformad för företag beträffande hur de torde arbeta för att ta ansvar beträffande företagets påverkan på sociala-, ekonomiska- och miljömässiga faktorer (Kang et al., 2015, s. 125). I detta arbete kommer fokus enbart att ligga på de sociala- och ekonomiska faktorerna av CSR då det är av störst relevans för det ämne vi undersöker. Borglund et al. (2012, s. 22-23) belyser att begreppet är relativt vagt och att det kan definieras på olika sätt, vilket öppnar upp för organisationer att kunna anpassa sitt ansvar och strategiarbete efter organisationens förutsättningar och kontext.

Tidigare forskning, genomförd av Fehre och Weber (2015), undersöker huruvida företag fortsätter arbeta med CSR i situationer där kriser uppstår. Om en verksamhet fortsätter att diskutera de olika faktorerna CSR innefattar under en kris kan det visa en typ av styrka i företaget (Fehre & Weber, 2015, s. 1414). Däremot visar undersökningen att företag som befinner sig i en krissituation till stor del inte fortsätter ha denna typ av fokus, vilket är en följd av att ledningen prioriterar det som anses mer brådskande för stunden. En kris medför ett skifte i strategiarbetet där fokus hamnar på krisen och kortsiktig överlevnad (Fehre & Weber, 2015, s. 1423). Då tidigare forskning belyser att verksamheter bortprioriterar sitt sociala ansvarstagande under tiden en kris utspelar sig, anser vi att det är intressant att undersöka huruvida de medverkande aktörernas strategier, i relation till de ekonomiska och sociala faktorerna inom CSR, kommer att påverkas av samt hur de arbetar till följd av Coronakrisen.

Detta avsnitt har presenterat modellen CSR och dess funktion vid utformandet av strategier inom företag. Vidare har tidigare forskning belyst att det är de sociala- och ekonomiska faktorerna som påverkas mest under en kris och av den anledningen kommer de faktorerna och deras betydelse för lokala aktörer presenteras mer ingående i kommande avsnitt.

3.2.3 Ekonomiska faktorer

De ekonomiska faktorerna berör verksamhetens påverkan på den lokala ekonomin, de lokala aktörerna och lokalbefolkningens möjligheter till arbete. Beträffande turismbranschen belyser Vaya, Garcia, Murillo, Romani och Surinach (2018, s. 487) att branschen har tendenser att påverka både aktörer direkt kopplade till turismrelaterade aktiviteter såväl som aktörer inom andra branscher, vilket är gynnsamt för den lokala ekonomin. Vidare förklaras det att turismen skapar nya behov vilket i sin tur genererar nya arbetstillfällen för lokalbefolkningen (Vaya et al., 2018, s. 488). Turismen bidrar även till att utbudet av cafeér, restauranger och butiker blir större och mer varierat på en destination (Müller & Więckowski, 2018, s. 151). Ett ökat utbud av olika tjänster och aktiviteter på platsen bidrar även till att turisternas behov blir bemött och deras upplevelse på platsen får större värde. Li (2019, s. 218) beskriver att det finns en positiv korrelation mellan turisternas tillfredsställelse och hur mycket de spenderar på platsen. Detta indikerar att om destinationen arbetar för att gynna den lokala ekonomin kan turisternas behov tillgodoses samtidigt som lokalbefolkningen uppskattar det ökade utbudet.

För alla typer av verksamheter torde de ekonomiska faktorerna beaktas då det bidrar till företagets lönsamhet och skapar fördelar inom branschen de är verksamma inom (Borglund et al., 2012, s. 22, 44, 135). Med tanke på de ovan nämnda aspekterna beträffande ekonomiska faktorer och dess

påverkan på destinationen, de lokala aktörerna samt lokalbefolkningen är denna faktor av betydelse vid utformning av krisstrategier. Detta för att kriser kan medföra ett hot mot den lokala ekonomin i form av att företag riskerar förlora sina intäkter. I krissituationer riskerar de anställda att förlora sina arbeten och de företag som arbetar med olika typer av leverantörer kan påverkas om beställningar återkallas (Fehre & Weber, 2015, s. 1414). Tidigare forskning påvisar att ett företags ekonomiska situation prioriteras framför de andra faktorerna som inkluderas i CSR under tiden en kris utspelar sig (Fehre & Weber, 2015, s. 1415).

Detta avsnitt presenterar betydelsen av ekonomiska faktorer för både lokala aktörer och destinationer. Syftet med att belysa denna betydelse är att få en förståelse för dess relevans vid utformandet av krishanteringsstrategier och varför de torde beaktas. Utifrån det insamlade empiriska materialet kommer det analyseras hur våra studieobjekt påverkats sett till de ekonomiska faktorerna samt hur de beaktat dessa faktorer vid krishanteringen för att kunna upprätthålla en ekonomisk gynnsamhet.

3.2.4 Sociala faktorer

De sociala faktorerna refererar till att ha förståelse för hur verksamheten påverkar samhället, lokala aktörer samt lokalbefolkningen. Utöver detta torde de agera ansvarsfullt inom verksamheten beträffande hur den bedrivs i förhållande till existerande relationer (Borglund et al., s. 22, 44, 135). Eftersom de anställda inom flera branscher är direkt avgörande för driften av en verksamhet, inkluderas de i de sociala aspekterna av CSR (Fehre & Weber, 2015, s. 1415). De torde därmed tas hänsyn till vid utformandet av krisstrategier. Anledningen till att beakta dessa faktorer vid utformandet av strategier samt vikten av att upprätthålla en noggrann planering och hantering, av både turism och diverse påverkansfaktorer, grundas i tidigare forskning. Forskning menar att om de sociala faktorerna får för stora konsekvenser kan de komma att påverka en plats på olika nivåer (Wall, 2020, s. 214).

Eftersom turismbranschen beskrivs vara instabil och ömtålig kan utvecklandet av olika typer av krisstrategier härledas till de aktörer som är verksamma inom branschen. Gani och Singh (2019, s. 1) berättar fortsättningsvis att branschen och dess aktörer är utsatta om olika typer av kriser skulle uppstå. Tidigare forskning påvisar att de sociala aspekterna är viktiga att ta hänsyn till av flera anledningar, däremot bortprioriteras de i olika typer av krissituationer. Fehre och Weber (2015, s. 1415) förklarar att de sociala faktorerna inkluderade i CSR inte är nödvändiga för en verksamhets kortsiktiga arbete och därmed inte hjälper ett företag att hantera den situationen en kris medför.

Detta avsnitt behandlar de sociala faktorerna och dess relevans vid krishantering, trots det tidigare forskning benämner beträffande att de sociala faktorerna faller bort under krissituationer. Syftet med att lyfta dessa faktorer är för att kunna skapa en diskussion i analysen av vårt empiriska material för att se hur våra studieobjekt förhållit sig till den teori som finns gällande detta område.

3.3 Samverkan som krishanteringsstrategi

Ovan redogörs det för hur modellen CSR kan appliceras och vikten av att se till de sociala- och ekonomiska faktorerna i ett strategiarbete i samband med krishantering. Vidare förklarar Dodds och Kuehnel (2010, s. 221-222) hur samarbete mellan olika aktörer kan fungera för att skapa konkurrensfördelar och lönsamhet åt den enskilda verksamheten men även som ett bidragande attribut vid krishantering. Som tidigare nämnt är turismbranschen lokaliserad på platser där andra aktörer är verksamma vilket bidragit till nya arbetstillfällen (Dodds & Kuehnel, 2010, s. 221-222). Variationen av aktörer på en turistdestination innebär att de torde ta ansvar gentemot varandra men det skapar även en möjlighet till samarbeten som kan ge nytta åt respektive verksamhet på olika sätt.

Heath (2006, s. 319) beskriver flera fördelar som kan fås genom olika typer av samarbeten, däribland skalfördelar, "risk pooling", vinster från handel och utbyte av information. Fördelarna beträffande skalfördelar och ökad vinst genom handel refererar till att verksamheterna kan ta del av varandras erbjudanden och därmed öka omsättningen, utan att behöva ändra på sin egna produktion eller öka utgifterna. Forskning visar att verksamheter som samarbetar tenderar att nå större framgångar än om de arbetar ensamma då en verksamhet inte klarar av att bemöta alla tänkbara behov olika intressenter har (Heath, 2006, s. 319-321). När det kommer till "risk pooling" beskriver forskningen att världen är full av risker och att det som enskild verksamhet kan vara svårt att vara förberedd på vad som skall ske och att framtiden kan kännas oviss. Men om verksamheten samarbetar med andra aktörer kan ovissheten minska genom att det tänkbara utfallet av framtidens händelser fördelas, vilket ger en statistisk stabilitet (Heath, 2006, s. 322). Czernek-Marszałek (2020, s. 7-12) belyser även att samarbete kan resultera i att verksamheter blir mer flexibla i sitt agerande när ovisshet uppstår och därmed kan hantera situationer bättre än om de agerat enskilt. Vidare förklarar Heath (2006, s. 327) att utbytet av information refererar till att verksamheter kan observera och ta del av varandras strategier och därmed kopiera eller anamma de mest gynnsamma strategierna.

Förutom att utveckla samarbeten mellan olika aktörer på en plats diskuterar tidigare forskning samarbeten mellan aktörer och dess konsumenter. Laszkiewicz (2019, s. 69-70) beskriver dessa samarbeten som virtuella plattformar där fokus ligger på att dela ideer och mål. Den bakomliggande

anledningen till varför dessa typer av samarbeten kan gynna olika aktörer grundas i att det bidrar till både verksamhetens och konsumenternas värdeskapande. Dessutom ger denna form av samarbete en jämlik tillgång till verksamhetens kunskap och resurser genom att det baseras på förtroende och riskhantering (Laszkiewicz, 2019, s. 69-70).

