

# Vad heter destinationen egentligen?

– att förstå sin egen identitet i ett  
gemensamt varumärke

Kandidatuppsats

Vårterminen 2007

Handledare: Sofia Isberg

Författare: Erica Karlsson & Camilla Krog

Handelshögskolan vid Umeå Universitet

# Förord

Vi vill rikta ett tack till studiens respondenter.  
Tack för att ni tagit er tid, delat med er av era åsikter, tankar, kommentarer  
och genom ert engagemang har ni bidragit till att denna studie är  
producerad.

Ett tack till vår uppdragsgivare Birgitta Corin som givit oss  
förtroendet att genomföra detta uppdrag på ett självständigt vis och vi  
hoppas att denna ”lunta” kan komma till praktisk nytta i arbetet  
med Tärnabys utveckling!

Under skapandets framåtskridande har vi haft hjälp och fått stöd av  
vår uppsatshandledare Sofia Isberg – tack!

Med denna studie tackar vi för oss och för vår tid vid  
Handelshögskolan, Umeå Universitet.

Umeå 23 maj 2007

Erica Karlsson

Camilla Krog



<b>Sammanfattning</b>	<p>Studien handlar om en destination i den svenska fjällvärlden som består av två närbelägna orter. Aktörerna är flera och av olika storlekar, destinationsmarknadsföringen har därigenom flera utmaningar att hantera och beakta då värderingar och intressen är åtskilda. De två orterna är olika till karaktären och medan den ena orten utvecklas gör den andra orten inte det lika starkt. Orterna tillsammans sänder ut en rad olika budskap genom olika marknadsföringsinsatser som sammantaget inger en diffus bild av destinationen och de olika avsändarna.</p> <p>En destination som inte gemensamt samarbetar och koordinerar sina marknadsföringsinsatser sänder ut en diffus bild till både besökare och investerare. En destination som består av flera aktörer är i stort behov av såväl samarbete som konkurrens – på ett positivt och inte destruktivt sätt. För att kunna ta ansvar för situationen som fallstudien påvisar krävs gemensamma insatser av de tre stora aktörerna vilket bör kännetecknas av; samverkan, organisering, identitetskapande och en gemensam och tydlig destinationsmarknadsföring</p>
<b>Uppsatsens titel</b>	Vad heter destinationen egentligen? – att förstå sin egen identitet i ett gemensamt varumärke
<b>Seminariedatum</b>	31 maj 2007
<b>Författare</b>	Erica Karlsson och Camilla Krog
<b>Ämne</b>	Kandidatuppsats i Företagsekonomi inom Marknadsföring
<b>Handledare</b>	Sofia Isberg
<b>Uppdragsgivare</b>	Tärnaby Fjällhotell – Birgitta Corin (Hotellchef)
<b>Nyckelord</b>	Marknadsföring, destinationsmarknadsföring, varumärke, turism och Tärnaby-Hemavan.
<b>Syfte</b>	Förstå den problematik det innebär för Tärnaby att vara en del av destinationsvarumärket Tärnaby-Hemavan.
<b>Metod</b>	Kvalitativ metod – undersökningsdesign: fallstudie

**Summary**

This research study is about a destination in the Swedish world of mountains that consists of two resorts close to each other. The operators' sizes vary and the destination has thereby many challenges to handle and to take into consideration when values and interests are separate. The two resorts are not alike and while one place is developing the other one does not in the same fast way. Together the two resorts are sending different messages in marketing which all together creates a diffuse image to visitors and investors.

A destination that does not cooperate internally or coordinates their marketing efforts communicates a diffuse image to visitors as well as potential investors. A destination that consists of many operators is in great need of cooperation, but also competition – in a positive and not destructive way. To take responsibility for the situation that this case study points out common efforts by the three large operators of the destination are needed. The efforts should be distinguished by collaboration, organizational work, identity work and clear destination marketing.

**Thesis title**

What is the name of the destination really?  
- to know your identity in a joined brand

**Date**

May 31, 2007

**Authors**

Erica Karlsson och Camilla Krog

**Course**

Bachelor thesis in business administration,  
10 Swedish credits (15 ECTS)

**Thesis adviser**

Sofia Isberg

**Empirical foundation**

Tärnaby Fjällhotell – Birgitta Corin (Hotel Manager)

**Key words**

Marketing, destination marketing, brand, tourism and  
Tärnaby-Hemavan.

**Purpose**

To understand the problematic for Tärnaby in being a part  
of the joined destination brand Tärnaby-Hemavan.

**Methodology**

Qualitative method – research design: case study

<b><u>INTRODUKTION</u></b>	<b>1</b>
<b><u>PROBLEMFÖRMULERING OCH SYFTE</u></b>	<b>2</b>
OM UPPDRAGET	3
<b><u>METOD</u></b>	<b>4</b>
VERKLIGHETSSYN - ONTOLOGI	4
KUNSKAPSSYN- EPISTEMOLOGI	4
FORSKNINGSSTRATEGI	4
TEORETISK ANSATS	5
FÖRFÖRSTÅELSE	5
UNDERSÖKNINGSDESIGN OCH GENOMFÖRANDE	6
KRITIK PRIMÄRA KÄLLOR	12
KRITIK SKRIFTLIGA KÄLLOR	13
<b><u>REFLEKTION KRING SANNINGSKRITERIER</u></b>	<b>14</b>
<b><u>ANTAGANDEN</u></b>	<b>15</b>
DESTINATIONSMARKNADSFÖRING	15
DESTINATIONSMARKNADSFÖRINGSORGANISATIONER	16
VARUMÄRKEN	18
IMAGE, IDENTITET, ORGANISK BILD OCH PERSONLIGHET	19
VARUMÄRKESUPPBYGGANDE	22
<b><u>FYND OM TÄRNABY</u></b>	<b>26</b>
GEOGRAFISK BAKGRUND	26
AKTÖRERNAS BAKGRUND	26
TÄRNABY I MEDIA	27
TÄRNABY I DOKUMENT	29
STRATEGIPLAN FÖR TÄRNAFJÄLLEN	30
AFFÄRSPLAN FÖR TÄRNAFJÄLLEN 2001-2005	30
PRESENTATION AV UTVECKLINGSPLAN FÖR OMRÅDET 2003	31
TÄRNABY I AKTÖRERS MEDVETANDE	32
DEN GEMENSAMMA PR-FÖRENINGEN FÖR TÄRNABY-HEMAVAN	33
PROJEKTET KRAFTSAMLING TÄRNAFJÄLLEN	35

RELATIONEN MELLAN ORTERNA I VARUMÄRKET: TÄRNABY-HEMAVAN	35
VARUMÄRKEN	37
KÄRNVÄRDEN	39
HUR TÄRNABY VILL UPPFATTAS	41
BESÖKARE OCH AKTÖRER TILL TÄRNABY	41
FRAMTIDEN FÖR TÄRNABY	42
<b><u>ANALYS</u></b>	<b>45</b>
TRE STORA AKTÖRER UTAN KOMMUNIKATION	45
BESLUT OCH SAMSYN	46
EKONOMISKA DRIVKRAFTER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR	46
TÄRNABYS UTGÅNGSLÄGE	47
FLERA OLIKA VARUMÄRKEN FÖR SAMMA DESTINATION	48
DOLDA KÄRNVÄRDEN OCH IDENTITETER	48
HUR TÄRNABY BETRAKTAS	49
<b><u>SLUTSATSER</u></b>	<b>51</b>
<b><u>DISKUSSION</u></b>	<b>52</b>
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	54
<b><u>KÄLLFÖRTECKNING</u></b>	<b>55</b>
LITTERATUR	55
ARTIKLAR	55
RAPPORTER	57
ELEKTRONISKA KÄLLOR	57
<b><u>FIGURFÖRTECKNING</u></b>	
FIGUR 1. ÖVERSIKT ÖVER TEORETISKA OMRÅDEN	15
FIGUR 2. VÅR SYN PÅ VARUMÄRKETS BESTÅNDSDELAR	19
FIGUR 3. THE DESTINATION CELEBRITY MATRIX	22
FIGUR 4. GEOGRAFISK INFORMATION	26
<b><u>TABELLFÖRTECKNING</u></b>	
TABELL 1. RESULTAT AV PRAKTISK ÖVNING MED PR-FÖRENINGENS RESPONDENTER	39
TABELL 2. RESULTAT AV PRAKTISK ÖVNING MED STORUMAN KOMMUNS RESPONDENTER	40
<b>BILAGOR</b>	
INTERVJUGUIDER	
PRAKTISK ÖVNING	