Detta avsnitt har beskrivit de fördelar som kan fås genom att använda sig av samverkan som krishanteringsstrategi. Syftet med detta är att kunna analysera hur de lokala aktörerna arbetar med hjälp av teorin och därmed kunna utläsa om det finns skillnader mellan olika aktörer och deras strategi för att överleva krisen. Vidare används denna teori även för att undersöka vikten av samverkan som krishanteringsstrategi i analysen.

3.3.1 Samverkan med Destination Marketing Organizations

Ovan presenteras fördelarna med samverkan som krishanteringsstrategi, sett ur ett vågrätt perspektiv med fokus på samverkan mellan lokala aktörer. Vidare kan det även finnas fördelar av att samarbeta med aktörer sett till ett lodrätt perspektiv, aktörer med en mer övergripande roll för den destination aktörerna är verksamma på. En typ av aktör, relevant inom turismbranschen är Destination Marketing Organizations (DMOs), vars arbete handlar om att marknadsföra och locka turister till en destination samt hantera den etablerade turismen (Dodds & Butler, 2019, s. 521-524). Eckert et al. (2019, s. 640) förklarar att DMOs arbetar för att skapa en hållbar destinationsutveckling där alla berörda parter på destinationen samarbetar mot samma mål. De lokala aktörernas uppfattning av turismen tenderar att vara mer positiv om de involveras i planeringen då de får en ökad förståelse för turismens konsekvenser och fördelar (Eckert et al., 2019; Dredge & Jamal, 2013).

Beskrivningen av de arbetsuppgifter DMOs har är dock föränderlig och i vissa fall relativt diffus. Chasovschi (2019, s. 16) menar på att det finns en pågående diskussion mellan flera forskare rörande vad DMOs egentliga arbetsbeskrivning innefattar. En del argumenterar för att fokuset på att marknadsföra destinationer har skiftat och att deras arbetsuppgifter är betydligt mer komplexa, med fokus på att leda destinationen mot en hållbar utveckling. De menar även att rollen DMOs har kommer att utvecklas i framtiden då de ses som "limmet som håller ihop alla intressenter på destinationen" (Chasovschi, 2019, s. 16). För att en destinations DMO ska kunna styra platsens utveckling belyser Eckert et al. (2019) att det krävs en smart kommunikations- och marknadsföringsstrategi riktad mot både turister och lokalbefolkningen.

Detta avsnitt presenterar DMOs i syfte att skapa en förståelse för deras betydelse när det kommer till samverkan med lokala aktörer på en destination. Detta kommer sedan diskuteras vidare i analysen genom att analysera relationen till Stockholms DMOs, sett från de lokala aktörernas perspektiv.

3.3.2 DMOs arbetsuppgifter och roll under kriser

Ytterligare arbetsuppgifter DMOs har är kopplat till om någon kris eller katastrof skulle inträffa. Rent förebyggande gäller det att utforma strategier som gör att alla berörda intressenter är redo för eventuella kriser. Dessutom behöver de belysa vikten av att identifiera problem och hinder i beredskapssyfte (Gani & Singh, 2019, s. 11). Om en kris skulle inträffa är det destinationens DMOs uppgift att sköta kriskommunikationen med viktiga intressenter samt ha hand om utformningen och implementeringen av olika strategier för krishantering. För DMOs är specifikt kriskommunikationen en av de viktigaste uppgifterna, då de torde implementera konsekventa meddelanden och återhämtningsstrategier hos både den privata och offentliga sektorn (Blackman & Ritchie, 2008, s. 46).

I situationer där kriser uppstår berättar Blackman, Kennedy och Ritchie (2011) att DMOs torde inta en management-roll, som innebär hantering av en krissituation snarare än marknadsföring av aktörer. En stor del av arbetet innebär en spridning av kunskap mellan lokala aktörer och andra intressenter (Blackman et al., 2011, s. 349). Det handlar inte om att skicka rapporter mellan olika aktörer, snarare om att dela kunskap beträffande hantering av en krissituation. Det är en destinations DMOs som har i uppgift att skapa en samverkan mellan lokala aktörer för att utöka en form av förståelse för kriser som uppstår (Blackman & Ritchie, 2008, s. 54).

Detta avsnitt har behandlat DMOs arbetsuppgifter under kriser för att få en bredare teoretisk förståelse för hur DMOs arbetar. Syftet med detta är att kunna föra en diskussion utifrån det empiriska materialet, gällande hur de lokala aktörerna i Gamla Stan upplevt detta arbete som DMOs torde utföra och om det kunnat bidra till deras överlevnad.

4. Analys

Följande kapitel är uppbyggt utifrån de frågeställningar uppsatsen ämnar att besvara. Till en början analyseras turismens betydelse för de lokala aktörerna i Gamla Stan under Coronakrisen. Därefter analyseras krishantering utifrån de lokala aktörernas krisstrategiarbete. Slutligen analyseras samverkan som krishanteringsstrategi.

4.1 Kan de lokala aktörerna i Gamla Stan överleva utan turisterna?

Till Gamla Stan, Stockholm, kommer miljontals turister från hela världen. Både människorna boendes i stadsdelen samt besökarna uppskattar stadsdelens historiska charm i form av kullerstengator, gamla byggnader, serveringar och butiker (Hållbart & Lustfyllt 2020). Gamla Stan som turistdestination, med ett rikt utbud av både historia och lokala aktörer, kan göra att besökarna känner en tillfredsställelse under sin vistelse. Detta kan i sin tur bidra till den lokala ekonomin, utifrån det Li (2019, s. 218) förklarar angående att det finns en positiv korrelation mellan turisternas tillfredsställelse och hur mycket de är villiga att spendera på platsen.

Trots Coronakrisen gör Stockholms stad allt för att inte stänga ner platsens lokala aktörer och fortsätter tro på en framtid för branschen. Nya, kreativa sätt att umgås och verka fortsätter hålla staden levande (Visit Stockholm 2020). Att hitta nya, alternativa erbjudanden som bidrar till branschens överlevnad kan inspireras av de lösningar branschen utvecklade under den ekonomiska krisen i USA 2008, då begreppet "staycation" myntades (James et al., 2017). Staycation har kommit att användas även under Coronakrisen till följd av att människor inte kan resa på samma sätt som de brukar (Victory Hotel 2020).

I vår undersökning finns en variation av aktörer såsom hotell, restauranger och butiker, alla verksamma i Gamla stan. Tidigare forskning menar att turismen kan göra olika verksamheter ekonomiskt gynnsamma då deras lönsamhet grundar sig på turisternas spenderande. Dumitru (2012, s. 161) förklarar att turisternas spenderande på en plats skapar möjligheter för företag att finnas och vara ekonomiskt gynnsamma vilket i sin tur skapar arbetsmöjligheter för lokalbefolkningen. Turismen tenderar dessutom att bidra till ett större utbud av exempelvis restauranger och butiker då efterfrågan ökar (Müller & Więckowski, 2018, s. 151). I studien berättar butiksägaren till Butik A (Intervju 1) hur hans verksamhet, innan Coronakrisen, till störst del genererat intäkter från den existerande turismen på destinationen och att de stått för runt 80% av butikens försäljning. Samtliga butiksägare vi intervjuat förklarar hur deras omsättning till stor del genereras under vår - eller sommarsäsongen och

ägaren till Butik B (Intervju 2) förklarar hur hen inte räknar med några intäkter denna säsong alls då krisen hindrar turister från att besöka destinationen. Hotelldirektören på Hotell A beskriver att hotellet påverkats märkbart av krisen, då beläggningen gått ner med runt 70% (Intervju 4). Hen förklarar sitt perspektiv på hur bristen av turister påverkar destinationens aktörer:

Det där tror jag inte är någon skillnad på om du sitter på hotell eller om du driver en klädbutik eller souvenirbutik. Jag hörde att en av souvenirbutikerna på Västra Långgatan hade fyra kunder häromdagen och säljer du fyra skalbaggar för tre kronor styck så... Du får inte ihop till hyran där heller. (---) Alla som har ett beroende av att någon kommer in och handlar någonting är ju drabbade av en sån här kris.

(Intervju 4)

Intervjupersonerna på Restaurang A och Butik C förklarar att deras verksamheter inte påverkats märkbart av krisen och avsaknaden av turister då deras främsta målgrupp är stockholmare (Intervju 3 & Intervju 5). Till följd av krisen har däremot bokningarna minskat på Restaurang A, med tanke på de restriktioner hela samhället uppmanas att följa (Intervju 5). Butiksägaren för Butik C (Intervju 3) förklarar att deras verksamhet har mycket att göra trots krisen då de initialt verkar inom en annan bransch och inte påverkas av att turisterna försvunnit.

Det går att argumentera för att många aktörer i Gamla Stan, Stockholm, är beroende av en levande turism. Turismen har genererat omsättning för dessa företag och skapat arbetstillfällen för invånarna. När turisterna försvinner minskar intäkterna vilket kan leda till att arbeten försvinner då aktörerna får svårigheter att överleva, vilket i sin tur påverkar den lokala ekonomin negativt (Vaya et al., 2018, s. 488). Fuentes och Navarrete (2016, s. 186) förklarar däremot att det finns flera typer av turister som har olika behov och därmed lockas till olika delar av en destination. Det kan innebära att en destination kan omprofilera sig för att locka nya typer av turister, om den ursprungliga målgruppen försvinner. Butiksägaren till Butik C (Intervju 3) berättar att Gamla Stan arbetar för att hitta lösningar samt locka till sig nya typer av turister då dagens kris påverkar aktörernas omsättning samt människors möjligheter till arbete. Anledningen till detta är att de tidigare turisterna inte längre har möjlighet att besöka destinationen. Hotelldirektören på Hotell A (Intervju 4) förklarar i intervjun att det är en viss typ av människor som lockas till Gamla Stan och att det beror på syftet med resan.