## Introduktion

Destinationer - platser, städer, länder, parker, regioner, resmål... mycket är det som inryms i begreppet destination. Definitionerna av en destination är också de flertaliga men ger ändå en likartad beskrivning av vad en destination är. Smith (1995) definierar begreppet destination som ett geografiskt avgränsat område med attraktioner, artificiella eller naturliga, som attraherar besökare. Sahlberg (2001) utvecklar destinationsbegreppet och lägger till en funktion hos en destination: ”Destination är en plats med uppgift att mottaga och betjäna besökare från andra platser.” (s. 80)

Vad får då människor att vilja besöka en destination? Det finns naturligtvis flera orsaker till resande men den dominerande drivkraften bakom privat resande har sedan länge varit behovet av omväxling och miljöombyte. En del destinationer, till exempel Thailand, har haft större attraktionskraft än andra och utvecklat en besöksnäring som i väsentlig del bidrar till destinationens utveckling och försörjning (Sahlberg, 2001).

Destinationer som lockar besökare har blivit ett aktuellt forskningsobjekt och för att klarlägga dessa fenomen har studier genomförts utifrån olika perspektiv. Utländsk forskning har i mångt och mycket behandlat destinationer ur en praktisk synvinkel och studerat hur marknadsföring av destinationer planeras och genomförs. I Sverige har intresse riktats mot destinationer i glesbygd med få andra försörjningsmöjligheter än turism och Åre är ett exempel som ofta studerats. En stor del av den svenska forskningen kommer från Mittuniversitetets turismforskningsinstitut, ETOUR som i huvudsak har studerat destinationsfenomenet ur ett organisatoriskt perspektiv. De har bland annat sammanställt svensk turismforskning i en antologi år 2003 och i samband med att alpina VM arrangerades i Åre, februari år 2007, studerat arrangemangets följder och effekter.

Den svenska fjällvärlden rymmer emellertid andra mindre utvecklade destinationer än Åre varav Tärnaby-Hemavan är en. Eller Tärnaby-Hemavan förresten... destinationen kallas också Hemavan-Tärnaby eller Tärnafjällen och ligger i Storumans kommun som funderar på att byta namn till Storuman-Tärnaby eller Tärnaby-Storuman. Dessutom är Tärnafjällen en del av Vindelfjällen och Lapplandsfjällen.

Tärnaby är ett känt Ortsnamn tack vare framgångsrika alpina skidåkare i flera generationer som härstammar från Tärnaby och det är därför namnet utnyttjas i kombination med flera andra, ett faktum som uppfattas otillfredsställande av flera aktörer (respondent, 2007) som vill att destinationen ska ha ett enda varumärkesnamn som ska användas av alla. Enligt American Marketing Association definierades ett varumärke år 2006 som:

*...a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers.*

Ett varumärke är således inte enbart ett namn utan representerar även ett mervärde som gör varumärket unikt och separerbart från andra varumärken. Varje varumärke har en identitet som enligt AMA är: den psykologiska naturen hos ett speciellt varumärke som varumärkets säljare avser. För konsumenter är varumärken av värde då de inför ett konsumtionstillfälle står inför ett val mellan ett antal olika producenter. De värderingar konsumenten tillskriver de olika producenternas varumärken underlättar valprocessen då konsumenterna kan avgöra vilka varumärken som tillfredsställer deras behov (Keller, 2003). Dessa värderingar är inte

desamma som ett varumärkes identitet utan kallas varumärkesimage – hur bilden av ett varumärke ser ut i konsumenternas medvetande.

En destinations image är enligt Gunn (1997) ett kontinuum med sin början i den organiska imagen. Den organiska imagen byggs upp av faktorer som ligger utanför den gängse marknadsföringen såsom historia, kultur och framställan i media. Vidare utvecklas en destinations image genom aktiv marknadsföring för att sedan nå ett komplext stadium genom ett faktiskt besök på destinationen.

För att en destination ska kunna åstadkomma en effektiv och gemensam marknadsföring visar forskning på vikten av nätverksstrukturer mellan olika aktörer inom en destination. Nordin (2004) har i en jämförande studie av Åre och Funäsdalsfjällen sett att det verkar finnas en konflikt mellan utveckling och samsyn, där en stor strävan efter samsyn kan verka hämmande på utvecklingen av destinationen. Elbe (2003) poängterar vikten av en samordnande och drivande roll för att marknadsföringen av en destination ska bli genomförd och verkningsfull, företrädesvis innehas denna samordnande roll av destinationsmarknadsföringsorganisationer.

I Tärnaby ligger den turistbyrå som drivs av Tärnafjällens PR-förening. Tärnafjällens PR-förening är destinationsföreträdare och har en samordnande funktion för destinationen Tärnaby-Hemavan och år 1999 utarbetades en strategisk plan och en affärsplan för destinationen. Planernas giltighet varade till år 2005, därefter har ingen ny revidering utarbetats. I dessa planer återfinns visioner om destinationen som en attraktiv destination för både inhemska och utländska besökare.

Aktörer med anknytning till Tärnaby anser att Tärnaby skiljer sig från resterande delar av kommunen på bland annat följande sätt: Tärnaby erbjuder en tuff alpin skidåkning på ett fjäll med potential att utvecklas i alla väderstreck. Tärnaby har fostrat alpina världsstjärnor genom flera generationer vilket skapat ett internationellt känt varumärke och den alpina kulturen innebär att kunskaper och erfarenheter finns i Tärnaby. Däremot anses innevånarnas inställning till utveckling skilja sig från exempelvis Hemavans där innevånarna är mer positiv till utveckling av besöksnäringen (respondent, 2007).

Vi ser att utvecklingen i Hemavan är stark men att utvecklingen i Tärnaby inte är lika stark (respondent, 2007). Studien tar sin utgångspunkt i hur Tärnaby upplever att vara en del av varumärket Tärnaby-Hemavan, två närbelägna och olikartade byar som utgör en destination.

## Problemformulering och syfte

Tärnaby är en del av varumärket Tärnaby-Hemavan. Hemavan utvecklas och lyckas attrahera ett ökande antal besökare och aktörer – det gör inte Tärnaby i samma grad. Vi avser att undersöka...

... vad Tärnabys identitet består av.

... vem som ansvarar för att skapa en tydlig och enhetlig marknadsföring av Tärnaby.

Vårt syfte med denna uppsats är att förstå den problematik det innebär för Tärnaby att vara en del av destinationsvarumärket Tärnaby-Hemavan.

## OM UPPDRAGET

Denna uppsats grundar sig i ett uppdrag förmedlat av examensjobb.nu. Vår uppdragsgivare är Birgitta Corin på Tärnaby Fjällhotell och den ursprungliga formuleringen på uppdraget var ”Hur locka fler entreprenörer till Tärnaby-Hemavan området?”. Ett par veckor före uppsatsens början träffade vi Birgitta Corin för att sondera vad som önskades ur uppdraget. Det visade sig att Birgitta hade många tankar kring Tärnaby och dess utveckling och hon gav oss flera olika infallsvinklar på de svårigheter som Tärnaby verkar ha när det gäller att locka besökare och entreprenörer. Vi anser Birgitta vara en nyckelperson på många sätt för Tärnaby då hon förutom att driva sin egen verksamhet även sitter med i styrelsen för Tärnafjällens PR-förening och är medlem i Tärnaby Action Group och vi anser att hon har mycket insikt i många frågor som rör Tärnaby. De olika organisationerna kommer det en närmare presentation av längre fram i arbetet. Vad det gällde den ursprungliga uppdragsbeskrivningen var den inte låst i sin form utan vi fick friheten att utforma en egen frågeställning. Utifrån det föreslagna uppdraget resonerade vi som så att om en entreprenör ska vilja etablera sig på en ort så borde denne vilja veta vad orten i fråga representerar och vad den kan tillföra den egna verksamheten. På detta sätt nystade vi fram att vi ville se närmare på Tärnabys identitet och kommunicerandet av den. På köpet upptäckte vi att marknadsföring av destinationer är ett säreget område med speciella förutsättningar vilket väckte vårt intresse. På Birgittas och vårt eget önskemål tittade vi främst på Tärnaby som separat ort i den gemensamma destinationen Tärnaby-Hemavan och delar av våra metodval har naturligtvis påverkats av detta. I nästa kapitel redogör vi utförligare vilka metoder vi valt men vill redan nu påpeka att urvalet av våra respondenter till de intervjuer vi genomfört har gjorts med hänsyn till deras anknytning till just Tärnaby mer än till hela destinationen Tärnaby-Hemavan.