De lokala aktörerna vi intervjuat känner en stor osäkerhet inför framtiden men respondenten från Butik C förklarar att hen tror på en framtid för destinationen. Hen menar att Gamla Stan som destination inte kommer försvinna även om dagens aktörer inte överlever krisen.

Det finns ju så otroligt mycket i Gamla Stan som gör stadsdelen unik, miljön i de gamla husen och museerna. Det finns ju 10 museer i Gamla Stan va. Det finns mycket att titta på och lära sig av Stockholms historia med hjälp av guider och andra sätt (---) det är ju där vi ska hitta nya besökare.

(Intervju 3)

4.2 Krishantering för att kunna överleva Coronakrisen

4.2.1 Går det att vara förberedd för en kris?

Beträffande kriser, vad olika individer hunnit uppleva, hur en kris definieras och tolkas, hur den kan tänkas påverka, skiljer från individ till individ och även mellan olika aktörer. Gemensamt för alla i krissituationer är att det blir en situation som är svår att förstå och hantera då det ofta beror på snabbt utvecklade händelser (Gani & Singh, 2019, s. 2). I denna studie är urvalet av respondenter varierat, på individnivå skiljer ålder, kön och bakgrund men även beträffande verksamheterna finns tydliga skillnader. Hur länge verksamheten funnits, vilken bransch de är verksamma inom och vad de har för tidigare erfarenhet gällande kriser. Likheter mellan våra respondenter är att de är lokaliserade i Gamla Stan och att de har en koppling till turismbranschen då de är lokaliserade på en turistdestination.

För att få en djupare förståelse för hur våra respondenter upplevt Coronakrisen ställdes frågan om de någon gång varit med om en kris tidigare. Detta för att skapa en bild av hur pass förberedda våra respondenter varit inför krisen men även för att se om de själva upplevt likheter och skillnader mellan Coronakrisen och tidigare kriser. Rittichainuwat (2013) belyser det faktum att det är viktigt att utforma en krishanteringsplan i förebyggande syfte även om det inte går att vara förberedd inför alla typer av kriser och vad de kan tänkas få för konsekvenser. Zech (2015) argumenterar för att organisationer som tidigare upplevt någon typ av kris är mer måna om att investera i en krishanteringsplan då de sett vilka fördelar det kan fås utav det. Utifrån dessa aspekter var det intressant att studera hur tidigare kriser påverkat samt haft för betydelse under arbetet i Coronakrisen.

En kris alla aktörer hade erfarenhet från var terrorattentatet på Drottninggatan för några år sedan. Den krisen kom inte att bli lika långdragen som Coronakrisen men alla respondenter kunde instämma gällande kundernas förändrade beteende, vilket liknar kundernas beteende under Coronakrisen. Restaurangchefen på Restaurang A beskriver liknelsen som följande:

Det här som hände på Drottninggatan för några år sedan (---) det var så här en dag som påverkades bara, där vi, vi stängde liksom för dagen. (---) Gästernas skräck för att gå ut kan man ju jämföra på liknande vis, där var det ju bara en dag, jag tror kanske att det var lite lugnare dagen efter också.

(Intervju 5)

Detta kan jämföras med det Blackman och Ritchie (2008, s. 45) beskriver beträffande den drastiska minskningen av turister som ville resa i samband med terrorattentatet i USA 2001, då en skräck infann sig för att flyga. Krisernas karaktär skiljer sig mellan USA, Drottninggatan och Coronakrisen, men gemensamt är att det skapas en otrygghet bland turister och lokalbefolkningen som gör att de ändrar sitt normala beteendemönster. Zech (2015, s. 31) lyfter fram i sin forskning, att alla typer av kriser kan påverka lokalbefolkningens och turisternas beteendemönster vilket i sin tur påverkar destinationer och lokala aktörer, då de är beroende av turisterna och lokalbefolkningen. Genom detta framkommer det tydligt vilken skör bransch turismbranschen är, vilket kan bekräftas av det Gani och Singh (2019, s. 1) beskriver beträffande att branschen är ömtålig och att kriser kan komma att påverka både attraktionen till en destination och de lokala aktörerna.

Utifrån respondenternas svar kunde vi se att butikerna och restaurangen varit med om betydligt färre kriser som påverkat verksamheten till skillnad från hotellet. Detta kan tänkas ha att göra med vad det är för typ av verksamhet, dess storlek samt respondentens yrkeserfarenhet. Utifrån respondentens erfarenheter av kriser ställdes frågan om hen kunde se skillnader mellan kriserna hen varit med om eller om en kris alltid är en kris och hanteras på samma sätt.

De är snarlika... det är ett händelseförlopp från det att du faktiskt upptäcker att hej, det är något som händer här! Vad ska jag göra nu? Så att det första du faktiskt gör är att, var är det någonstans? Och det andra du gör är, ring någon som kan komma in, för hur du än vrider och vänder på det hela så med det adrenalinpåslaget, så är du bara alert en viss tid...

(Intervju 4)

Utifrån detta svar går det att argumentera för att kriser är relativt lika sett till hur de ska hanteras. Däremot krävs ytterligare forskning för att konstatera om det går att använda sig av en och samma krishanteringsstrategi när en kris uppstår. Om flera krishanteringsstrategier behövs kan det komma att bli en kostnadsfråga, vilket alla organisationer troligtvis inte har de ekonomiska förutsättningarna för. Om en krishanteringsplan räcker för alla kriser går det att argumentera för att det torde övervägas. Som tidigare nämnt, medför en kris ett stort hot då situationen beskrivs vara okontrollerbar (Paraskevas & Quek, 2019, s. 420). Tidigare forskning påvisar att det finns flertalet fördelar med ett

förebyggande arbete men i vår undersökning är det enbart Hotell A som har en krishanteringsplan sedan tidigare. Hotellens förebyggande arbete kan liknas med det som presenteras i den första delen av modellen "Crisis Management Circle". Krisförebyggande åtgärder kan innefatta utbildning av personal eller olika typer av analyser och utvärderingar (Zech 2015, s. 34). Intervjupersonen på Hotell A berättar att just utbildning av de anställda är viktigt för att de ska kunna hantera en kris när den uppstår. Modellen beskrivs, som tidigare nämnt, likt ett sätt att lära sig av tidigare kriser i syfte att hantera nästa på ett bättre sätt. Därmed går det att tolka hotellchefens krishantering som ett resultat av en lång erfarenhet inom branschen och hans möjlighet att lära sig av tidigare kriser.

Föregående diskussion öppnar upp för betydelsen av krishanteringsplaner. Frågan som uppstår är om krishanteringsstrategier är en nödvändighet för aktörers överlevnad eller om det finns andra attribut som påverkar chanserna för att överleva en kris? För att kunna besvara dessa frågor kommer detta diskuteras vidare i kommande avsnitt.

4.2.2 Coronakrisens påverkan på de lokala aktörerna i Gamla Stan och de åtgärder som vidtagits

Gemensamt för alla aktörer vi studerat är att krisen kommit att påverka alla på något vis, däremot skiljer det beträffande i hur stor utsträckning de blivit drabbade. Majoriteten av aktörerna märker av en minskad mängd besökare, men det är främst Hotell A, Butik A och Butik B som märkt av det mest då deras främsta kundsegment består av turister (Intervju 4, Intervju 1 & Intervju 2). Dock menar hotelldirektören att denna kris drabbar alla aktörer som erbjuder tjänster och är beroende av sina kunder, även om det tydligast syns inom hotell- och restaurangbranschen.

Jag tror att alla som har ett beroende av att någon kommer in och handlar någonting är ju drabbade av en sån här kris. Och det är ju väldigt många yrken. (---) Alla som har med folk att göra, som erbjuder en tjänst. (---) Alla pratar om hur mycket drabbade hotell och restauranger är, för det ser man ju klart och tydligt. Men även alla de här som driver eget och har egen firma och så, dem är ju ännu hårdare drabbade. För de får ju ingen permittering eller någonting.

(Intervju 4)

När en krissituation uppstår är det viktigt att företag arbetar för att återhämta sig samt lindra den negativa effekt en kris haft på företaget, vilket beskrivs vara den andra delen i modellen "Crisis Management Circle" (Zech, 2015, s. 34). Detta går att koppla till de åtgärder de lokala aktörerna i Gamla Stan vidtagit till följd av Coronakrisen. Den minskade mängden besökare i dagsläget har påverkat aktörernas verksamheter i form av utbud och tjänster. Flera av hotellen i vår undersökning

har ändrat sina villkor beträffande av- och ombokning. Dessutom har flera av hotellen integrerat krisen i marknadsföringen som ett sätt att locka besökare genom att visa förståelse för att besökare kan känna sig osäkra men att hotellen vidtagit åtgärder för att de ska känna sig trygga, trots den rådande krissituationen (Scandic Gamla Stan 2020).

Tydliga åtgärder hotellen gjort är stärkta städrutiner och även begränsningar i restaurang- och serviceutbud, detta till följd av hälsomyndigheternas rekommendationer, vilket framställs tydligt på både hemsidor och i intervjun (Scandic Gamla Stan 2020 & Intervju 4). Å ena sidan visar dessa åtgärder att hotellen tar ett socialt ansvar gentemot sina besökare och samhället genom att lyssna på myndigheterna och inte riskera att göra situationen värre enbart för att själva vara ekonomiskt gynnsamma. Å andra sidan har många hotell erbjudanden och sänkta priser vilket kan bli motsägelsefullt om de säger sig ta ett socialt ansvar för att minska smittspridningen men samtidigt uppmanar gäster till att besöka hotellen trots situationen. Forskningen av Laszkiewicz (2019, s. 69-70) beträffande virtuella plattformar och den möjlighet till värdeskapande som kan fås genom att dela information och skapa ett förtroende för besökarna, torde tas större hänsyn till. I detta fall kan det argumenteras för att de virtuella plattformarna utnyttjas för att skapa ekonomiska fördelar då verksamheterna vet med sig att besökarna har förtroende för det hotellen publicerar och därav enbart ser de åtgärder hotellen vidtagit.