## Metod

*Inför varje samhällsvetenskaplig studie ställs forskare inför ställningstaganden och vetenskapsteoretiska frågeställningar vad det gäller verklighetssyn, kunskapsteorier och forskningsstrategier. Alla dessa delar påverkar val för genomförandet av en studie och förståelsen av det färdiga arbetet. De etablerade uppfattningar som vi måste ta ställning till inför denna studie resonerar vi i detta kapitel kring och motiverar de val vi gör.*

---

### VERKLIGHETSSYN - ONTOLOGI

I vår studie ser vi i väsentliga delar till människors medverkan i sin egen verklighet. Vi betraktar Tärnaby i backspegeln och försöker se hur olika aktörers agerande har påverkat och påverkar Tärnaby idag. Ingående aktörers medverkan i olika skeenden och relationerna dem emellan har påverkat och påverkar destinationsmarknadsföringen av Tärnaby enligt vår åsikt vilket avslöjar att vi har gjort ett konstruktionistiskt ställningstagande vad det gäller verklighetssyn. Enligt Bryman (2002) bygger konstruktionismen på att verkligheten skapas genom mellanmännisklig interaktion och det gemensamma handlandet. Det finns olika sätt att se på den sociala verkligheten inom den samhällsvetenskapliga forskningen och enkelt uttryckt kan vi säga att antingen låter vi oss styras av den eller så styr vi den själva. Objektivism kallas den ståndpunkt som menar att den sociala verkligheten består av yttre enheter som vi inte kan påverka (Bryman, 2002) medan konstruktionism är den ståndpunkt som menar att vi som delaktiga individer är med och skapar vår sociala verklighet vilken på detta sätt är i ständig förändring (Bryman & Bell, 2005). Genom detta ställningstagande ansåg vi det nödvändigt att besöka Tärnaby för att vara en del av och samtidigt skapa det mellanmänniskliga samspel som sker i våra respondenters sociala verklighet.

### KUNSKAPSSYN- EPISTEMOLOGI

Vi eftersträvar en djup och bred förståelse för just våra valda respondenters tänkande och handlande i den sociala kontext de befinner sig i. Med en konstruktionistisk verklighetssyn som säger att kunskap skapas genom interaktion mellan människor har vi valt att möta respondenter i deras egen vardag för att kunna höra deras egna berättelser och uttryck – för att skapa kunskap. Från våra respondenters erfarenheter gör vi tolkningar och vi försöker sätta dem i ett sammanhang för att erövra ytterligare kunskaper. Vi skaffar information från ett begränsat antal källor som vi anser har relevans för studien och studerar mindre enheter för att sätta in dem i en större helhetsbild. Detta sätt att inhämta kunskap stöds av en kunskapssyn som kallas hermeneutik - ett synsätt där kunskap kan grundas på förståelse och tolkning av information (Bryman, 2002). Detta filosofiska perspektiv utarbetades i första hand för tolkning av texter för att förstå deras innebörd men har sedan utvidgats till att gälla tolkning av andra data liksom tolkning av handlingar (Kvale, 1997, Bryman, 2002).

### FORSKNINGSSTRATEGI

Efter våra ställningstaganden inom verklighets- och kunskapssyn har vi att välja forskningsstrategi. I vår studie söker vi förståelse för en specifik situation och har redan tagit ställning för vilken verklighets- och kunskapssyn vi har och det är utifrån detta vi väljer en kvalitativ metod. I den kvalitativa forskningsstrategin framhålls sättet att se på social verklighet och kunskap där den sociala verkligheten ses som en ständigt föränderlig konstruktion och kunskap kan uppnås genom tolkning av information (Bryman, 2002). Den

information som vi inhämtar genom att möta respondenter i deras vardag innebär att vi gemensamt skapat den sociala verklighet som ligger till grund för vår studie och som därefter inneburit en rad av tolkningsprocesser. Till en början tolkar vi respondenternas ord och handlingar, därefter tolkar vi ljudspråket vid transkribering varefter tolkning genom analys följer. Vi gör den övergripande tolkningen där teori kopplas till empiri och slutligen skapar våra tolkningar även ett forskningsresultat i form av slutsatser – kunskap uppnås därmed genom tolkning av informationen.