Restaurangerna påvisade olika typer av åtgärder vilket kan tolkas vara ett resultat av att de påverkats olika mycket av krisen. Gemensamt för två av restaurangerna var att de vidtagit åtgärder beträffande städ och hygien för att ha en säker miljö för både gäster och medarbetare (Intervju 5 & Restaurang Agaton 2020). Den tredje restaurangen delade inget beträffande åtgärder kopplade till krisen förutom att de erbjöd rabatterade priser till deras gäster (Restaurang Kryp In 2020). Rabatterade priser var inget Restaurang A hade då deras främsta kundsegment bestod av stockholmare och därav påverkas de inte lika mycket av krisen. Respondenten från restaurangen menar även att de har många stamgäster som vill stötta de genom denna kris och att de därför klarar sig utan större problem.

Någonting som vi har gjort väldigt bra är just att vi har lockat tillbaka våra stamgäster... (---) det blir ju de som får bära en liksom genom det här kan man väl säga... (---) om det finns någonting man kan göra så är det att locka gästerna till sin restaurang även om det innebär en rabattering som kanske inte gynnar en för tillfället (---) gästerna blir ju verkligen a och o...

(Intervju 5)

Vidare delar hen med sig av tidigare erfarenheter från en annan restaurang, som är en del av samma koncern Restaurang A tillhör. Å ena sidan berättar hen att den restaurangen inte heller har några problem i dagsläget då de varit verksamma i Gamla Stan länge och har en väletablerad stamgästbas. Å andra sidan har de rabatterade priser på maten för att attrahera gäster (Intervju 5). Detta kan betyda att även om aktörer har en väletablerad stamgästbas, kan det vara svårt att överleva kriser då gästernas beteendemönster ändras. Något Zech (2015, s. 31) menar på kan hända när kriser uppstår. Vidare samarbetar Restaurang A med hotellet beläget i samma byggnad, som är en del av samma koncern, genom att erbjuda gäster på restaurangen en hotellnatt för 500 kronor vilket många gäster tagit del av. Respondenten berättar att de gör detta för att locka gäster vilket motsätter det hen berättade gällande att de klarar denna kris bra. Detta samarbete var dock främst för att locka gäster till hotellet då hotellet har betydligt svårare att överleva krisen (Intervju 5). Detta skapar en diskussion, beträffande huruvida dessa aktörer tar ett socialt ansvar under krisen när de lockar gäster genom erbjudanden och rabatterade priser. Prioriteras den ekonomiska gynnsamheten och verksamhetens överlevnad över det sociala ansvarstagandet eller hur förhåller sig de lokala aktörerna till dessa faktorer när de utformar krishanteringsstrategier? Denna diskussion kommer vidareutvecklas i kommande avsnitt för att få en djupare förståelse för de lokala aktörernas förhållningssätt till krishanteringsstrategier utifrån ekonomiska- och sociala faktorer kopplat till CSR.

4.2.3 Strategiarbete under en kris - vilka faktorer prioriteras?

Aktörerna som påverkats märkbart av att turisterna försvunnit, till följd av krisen, har ställts inför omfattande utmaningar för att ha möjlighet att finnas kvar. De ekonomiska förutsättningarna har förändrats på grund av minskade intäkter och det kan vara svårt att täcka de kostnader driften av verksamheten medför. En av åtgärderna för att minska kostnader är att säga upp eller permittera personal, vilket samtliga aktörer gjort förutom Butik C och Restaurang A (Intervju 1, Intervju 2, Intervju 3, Intervju 4 & Intervju 5). För att de lokala aktörerna i Gamla Stan ska ha möjlighet att finnas kvar efter krisen behöver denna typ av åtgärd vidtas, då förutsättningarna för framtiden förändras. Sett till modellen CSR, som tidigare nämnt, torde företag göra en fördelning mellan att skapa ekonomiska förutsättningar samt ett socialt ansvarstagande när det kommer till att utforma strategier under kriser. I och med att begreppet CSR är relativt vagt, kan dock företag anpassa fördelningen beträffande ekonomiska situationer och ett socialt ansvarstagande utifrån organisationens behov under den rådande situationen (Borglund et al., 2012, s. 22-23).

Intervjupersonen på Butik B menar att situationens ovisshet gjort att hen tagit ett socialt ansvar gentemot sina anställda och fokuserar på att stötta de genom krisen och hur den påverkar deras situation.

Jag vet inte hur lång tid man har, ett tag tänkte jag att men vi kan hålla på ett halvår men nu är jag liksom inne på att det är ju två månader sen så kommer personalen att få gå helt enkelt (---) jag har varit noga med att man har gått med i facket eller inte facket utan vad heter det? A-kassan!

(Intervju 2)

En undersökning, av företag som befinner sig i krissituationer, visar att de som arbetar på en högre nivå i en organisation inte längre diskuterar verksamhetens socialt ansvarstagande då fokus hamnar på krisen i sig och andra viktiga frågor bortprioriteras (Fehre & Weber, 2015, s. 1414-1423).

Butiksägaren till Butik B fortsätter att upprätthålla ett socialt fokus trots den ovisshet, hen själv beskriver har påverkat verksamheten.

Andra företag som tydligt tar ett socialt ansvar i samband med varslad eller permitterad personal är hotellkedjan Nordic Choice Hotels. De har, vilket visas på Visit Stockholms hemsida, ingått i ett samarbete med livsmedelskedjan Lidl, där arbete erbjuds till personal som annars hade blivit utan jobb (Visit Stockholm 2020). Då Nordic Choice intäkter minskat medan Lidls har ökat, såg båda aktörerna detta samarbete vara en möjlighet att ta ett socialt ansvar tillsammans. I ett pressmeddelande förklarar Helena Erlingsjö, HR-direktör på Lidl, att:

Det är också otroligt viktigt för hela samhället att i största möjliga mån hjälpa de människor som är friska att ha ett jobb att gå till. Det innebär att vi får tänka nytt och se till de möjligheter som uppstår. Samarbetet med Nordic Choice Hotels är en unik lösning och ett fint exempel på hur vi i kristider kan hjälpa varandra, även över branschgränser.

(Visit Stockholm 2020)

På Visit Stockholms hemsida (Visit Stockholm 2020) återges det hur en restaurangägare ingått i ett samarbete med ett fastighetsbolag i syfte att hålla igång sitt företag och därmed kunna behålla sin personal. Tidigare forskning belyser, som tidigare nämnt, att de sociala faktorerna inom CSR inte hjälper ett företag att ta sig igenom en kris (Fehre & Weber, 2015, s. 1415) Däremot visar denna studie att det finns företag som inkluderar denna aspekt i sitt strategiarbete under krishantering. I samtliga fall, där företagsägare tar ett socialt ansvar gentemot sina anställda, har de ekonomiska förutsättningarna spelat en stor roll. I vissa fall kommer de lokala aktörerna arbeta på nya sätt för att finnas kvar på marknaden och i andra fall inleds samarbeten med andra företag för att hjälpa de

anställda som blivit varslade. När dessa möjligheter inte finns gör företagsägarna det de kan för att stötta sina medarbetare.

Som tidigare nämnt går det att argumentera för att verksamheter använder sig av virtuella plattformar för att skapa ekonomiska fördelar under Coronakrisen. Under vår undersökning har det däremot även framkommit att dessa plattformar används i syfte att visa upp ett socialt ansvarstagande, vilket i sin tur torde gynna verksamheterna ekonomiskt. Laszkiewicz (2019, s. 69-70) förklarar att information företag delar via virtuella plattformar kan skapa ett förtroende för verksamheten. På så sätt används dessa plattformar i andra syften och utnyttjas inte enbart för att skapa ekonomiska fördelar. En del av aktörerna i vår undersökning har hittat en balans mellan att skapa ekonomiska förutsättningar för att överleva krisen och att ta ett socialt ansvar gentemot samhället och sina anställda. Däremot kan företagets prioriteringar skilja sig åt, vilket kan förklaras utifrån det Borglund et al. (2012, s. 22-23) förklarar gällande att begreppet CSR är vagt och därmed anpassas efter verksamhetens olika förutsättningar. Tidigare forskning belyser att ett socialt ansvarstagande inte hjälper företag som befinner sig i en kris rent kortsiktigt (Fehre & Weber, 2015, s. 1415). Att våra studieobjekt har ett socialt fokus har däremot visat sig skapa ekonomiska förutsättningar och därmed en starkare möjlighet att ta sig igenom krisen. Oavsett hur verksamheterna i vår undersökning valt att hantera Coronakrisen, går det genom detta kapitel argumentera för att en typ av samverkan mellan aktörer kan göra att företagen har möjlighet att överleva krisen. Därmed kommer samverkan och dess betydelse diskuteras vidare i kommande kapitel.

4.3 Samverkan i Gamla Stan - överleva en kris tillsammans

Teorin beträffande samverkan mellan aktörer belyser flertalet fördelar som kan nyttjas i en krishanteringsstrategi, allt från skalfördelar till vinster från handel, utbyte av information och även "risk pooling" (Heath, 2006, s. 319). Detta gör att aktörer på en och samma destination kan dra fördelar av att samarbeta och även lättare kunna hantera olika typer av kriser då de har andra aktörer att vända sig till och kan dra nytta av varandras erfarenheter och resurser. Bland våra respondenter framgick det tydligt att det främst är butikerna i Gamla Stan som samverkar med andra aktörer genom organisationen Hållbart & Lustfyllt. Organisationen själv beskriver sig och sin verksamhet på följande vis:

Hållbart & Lustfyllt Gamla Stan är en förening som verkar för ett hållbart samhälle genom konkreta aktiviteter. Föreningen är medlemsdriven av personer som bor i eller är verksamma i staden.

(Hållbart & Lustfyllt 2020)

Respondenten från Butik C är aktiv inom organisationen och ansvarar för företagsdelen, varpå hen delade med sig av hur hens uppgifter förändrats i samband med att krisen inträffat:

Sen har det ju blivit lite av en vändning då i samband med den här krisen så vi har fått agera lite bollplank och lite.. förmedla information från myndigheterna och hjälpa till lite i diskussionen mellan fastighetsägare och hyresgäster och sådär.

(Intervju 3)

Sättet organisationen arbetar på och dess betydelse för aktörerna kan kopplas till det teorin diskuterar beträffande "risk pooling" och utbyte av information (Heath, 2006, s. 319). Genom att aktörerna har någon att vända sig till kan ovissheten i den rådande situationen minska då det tänkbara utfallet av krisen fördelas på flera aktörer och det kan ge en statistisk stabilitet. Att respondenten fungerar som ett "bollplank" mellan aktörerna och myndigheterna underlättar i informationsutbytet mellan de olika parterna vilket också är en fördel som fås genom att aktörerna har en samverkan sinsemellan. Vidare kan det argumenteras för att respondenten från Butik C fått den roll vilken normalt sett kan tänkas skötas av platsens DMOs. Blackman och Ritchie (2008, s. 54) förklarar att den uppgift DMOs har är att skapa en samverkan mellan lokala aktörer och dela den kunskap som finns beträffande krishantering för att öka förståelsen.

Vidare argumenterar teorin för att samarbete kan göra aktörer mer flexibla i sitt agerande när en kris uppstår (Czernek-Marszałek, 2020, s. 7-12). Detta kan vara en anledning till varför aktörerna med en starkare koppling till turismbranschen, såsom hotell och restaurang, inte är en del av den samverkan butikerna är, då turismbranschen i sig karaktäriseras som en flexibel bransch. Denna aspekt bekräftades av både respondenten från restaurangen samt respondenten från hotellet som även uttryckte sig på följande vis:

*Hotellbranschen ska jag väl säga är väldigt duktiga på att vara agera snabbt och vara flexibla.. (---)
vi är nog väldigt duktiga på, just i hotell, att agera snabbt och effektivt.*

(Intervju 4)

Respondenten på hotellet berättade att de inte har något samarbete med andra aktörer i Gamla Stan men att de samarbetar med Online Travel Agents (OTA) där gäster kan boka sin vistelse. Vidare är hotellet en del av en kedja, även om hotelldirektören har fullt ansvar för hotellet i Gamla Stan (Intervju 4). Detta kan innebära att de har andra hotell i samma kedja de samarbetar med och på

sådant vis kan de nyttja fördelarna teorin belyser i form av informationsutbyte och "risk pooling" (Heath, 2006, s. 319). Restaurangen är del av en större koncern med flera restauranger och hotell (Intervju 5). På sådant vis har även restaurangen möjlighet att nyttja de fördelar teorin belyst beträffande samverkan mellan aktörer. Av denna anledning kan det antas att Hotell A och Restaurang A uppskattar och nyttjar samarbeten med andra aktörer, däremot finns det ingen gemensam samverkan mellan alla aktörer verksamma i Gamla Stan.

Förutom samverkan mellan aktörerna i Gamla Stan undersökte vi om de olika aktörerna hade någon koppling till destinationsutvecklare, såsom Visit Stockholm, varpå det framkom att de enskilda aktörerna inte hade någon samverkan med de, men att organisationen Hållbart & Lustfyllt hade det. Som ovan nämnt, belyses det att respondenten från Butik C fått en roll som kan liknas vid vad DMOs torde ha för roll under en kris, vilket gör det intressant att diskutera om det är en bidragande aspekt till varför butikerna, som samarbetar med Hållbart & Lustfyllt, inte har något direkt samarbete med Visit Stockholm beträffande krishantering. Denna aspekt kom att bli intressant att undersöka vidare i kommande avsnitt, då teorin framställer samverkan med destinationsutvecklare som en viktig del i krishantering.

4.3.1 Samverkan mellan de lokala aktörerna och Visit Stockholm?

Teori beträffande destinationsutvecklare eller Destination Marketing Organizations förklarar denna typ av aktör som "limmet som håller ihop alla intressenter på destinationen" (Chasovschi, 2019, s. 16). Eckert et al. (2019, s. 640) förklarar att DMOs främsta arbete är att få alla aktörer på en destination att arbeta mot samma mål. Destinationsutvecklaren i Stockholm är Visit Stockholm, de arbetar för att utveckla och marknadsföra Stockholm som en turist- och etableringsdestination och beskriver att de har ett nära samarbete med myndigheter, organisationer och kommuner (Visit Stockholm 2020). På deras hemsida marknadsförs diverse samarbeten mellan lokala aktörer i Stockholm men det saknas information gällande vad Visit Stockholm har för relation till aktörerna. Även om Visit Stockholm beskriver tydligt på sin hemsida hur de involverar samt har nära samarbeten med diverse aktörer, beskriver en av våra respondenter följande:

Visit Stockholm har vi som hotell inte så speciellt mycket att göra med överhuvudtaget. Dem ställer aldrig frågor (---) jag vet inte riktigt vad dem sysslar med om jag ska vara helt ärlig. Visit Stockholm och Visit Sweden är väl två aktörer som jag inte har en aning om vad dem sysslar med och dem är inte speciellt duktiga på att tala om det heller.

(Intervju 4)

Hotelldirektören på Hotell A (Intervju 4) förklarar att Visit Stockholms samarbete med hotellet är obefintligt. Eftersom DMOs har i uppgift att involvera alla aktörer på den plats de är verksamma på, går det utifrån hotelldirektörens perspektiv, att konstatera att det inte gäller för alla. Av de intervjuade aktörerna i studien berättar alla, förutom Butik C, att de inte samarbetar med någon destinationsutvecklare. Restaurangchefen på Restaurang A menar på att de inte ser någon mening med att samarbeta med destinationsutvecklare och berättar fortsättningsvis:

Våran kära krögare, vad ska jag säga, tror väl inte riktigt på det om man säger så. Vi klarar oss väldigt bra ändå, vi ser inte något behov av det.

(Intervju 5)

Hen förklarar fortsättningsvis att en lyckad marknadsföring, utifrån restaurangens perspektiv, är den via ”word-of-mouth”. Den främsta anledningen till att gäster besöker restaurangen är för att de blivit tipsade av vänner eller varit där tidigare (Intervju 5). Det går att argumentera för att den typen av marknadsföring fungerar bäst för denna verksamheten och att de därför inte behöver ytterligare marknadsföring från en destinationsmarknadsförare, då människor inte lockas till restaurangen i lika stor utsträckning på det sättet. Dock marknadsförs de på Visit Stockholms hemsida (Visit Stockholm 2020), vilket respondenten inte verkade vara medveten om. Visit Stockholm marknadsför ett varierat utbud av aktörer turister kan besöka i Gamla Stan vilket kan vara motiveringen för marknadsföringen av Restaurang A, däremot marknadsförs inte Hotell A. Eftersom Visit Stockholm inte hade möjlighet att delta i undersökningen går det därför inte att svara på varför vissa aktörer marknadsförs och andra inte. Tidigare forskning påvisar att en plats DMOs har i uppgift att just marknadsföra, men att de i krissituationer torde prioritera hanteringen av situationen (Blackman & Ritchie, 2008, s. 46). För att hantera en krissituation kan en lösning vara att sprida kunskap mellan de lokala aktörerna på en destination (Blackman et al., 2011, s. 349). Hotellchefen på Hotell A (Intervju 4) anser att Visit Stockholm hade kunnat göra ett betydligt bättre arbete där involveringen av de lokala aktörerna kunde vara en lösning. Det är endast butiksägaren för Butik C (Intervju 3) som tydligt kan beskriva ett samarbete med Visit Stockholm. Däremot kan det förklaras av att hen är verksam i Hållbart & Lustfyllt och att det är genom föreningen samarbetet finns. För föreningen Hållbart & Lustfyllt ses samarbetet med Visit Stockholm som en självklarhet då butiksägaren förklarar att de arbetar mot samma mål:

Visit Stockholm är ju något som företräder hela Stockholm och då är Gamla Stan en självklar samarbetspartner eftersom det bidrar till ett ökat intresse för Stockholm.

(Intervju 3)

Som nämnt i tidigare kapitel har respondenten från Butik C en roll i Hållbart och Lustfyllt som kan liknas vid det en destinationsutvecklare har, vilket gör att det kan vara den bakomliggande anledningen till varför det samarbetet anses vara en självklarhet. Vidare kan det tolkas att eftersom respondenten har denna roll och därmed involverar företagen i Gamla Stan i samarbeten, ses relationen till en DMO inte vara en nödvändighet för företagen. Att hotellen och restaurangerna inte är med i denna förening kan vara för att de har samarbeten på eget håll. Då de har möjligheten att vara med om de betalar in en medlemsavgift till föreningen (Hållbart & Lustfyllt 2020). Även om resterande aktörer inte har ett medvetet samarbete med Visit Stockholm, har de heller inte uttryckt samma missnöje som hotelldirektören och istället har de hittat andra lösningar för att attrahera besökare.