## TEORETISK ANSATS

Beroende på hur en studie genomförs kan den vara induktiv eller deduktiv – att teorier skapas eller prövas. En induktiv studie börjar med att ett fenomen studeras och att det utifrån gjorda observationer kan dras allmängiltiga slutsatser - ett teorigenererande arbetssätt. I motsats till induktion står deduktion som är det arbetssätt där utgångspunkt tas i redan existerande teorier som sedan prövas i ett empiriskt sammanhang. Vanligen används induktion i kvalitativa forskningsstrategier och deduktion i kvantitativa forskningsstrategier. Det är inte alltid de induktiva och deduktiva arbetssätten används helt genuint, utan de kan ha inslag av varandra (Bryman, 2002). I vår studie använder vi oss i huvudsak av ett deduktivt arbetssätt där vi prövar redan existerande teorier i ett specifikt sammanhang för att kunna urskilja och analysera de skeenden vi studerar. Vi fördjupar oss i dessa teoretiska resonemang och presenterar utformningen av undersökningen och själva genomförandet under rubriken ”Undersökningsdesign och genomförande” på sidan 11.

## FÖRFÖRSTÅELSE

Inför varje uppgift i livet finns det en viss förförståelse hos den som utför uppgiften och detta gäller naturligtvis även oss författare av denna kandidatuppsats. Vår förförståelse grundar sig i både teoretiska och praktiska kunskaper och erfarenheter som vi inhämtat på olika håll.

Vad det gäller själva genomförande av studien tycker vi att vår teoretiska bakgrund har betydelse då den påverkar valet av frågeställning, valet av forskningsstrategier och vår förmåga att genomföra denna typ av studie under en given tidsram.

Det vi har gemensamt är att vi båda har studerat på Service Managementprogrammet och därigenom erhållit kunskaper som vi anser är av betydelse för vår förförståelse. Kursen Företagsekonomi på A-nivå gav oss en ökad förståelse om delar inom det företagsekonomiska området: företag, marknad, organisation och ledarskap. Vi anser att denna kurs tillsammans med våra egna arbetslivserfarenheter givit oss en grund och ett helhetsperspektiv att utgå ifrån vid kontakten med studiens respondenter. Ett delmoment i kursen Företagsekonomi på B-nivå var Vetenskaplig metod vilket var en kurs som fördjupade vår förståelse och kunskap för hur ett akademiskt arbete bör genomföras. Under utbildningens gång har vi studerat och använt oss av vetenskapliga metoder i olika kursmoment och därmed fått en insikt i vilka insatser som krävs för att nå de önskvärda resultaten med de valda strategierna på utsatt tid.

Då studien har inriktats på destinationsmarknadsföring samt varumärken anser vi att kursen Design på A-nivå vid Designhögskolan påverkat vår förståelse och kunskap på design. Vi har på olika sätt genom studien använt oss av våra tidigare förvärvade kunskaper i design då vi diskuterat utformning av hemsidor på nätet, broschyrmaterial och logotyper etcetera.

Genom att studera Företagsekonomi på C-nivå fördjupade vi våra kunskaper i marknadsföring. Kurserna Service Marketing samt International Marketing utgjorde en termins studier som vi anser är värdefulla för vår förståelse av det teoretiska området marknadsföring. Då denna uppsats berör ämnen som ingår i ämnet marknadsföring har vi möjligheter att välja en frågeställning som passar en kandidatuppsats.

Just i denna uppsats studerar vi en destination i den svenska fjällvärlden – en miljö vi båda finner attraktiv och har erfarenheter ifrån genom släkt och vänner. Våra erfarenheter från fjällvärlden skiljer sig en aning åt genom att en av oss har lite erfarenheter från alpin verksamhet medan den andra av oss inte har detta. Denna divergens i erfarenheter ser vi som en styrka i analysarbetet då vi kan betrakta destinationen med sina alpina aktiviteter på olika sätt.