Det går att argumentera för att Visit Stockholm, utifrån de lokala aktörernas perspektiv, inte lever upp till de förväntningar som kan finnas på en destinationsutvecklare. Tidigare forskning belyser hur en plats DMOs ska fungera som en stöttepelare för de lokala aktörerna och involvera de i sitt arbete. De ska förbereda aktörer för olika typer av kriser samt hjälpa dem att återhämta sig (Chasovschi, 2019; Drege & Jamal, 2013; Eckert et al., 2019). I detta avseende går det att tolka att det finns en tydlig brist på samverkan mellan Visit Stockholm och de lokala aktörerna i Gamla Stan. Istället har de vidtagna åtgärderna gjorts på en lokal nivå då de lokala aktörerna som intervjuats följer de restriktioner hälsomyndigheterna gått ut med. Lokala aktörer tillhörande kedjor, koncerner eller är med i föreningen Hållbart & Lustfyllt hanterar krissituationen genom att stötta varandra, dela erfarenheter och strategier för att kunna överleva krisen och därmed få möjlighet att fortsätta vara verksamma i Gamla Stan, Stockholm. På så sätt har den lokala samverkan kommit att få en stor betydelse för aktörerna verksamma på destinationen. Tidigare forskning beskriver hur viktigt det är att det finns en övergripande aktör som stöttar, delar information och marknadsför i krissituationer. Däremot har denna undersökning visat att det inte enbart behöver vara platsens DMOs som innehar denna roll, det kan även finnas andra aktörer eller en lokal samverkan som fyller samma funktion och då minskar behovet av att ha en framträdande DMO.

5. Slutsatser och avslutande diskussion

Detta kapitel ämnar att besvara våra frågeställningar utifrån de resultat vi kommit fram till i föregående kapitel. Vidare kommer vi diskutera våra slutsatser och de kunskapsbidrag uppsatsen bidrar med. Därefter lyfter vi blicken och ser problemområdet i en bredare kontext. Slutligen diskuteras vidare forskning utifrån våra kunskapsbidrag.

5.1 Presentation av slutsatser

Syftet med vår uppsats var att undersöka hur lokala aktörer på en turistdestination påverkas av och hanterar den kris som uppstått till följd av viruset COVID-19. För att undersöka detta problem har vi utgått från frågeställningar som berört turismens betydelse för de lokala aktörerna, krishantering och samverkan. Genom vår analys kom vi fram till att turismen har en stor betydelse för de lokala aktörerna i Gamla Stan men att det varierar gällande till vilken utsträckning beroende på aktörernas initiala kundsegment. Vidare framkom det att krishantering används på olika sätt baserat på modellen Crisis Management Circle och att det kan härledas till de erfarenheter aktörerna haft av kriser. Sett till strategiarbete under krisen skiljde det mellan de olika aktörerna hur de beaktat ekonomiska- och sociala faktorer utifrån ett CSR-perspektiv. Slutligen framkom det att samverkan har en stor betydelse för de lokala aktörerna, i form av trygghet och informationsutbyte bland annat, men det fanns ingen gemensam samverkan mellan alla aktörer i Gamla Stan på ett vågrätt plan och det saknades även samverkan på ett lodrätt plan till DMOs för majoriteten av aktörerna. Dessa slutsatser kommer diskuteras och förklaras mer ingående nedan.

5.1.1 Turismens betydelse för de lokala aktörerna i Gamla Stan

Utifrån våra resultat går det att argumentera för att många aktörer i Gamla Stan, är påverkade av att turisterna försvunnit. Deras verksamheter riskerar att gå i konkurs till följd av att de ekonomiska faktorerna påverkas negativt. En del av de verksamma aktörerna i Gamla Stan berättar hur deras omsättning till största del genereras av turister och att de nu behöver ändra sina erbjudanden och arbetssätt för att skapa en hållbar ekonomisk situation. De lokala aktörerna i Gamla Stan har kommit på innovativa lösningar för att locka nya typer av turister, genom exempelvis Staycation, då människor inte har möjlighet att resa i samma utsträckning som innan krisen. Respondenterna i denna undersökning berättar om en stor osäkerhet inför framtiden gällande deras företags överlevnad men belyser samtidigt att Gamla Stan som destination anses ha en ljus framtid då destinationen kan tänkas locka turister till platsen igen efter krisen. Därav går det att konstatera att turismen har en stor

betydelse för de lokala aktörerna i Gamla Stan, vars omsättning till störst del genereras av turismen på platsen, då de är beroende av denna typ av inkomstkälla för att överleva.

5.1.2 Betydelsen av krishantering för de lokala aktörerna i Gamla Stan

Tidigare forskning belyser vikten av att arbeta förebyggande med krishantering för att ha möjlighet att hantera en kris när den uppstår, speciellt för aktörer verksamma inom turismbranschen då den karaktäriseras av föränderlighet vilket medför att aktörerna behöver vara flexibla i sitt sätt att arbeta. Huruvida aktörerna i Gamla Stan har gynnats av att ha arbetat förebyggande är svårt att säga med tanke på att endast en av våra respondenter gjort detta. Hen förklarar att olika kriser kan hanteras på liknande sätt, vilket tyder på att endast en krishanteringsplan behöver utformas. Denna typ av arbete kan liknas med den första delen av Crisis Management Circle men det krävs ytterligare forskning för att konstatera vikten av ett förebyggande arbete i praktiken.

Coronakrisen är unik för sitt slag och därmed svår att förbereda sig för, vilket många av våra studieobjekt uttryckt. Den andra delen av modellen Crisis Management Circle innefattar de åtgärder företag vidtar efter en kris har inträffat, för att minska de negativa effekterna som medföljer. De lokala aktörerna i Gamla Stan har vidtagit ett antal åtgärder till följd av Coronakrisen och myndigheternas rekommendationer, vilket skapat en trygghet för företagen i deras sätt att arbeta samt för deras besökare och kunder. Däremot har många av våra studieobjekt marknadsfört olika typer av erbjudanden för att locka besökare, trots de risker det medför, vilket kan anses problematiskt beträffande verksamheternas ansvar gentemot samhället. Detta kan tolkas vara ett sätt för de lokala aktörerna att skapa en ekonomisk hållbar situation, vilket gjort att det prioriteras framför det sociala ansvaret gentemot samhället. Tidigare forskning belyser att den ekonomiska aspekten av CSR ofta prioriteras före de andra faktorerna under kriser. Däremot påvisar de lokala aktörerna i Gamla Stan att de tar ett socialt ansvar genom att dels få sina anställda att gå med i A-kassan samt utformat lösningar som låter medarbetarna stanna kvar i företaget. Utifrån vår studie kan vi därför se att verksamheterna prioriterar flera av de faktorer CSR omfattar, trots att det riktats kritik mot företag beträffande prioriteringarna under kriser.

Det går slutligen att argumentera för att det är svårt att utläsa vilken typ av krishanteringsstrategi som är den bästa för att överleva Coronakrisen. Dels beror det på vilka förutsättningar de olika aktörerna haft innan krisen, hur krisen påverkar de ekonomiska förutsättningarna, vilken bransch de är verksamma inom och vad de haft för kundsegment. Det som går att konstatera utifrån vår studie är att de aktörer som haft en buffert att jobba med har varit betydligt lugnare och riskerar för närvarande inte en konkurs, vilket dock anses ytterst ovanligt. Vi kan se att de aktörer, vars kundsegment inte

enbart består av turister, har lättare att överleva än de aktörer vars kundsegment består av turister. Till sist kan vi konstatera att attribut som en bra word-of-mouth, lojala stamkunder och flexibilitet är viktigt under en kris.

5.1.3 Samverkan i Gamla Stan under Coronakrisen

Alla respondenter menade att samarbete är fördelaktigt under tiden en krissituation utspelar sig i form av bland annat trygghet och informationsutbyte. Däremot hade de lokala aktörerna inte något gemensamt samarbete, på ett vågrätt plan, i hela stadsdelen utan de hade samarbeten på egna håll i form av en kedja, koncern eller företagarförening. Detta kan förklaras genom att aktörerna har de fördelar som kan tänkas få genom samarbeten via sina kanaler och därför finns inget behov av ha en gemensam samverkan i Gamla Stan. Det kan även tänkas att samarbeten inte behövs i samma utsträckning för att hantera krissituationer, då majoriteten av de lokala aktörerna i Gamla Stan har kopplingar till turismbranschen, vilket är en flexibel bransch, då de på egen hand kan hitta innovativa lösningar för att överleva.

Beträffande samarbeten på ett lodrätt plan upplevde majoriteten av respondenterna att det inte finns något samarbete med platsens DMOs, i detta fall Visit Stockholm. Vissa av respondenterna uttryckte att det inte fanns något behov av ett samarbete med den typen av aktörer, medan andra inte reflekterat över det. En respondent uttryckte ett stort missnöje med Visit Stockholm och ifrågasätter vad deras arbetsuppgifter egentligen omfattar. En respondent, som är aktiv inom företagarföreningen Hållbart & Lustfyllt, hade dock en klar bild av vad Visit Stockholm gör och tydliggjorde att deras samarbete är en självklarhet. Dessa olika uppfattningar beträffande hur samarbetet med platsens DMO ser ut, går att tyda att det finns en brist på kommunikation mellan Visit Stockholm och de lokala aktörerna. Utifrån teorin beträffande DMOs är det deras arbetsuppgift att både skapa en samverkan mellan de lokala aktörerna på en destination samt själva ha en samverkan med de lokala aktörerna. Något som till störst del saknas i Gamla Stan, utifrån respondenternas perspektiv.

I teorin beskrivs DMOs fungera som stöttepelare under kriser och det är även de som torde utveckla strategier för att hjälpa de lokala aktörerna genom kriser. I denna undersökning upplever de lokala aktörerna att detta skötts på en lokal nivå, de strategier och åtgärder som vidtagits har gjorts av de lokala aktörerna, utan hjälp från Visit Stockholm. Den stöttning våra respondenter har fått har varit genom antingen den kedja, koncern eller förening de tillhör. Oavsett den bakomliggande anledningen lever Visit Stockholm inte upp till de satta förväntningarna. Eftersom vissa aktörer anses mer utsatta än andra, till följd av Coronakrisen och att turisterna försvunnit, finns det utrymme för Visit Stockholm att stötta dessa aktörer om de ska ha möjlighet att överleva krisen och finnas kvar när

Coronakrisen är över. De arbetsområden Visit Stockholm kan tänkas ha, utifrån vad tidigare forskning berättar, har tagits över av företagarföreningen Hållbart och Lustfyllt som ständigt arbetar för att hjälpa och stötta de anslutna verksamheterna. Därmed har de i sitt arbete att främja en lokal samverkan kommit att få en stor och betydande roll för aktörernas överlevnad under Coronakrisen.

5.2 Avslutande diskussion

I vår studie har vi undersökt hur lokala aktörer på en turistdestination påverkats av och hanterat en kris under tiden en kris pågick då det saknades forskning inom detta område. Slutsatserna som dragits är utifrån ett lokalt perspektiv och de lokala aktörernas uppfattning, vilket gjort att andra perspektiv som eventuellt kunnat bidra med andra synvinklar inte tas i beaktande.

Resultatet utifrån denna studie påvisar att tidigare forskning gällande socialt ansvarstagande, krishantering samt samverkan med en plats DMOs inte nödvändigtvis stämmer för alla platser och situationer under tiden en kris utspelar sig.

Den forskning som fanns beträffande krishantering förklarade att det är viktigt att utveckla krishanteringsplaner i förebyggande syfte för att kunna överleva kriser, något vi ansåg kunde vara problematiskt för verksamheter utan de ekonomiska förutsättningarna för att kunna göra detta. Därav väcktes en fundering över betydelsen av krishanteringsstrategier och om de är nödvändiga för att överleva kriser eller om det finns andra attribut som är av större vikt. Utifrån vår studie framkom det att krishanteringsplaner användes av en aktör men generellt var det andra attribut och förmågan att anamma den andra delen av Crisis Management Circle, vilket innebär att reagera och göra åtgärder under krisens gång, som var av större vikt. På sådant vis kan det antas att krishanteringsplaner inte är en nödvändighet för att överleva kriser.

I tidigare studier framkommer det att företag inte upprätthåller det sociala ansvar som CSR innefattar. Däremot framkommer det under denna studie att många aktörer väljer att ta ett socialt ansvar inom organisationen, vilket påvisar att kontexten är av betydelse gällande i vilken utsträckning företag arbetar beträffande denna faktorn under en kris.

Teori beträffande DMOs belyser att samverkan på ett lodrätt plan anses vara av betydelse för de lokala aktörerna under krissituationer. DMOs torde fungera som stöttepelare och hjälpa de lokala aktörerna att ta sig igenom en kris. Eftersom denna typ av samverkan till stor del inte var aktuell under vår undersökning, påvisar vårt resultat att samverkan mellan aktörer, på ett vågrätt plan, har

fått en stor betydelse för lokala aktörer gällande stöttning i hur verksamheterna ska arbeta för att överleva en kris.

5.3 Vidare forskning

Beträffande vidare forskning finns det utrymme att studera hur lokala aktörer påverkas av och hanterar kriser, både på andra destinationer och under andra kriser. Då denna studie är begränsad till Gamla Stan, Stockholm och Coronakrisen, torde det finnas anledningar att dra slutsatsen att studien kan generera andra resultat i andra kontexter. Utifrån den anledning att förutsättningarna ändras, aktörernas erfarenheter och hantering av kriser blir annorlunda samt att situationen beträffande samarbeten kan se helt annorlunda ut. Vårt kunskapsbidrag bidrar till en förståelse för turismens betydelse för lokala aktörer i Gamla Stan, Stockholm. Hur de aktörerna påverkats av krisen och hur de hanterat den i form av strategiarbete och åtgärder samt vad samarbete haft för betydelse. Därav finns det intressanta öppningar för vidare forskning beträffande kriser på en lokal nivå, då det troligtvis kan se olika ut på olika destinationer och även under olika kriser.

För att kunna dra slutsatser gällande vad DMOs har för roll under kriser och om det är betydande för lokala aktörers överlevnad behöver deras perspektiv också studeras och analyseras. Vår studie bidrar med kunskap beträffande vad de lokala aktörerna har för uppfattning men det är enbart ett av flera perspektiv som kan studeras. Av denna anledning finns det utrymme att lyfta fram DMOs i forskning beträffande kriser på lokal nivå för att kunna få en mer omfattande förståelse.

6. Referenser

Böcker:

- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Upplaga 3). Stockholm: Liber.
- Hall, C.M. & Williams, A.M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje [reviderade] upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Müller, D. K., & Więckowski, M. (2018). *Tourism in transitions: recovering decline, managing change*. Cham: Springer.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.

Artiklar:

- Blackman, D., Kennedy, M., & Ritchie, B. (2011). Knowledge management: the missing link in DMO crisis management?. *Current Issues in Tourism*, 14(4), 337-354.
doi:10.1080/13683500.2010.489637
- Blackman, D., & Ritchie, B. (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning, The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 45-57. doi:10.1300/J073v23n02_04
- Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E. & Windell, K. (2012). *CSR - corporate social responsibility: en guide till företagets ansvar* (1. uppl.). Stockholm: Sanoma utbildning.
- Chasovschi, C. (2019). The Evolution of Destination Management Organisations (DMOs) in Romania. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 19(2), 15-24.
<https://doaj.org/article/4cdf697223cc469b88bb24433dab5e0a>
- Czernek-Marszałek, K. (2020). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 1-17.
doi:10.1016/j.jdmm.2019.100401
- Dodds, R., & Butler, R. (2019). The phenomena of overtourism: a review. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 519-528. doi:10.1108/IJTC-06-2019-0090

- Dodds, R., & Kuehnel, J. (2010). CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 221-244. doi:10.1108/09596111011018205
- Dredge, D., & Jamal, T. (2013). Mobilities on the Gold Coast, Australia: implications for destination governance and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(4), 557-579. doi:10.1080/09669582.2013.776064
- Dumitru, T. (2012). The Impact of Tourism Development on Urban Environment. *Studies in Business & Economics*, 7(3), 160-164.
- Eckert, C., Zacher, D., Pechlaner, H., Namberger, P., & Schmude, J. (2019). Strategies and measures directed towards overtourism: a perspective of European DMOs. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 639-655. doi:10.1108/IJTC-12-2018-0102
- Fehre, K., & Weber, F. (2015). Challenging corporate commitment to CSR Do CEOs keep talking about corporate social responsibility (CSR) issues in times of the global financial crisis? *Management Research Review*, 39(11), 1410-1430. doi:10.1108/MRR-03-2015-0063
- Fuentes, R., & Navarrete, L. (2016). Tourists in Hotels versus Holiday Homes, Economic Impact and Characterization. *Tourism Review International*, 20(4), 177-195. doi:10.3727/154427216X14791579617416
- Gani, A., & Singh, R. (2019). Managing Disaster and Crisis in Tourism: A Critique of Research and a fresh Research Agenda. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(4), 1-25. <https://doaj.org/article/948b9f67c49c41c39410e41aa722684b>
- Heath, J. (2006). The Benefits of Cooperation. *Philosophy & Public Affairs*, 34(4), 313-351. <https://www-jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/3876386>
- James, A., Ravichandran, S., Chuang, N-K., & Bolden, E. (2017). Using Lifestyle Analysis to Develop Lodging Packages for Staycation Travelers: An Exploratory Study. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), 387-415. doi:10.1080/1528008X.2016.1250240
- Kang, J., Chiang, C., Huangthanapan, K., & Downing, S. (2015). Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: The case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 124-134. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.05.001
- Łaszkiwicz, A. (2019). Cooperation between organizations and consumers - motivating and rewarding in the process of co-creation. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 19(2), 68-80. doi: 10.2478/fofi-2019-0014
- Li, N. (2019). Mainland Chinese cruise passengers' onshore experience. *Tourism Recreation Research*, 44(2), 217-231. doi: 10.1080/02508281.2019.1578045

- Paraskevas, A., & Quek, M. (2019). When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past. *Tourism Management*, 70, 419-429. doi:10.1016/j.tourman.2018.09.007
- Rittichainuwat, B. (2013). Tourists' and tourism suppliers' perceptions toward crisis management on tsunami. *International Program in Hotel & Tourism Management*, 34, 112-121. doi:10.1016/j.tourman.2012.03.018
- Vaya, E., Garcia, J. R., Murillo, J., Romani, J., & Surinach, J. (2018). Economic impacts of cruise activity: the case of Barcelona. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(4), 479-492. doi:10.1080/10548408.2017.1363683
- Wall, G. (2020). From carrying capacity to overtourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 212-215. doi:10.1108/TR-08-2019-0356
- Zech, N. (2015). The Role of Stakeholder Relationship Management Crisis Management Processes within the Hotel Industry in a Tourism Context. *Expert Journal of Business and Management*, 3(1), 27-37. <https://doaj.org/article/ed55cb92c44d46c6859b8a9a1887a090>

Dagstidningsartikel:

- Käck, E. (2020, 6 mars). Corona ändrar resmönstret. *SvD Näringsliv*. Hämtad från <https://www.svd.se/corona-andrar-vart-resmonster--pa-kort-sikt>

Elektroniska källor:

- Hållbart & Lustfyllt (2020). *Gamla Stan i samverkan*. <http://www.gamlastanisamverkan.se/>. (2020-04-29)
- Restaurang Agaton (2020). *Agaton Ristorante E Pizzeria*. https://www.instagram.com/agaton_gamlastan/. (2020-05-04)
- Restaurang Kryp In (2020). *Kryp in @krypinrestaurang*. <https://www.facebook.com/krypinrestaurang/>. (2020-05-04)
- Scandic Gamla Stan (2020). *Scandic*. https://www.scandichotels.se/hotell/sverige/stockholm/scandic-gamla-stan?_ga=2.257296011.1644543220.1590497596-15430542.1590497596. (2020-05-04)
- Victory Hotel (2020). *Hotel Stockholm: Utvalt av reseexperter*. <https://victory.hotelstockholm.com/sv/>. (2020-05-04)
- Visit Stockholm (2020). *Stockholm: The Capital of Scandinavia*. <https://www.visitstockholm.com/sv/>. (2020-04-24)

7. Bilagor

7.1 Missivbrev

Hej!