## UNDERSÖKNINGSDESIGN OCH GENOMFÖRANDE

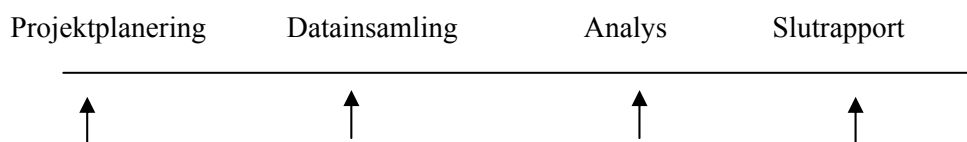
Detta avsnitt handlar om hur utformningen av vår undersökning ser ut, den så kallade undersökningsdesignen och själva genomförandet. Undersökningsdesignen utgör en inramning för hur datainsamling och dataanalys genomförs. Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsstrategi tillsammans med undersökningsdesignen av typen fallstudie. Definition fallstudie (Merriam, 1994):

*En fallstudie är alltså en undersökning av en specifik företeelse, t ex ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution eller en social grupp. (s. 24)*

Vår studie är en fallstudie som behandlar orten Tärnaby vars namn är en del av platsen som marknadsförs både som destinationen Hemavan-Tärnaby och som Tärnaby-Hemavan.

En fallstudie är en undersökning som baseras på observation av fakta, söker förklara något iakttagbart och avgränsat i sin verkliga sociala situation (Merriam). Vi har valt att göra en fallstudie eftersom sammanhanget vi studerar är komplext och då vi önskar en djupare förståelse av fenomenet. Fördelarna med metoden fallstudie är det djup som genereras i studien, att den frambringar en helhetssyn på det studerade fenomenet samt att metoden skapar möjligheter att komma underfund med komplexa sammanhang. Nackdelarna för denna metod är exempelvis att den inte är objektiv, att den kräver både tid och resurser och problemet med att resultaten kan vara svåra att generalisera (Bryman, 2002). En risk och en nackdel som föreligger med vald undersökningsdesign är att enskilda händelser eller uttalanden tolkas för starkt vilket ger en snedvriden och partisk vinkling (Merriam, 1994).

Vi behandlar fallstudieprocessen i följande fyra steg enligt Yins (1989) tankar:



## 1. Projektplanering

Projektplanering förklarar vad som ska studeras och vad forskningen handlar om. Här klargörs även den teoretiska referensramen och den metodologiska ansatsen där exempelvis val av källor samt val av intervjuobjekt framgår (Yin, 1989).

Vid valet av uppsatsämne föregick en process där vi samtalande om våra respektive intresseområden som visade sig likna varandras. Vi talade om affärsutveckling, hållbar utveckling, organisationskunskap, marknadsföring samt varumärken. Vi var överens om att vi ville skriva vår uppsats på uppdrag av en aktör inom näringslivet och vi kontaktade en aktör inom området hållbar utveckling. Vi tog även kontakt med examensjobb.nu där vi fann ett uppsatsuppdrag som Birgitta Corin vid Tärnaby Fjällhotell hade lämnat in. Hennes uppdragsbeskrivning var: "Hur locka fler entreprenörer till Tärnaby-Hemavan området?". Innan vi bestämde oss för vem av de två vi ville skriva vår uppsats för bestämde vi oss för att träffa de båda aktörerna och föra en dialog om möjligheterna att skriva en uppsats utifrån våra intresseområden. Efter genomförda träffar bestämde vi oss för att skriva vår uppsats på uppdrag av Birgitta Corin vid Tärnaby Fjällhotell. Vi enades om detta eftersom vi fört intressanta samtal med Birgitta Corin varefter hon var positivt inställd till det uppsatsuppdrag vi kom att presentera för henne. De för oss intressanta områdena såg vi efter att ha besökt Tärnaby, intervjuat Birgitta Corin, tagit del av artiklar i media samt broschyrer från den turistbyrå som är lokaliserad i Tärnaby tillsammans med de intryck vi fick under ett dygn var framförallt: varumärken och varumärkeskommunikation.

Vid ett handledningstillfälle där uppsatsämnet diskuterades samt konkretiserades fick vi insikt i att vår teoretiska utgångspunkt landade i destinationsmarknadsföring. Vi tog därefter reda på ytterligare information om destinationsmarknadsföring och det visade sig vara ett förhållandevis nytt teoretiskt forskningsområde vilket ökade vårt intresse. Valet av såväl destinationen Tärnaby, som det teoretiska området kändes rätt.