Vi är två studenter från Lunds Universitet som läser vår sista termin på kandidatprogrammet Service Management - Hotell och Turism. I nuläget skriver vi vår kandidatuppsats och är intresserade av att komma i kontakt med dig eller någon annan medarbetare som har möjlighet att medverka i en intervju beträffande det ämne vi studerar.

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur olika aktörer som är verksamma på en turistdestination påverkas av och hanterar den kris som uppstått på grund av viruset COVID-19. Vi är även intresserade av att diskutera hur framtiden ser ut både för er verksamhet och även branschen. Om ni är intresserade av att medverka vill vi informera om att ni kommer vara anonyma och även har rätt att avbryta intervjun när som helst samt har rätten att välja helt själva hur ni vill besvara frågorna och även har rätt att avstå från att svara på frågor. Materialet kommer spelas in vid intervjutillfället men det kommer enbart att användas till vår uppsats och efter arbetet garanterar vi att materialet kommer raderas.

Vi har möjlighet att boka in intervjuer under vecka 17, alternativt vecka 18 och vi beräknar att det kommer behövas ungefär 30 minuter upp till en timme för att hinna diskutera frågorna. Antingen kan vi göra intervjuerna i person, genom exempelvis Skype eller över telefon. Om det önskas kan vi även skicka de tänka frågorna för intervjun så ni har möjlighet att förbereda er innan vi ses eller hörs. Vi vore väldigt tacksamma om ni vill medverka då det skulle vara ett stort bidrag till vår kandidatuppsats.

Svara gärna på detta mail om ni är intresserade och vilka tider som skulle kunna passa så vi kan boka in ett möte. Nedan finns även våra kontaktuppgifter om ni har några frågor.

Med vänliga hälsningar

Sara Nordgren och Josefine Nilsson

Kontaktuppgifter:

Sara Nordgren

0767050891

Josefine Nilsson

0721615882

7.2 Intervjuguide

Hotell, restaurang, café och butik:

Inleda med:

Information om studien - Att vi är intresserade av hur olika aktörer i en turiststad hanterar kriser och i detta fall spridningen av COVID-19. Få intervjupersonens samtycke till att delta samt samtycke till att vi spelar in intervjun och berätta att vi kommer ta bort inspelningen när vi genomfört arbetet. Förklara att hen kommer vara anonym, om det önskas. Informera om intervjupersonens rättigheter, exempelvis kunna avbryta intervjun när som helst samt välja att inte svara på vissa frågor. Även att vi kan komma att ta kontakt igen om något skulle behöva förtydligas eller kompletteras något.

- *Bakgrundsfakta om respondenten* (Yrke, tid på arbetsplatsen, utbildning, tidigare erfarenheter, arbetsuppgifter, ålder).
- *Bakgrundsfakta om organisationen* (Typ av verksamhet, hur verksamheten jobbade innan krisen, antal anställda, målgrupper, serviceerbjudanden, marknadsföring, beläggning (omsättning), resurshantering, relation till turister och andra aktörer)
- *Krishantering* (Tidigare erfarenheter av kriser, utformad plan/strategi innan denna kris inträffade?, hur har denna kris påverkat verksamheten (ekonomiskt, socialt mm), hur har denna kris påverkat respondenten?, åtgärder som tagits, hur arbetar organisationen för att överleva? Ser de denna kris som ett hot eller en möjlighet? Samarbetet mellan aktörer i liknande situation? Hjälp utifrån?
- *Framtiden* (Vilka möjligheter finns? Hur ser man på framtiden? Går det eller tar man dag för dag? Hur länge klarar man denna situation? Omprofilering efter krisen? Förberedelser inför liknande kriser i framtiden?)

7.3 Intervjuguide frågor

Bakgrundsfakta om respondenten

- Vad heter du? (svara "anonym" om du vill vara anonym, om du svarar med ditt namn förutsätter vi att du godkänner att vi använder ditt namn i vårt arbete)
- Vad är din ålder?
- Vad har du för tidigare erfarenheter beträffande utbildningar och/eller arbete?
- Har du alltid arbetat inom samma bransch?
 - Om ja, hur kommer det sig?
 - Om nej, vad var det som gjorde att du hamnade där du är idag?
- Hur länge har du arbetat på denna arbetsplats?
- Vad har du för roll inom verksamheten?
- Vad innefattar dina arbetsuppgifter?
- Trivs du i din roll och med dina arbetsuppgifter?
- Vad är det bästa med ditt jobb?
- Finns det något du hade velat förbättra?
- Känns det som en trygg bransch att arbeta i?
- Finns det utvecklingspotential för den som vill utmana sig själv?

Bakgrundsfakta om organisationen, utifrån hur läget såg ut innan COVID-19

- Vad heter verksamheten?
- Hur skulle du beskriva verksamheten beträffande vad det är för typ av verksamhet och vad den erbjuder för något?
- Hur startade verksamheten och hur länge har den funnits?
 - Om det är ditt egna företag, vad är drivkrafterna bakom och visionen med företaget?
- Hur stor är verksamheten? Beträffande antal, personalstyrka, beläggning (om det är hotellverksamhet), antal besökare i snitt...
- Hur arbetade verksamheten innan krisen gällande marknadsföring och val av målgrupper?
- Vad var verksamhetens serviceerbjudanden innan krisen?
- Vad har verksamheten för relation till turister? Med tanke på att Gamla Stan är en attraktiv destination för turister.
- Finns det något samarbete mellan er och andra aktörer i Gamla Stan eller med destinationsutvecklare såsom Visit Stockholm och liknande för att främja verksamheten och även få mer marknadsföring?

- Om ja, hur ser detta samarbete ut och har ni sett att samarbetet främjat verksamheten på något sätt?
- Om nej, skulle detta vara något ni skulle överväga i framtiden eller finns det en anledning till att ni inte samarbetar med andra aktörer?
- Om ni är insatt i företagets lönsamhet, vet ni om företaget var gynnsamt och klarade sig bra innan krisen?

Krishantering

- Vad har du som individ för tidigare erfarenheter av olika typer av kriser som exempelvis terrorattentat, naturkatastrofer och liknande?
- Har du något exempel på hur den krisen påverkat dig som person eller din dåvarande arbetssituation?
- Ser du skillnader/likheter gentemot hur denna kris påverkat din livssituation?
- Om detta är första gången du märkbart påverkas av en kris, vill du beskriva hur det påverkat ditt liv? Antingen rent professionellt eller om du även vill dela med av tankar och reflektioner kring aspekter som inte är direkt kopplade till ditt arbete.
- Har verksamheten du arbetar inom varit med om någon kris vid tidigare tillfälle?
 - Om ja, vad var det för kris och hur påverkade det verksamheten samt hur hanterades den typen av kris?
 - Gjorde den tidigare erfarenheten av krishantering att ni nu hade en utformad strategi för att hantera denna kris och går det att vara förberedd för en sådan situation som samhället nu befinner sig i?
 - Om nej, hur upplevs denna kris, hur har den påverkat verksamheten och hur hanteras den? Har åtgärder vidtagits och i så fall beträffande vad? Hur arbetar verksamheten för att överleva?
 - Har ni fått ändra hur ni arbetar, exempelvis mindre personal, ändrade öppettider, nya serviceerbjudanden såsom hemkörning, take-away eller andra åtgärder?
- Har krisen påverkar verksamheten ekonomiskt?
 - Märker man av en minskad lönsamhet till följd av färre besökare nu när turisterna inte längre finns i samma utsträckning eller har ni inte märkt av detta?
 - Om verksamheten var gynnsam tidigare, har situationen förändrats eller klarar ni er då man hör att många företag riskerar att gå i konkurs?
 - Får ni någon hjälp av staten i form av bidrag eller har ni egna strategier för krishantering?
 - Finns det något samarbete med andra aktörer i liknande situation eller arbetar alla för att själva kunna ta sig genom krisen?

Framtiden

- Kriser kan ibland definieras som antingen ett hot eller en möjlighet för olika aktörer, hur skulle ni klassa denna kris?
- Hur ser ni på framtiden? Går det att ha en framtidsvision eller tar man en dag i taget i denna situation?
- Hur länge tror ni att ni kan klara av den situation som råder, om ni upplever att verksamheten har det tufft för tillfället?
- Om ni ser en framtid efter denna tid, tänker ni fortsätta i samma spår eller ser ni det som en möjlighet för att omprofilera er, rikta in er på andra målgrupper eller liknande?
- Utifrån hur ni hittills upplevt denna kris, känner ni att ni behöver arbeta i förebyggande syfte och utforma bättre strategier inför eventuella kommande kriser i framtiden eller känner ni att den krishantering ni haft under denna kris varit ett lyckat koncept?
- Om ni får reflektera fritt, hur tror ni att man bäst tar sig igenom och hanterar en kris? Samt hur kan man förbereda sig på bästa sätt?
- Är flexibilitet något man förespråkar eller ses det som ett misslyckande och att man förlorar verksamhetens visioner och värderingar om man ändrar på verksamhetens arbetssätt och erbjudanden?
- Hur tror ni att turismbranschen och alla aktörer som berörs kommer att hantera framtiden? Finns det en framtid? Hur ser denna framtid ut?
- Kommer samhället gå tillbaka till hur det såg ut innan eller tror ni att det kommer ske en förändring beträffande individens konsumtionsmönster? Kommer turismen att komma tillbaka eller finns det en risk att den minskar efter denna kris?

Som avslut vill vi fråga om ni har några egna tankar eller funderingar som vi inte berört och vad det kan vara i sådant fall? Eller om du vill tillägga eller kommentera något?