Vi fortsatte med att fördjupa våra kunskaper inom de två aktuella och övergripande teoretiska områdena destinationsmarknadsföring och varumärken. Vi sökte litteratur samt artiklar på Internet. De hemsidor där vi sökte och fann våra artiklar var i databaser som vi fann via hemsidan för Umeå Universitetsbibliotek. När vi sökte litteratur använde vi oss också av Internet, såväl hemsidan för Umeå Universitetsbibliotek som hemsidan för Umeå Stadsbibliotek. Genom att kombinera följande begrepp på olika sätt fann vi vår teoretiska referensram: branding, values, value, core, destination, destinations, marketing, place, places, tourism, tourist, brand, DMO (vilket betyder destination marketing organization), build, building, communication, communications, communicate, trademark, qualities, definition, problem, problems, development, efficiency, positioning, internal, organizational, organic, personality, identity samt image. De svenska sökord vi använde oss utav var följande: marknadsföring, destinationsmarknadsföring, plats marknadsföring, varumärke, varumärkesbyggande, destinationsmarknadsföringsorganisationer, turism samt fjäll.

För att fördjupa oss ytterligare i området destinationsmarknadsföring deltog vi i ett seminarium där Jan-Erik Jaensson talade om det framgångsrika och uppmärksammade varumärket Swedish Lappland för vilket han själv, tidigare doktor på Handelshögskolan i Umeå, numera agerar VD för. Seminariet behandlade den problematik som den övergripande destinationsmarknadsföringsorganisationen upplever genom att besitta det ansvarsfulla uppdraget att samordna och ena alla de enskilda medlemsföretagen i det geografiskt avgränsade området. Seminariet om destinationen Swedish Lappland gav oss stor förståelse

för den problematik som finns när det handlar om att samarbeta och konkurrera under bestämda former.

För att konkretisera vårt material, vårt område och därigenom vår studie identifierade vi nyckelbegrepp utifrån den teoretiska referensram vi börjat arbeta fram. De nyckelbegrepp som vi identifierade var följande: marknadsföring, destination, turism, svensk fjällvärld, varumärke, varumärkesidentitet, varumärkesimage, destinationsidentitet, nätverk/samordning, varumärkeskommunikation och varumärkesbyggande. I denna fas fastställde vi att vår empiriska undersökning skulle bestå av semi-strukturerade djupintervjuer. Via vår uppdragsgivare fick vi tips på några respondenter och genom att därefter kontakta dessa genom telefon alternativt e-post fick vi tips på ytterligare respondenter.

Denna första kontakt med några av respondenterna resulterade i ett gott gensvar och vi fick ta del av för destinationen Tärnaby-Hemavan gemensamma dokument. Genom dessa dokument fick vi åtkomst till empirisk sekundärdata som gav oss ökad kunskap, insikt och förståelse i hur synen på marknadsföring och varumärken var på destinationen. Utifrån de tidigare identifierade nyckelbegreppen utformade vi en intervjuguide där frågor byggdes upp kring nyckelbegrepp som omformulerades, från den teoretiska världen till respondenternas värld. Våra intervjuobjekt kontaktades i ett första skede via e-post samt/alternativt per telefon.

Vad det gäller urval inom den kvalitativa forskningen menar Backman (1998) att respondenter väljs ut med den centrala avsikten att skapa ökad förståelse och insikt i det studerade problemet. Det traditionella synsättet där statistiska urvalsmetoder nyttjas är inte aktuellt vid kvalitativ forskning och respondenter kan tillkomma och försvinna under studiens framåtskridande (Backman). Det sätt som vi valde respondenter kallas snöbollsurval. Vår urvalsmetod är en typ av bekvämlighetsurval som tar sin utgångspunkt i forskarens första kontakt med de människor denne anser vara relevant för studien (Bryman, 2004). Dessa första kontakter menar Bryman leder till efterföljande kontakter som skapar det så kallade snöbollsurvalet. Denna typ av urvalsmetod används framförallt inom kvalitativ forskning där generaliserbarhet inte är lika påfallande som vid kvantitativ forskning, problemet med generaliserbarhet är en negativ aspekt på vald urvalsmetod. Vi identifierade tre huvudgrupper som alla har stort inflytande på Tärnabys utveckling; Storumans kommun, Tärnafjällens PR-förening (PR-föreningen) samt Strömma Fjäll & Aktivitet AB (Strömma).

## **2. Datainsamling**

Det andra steget innebär (Yin, 1989) att flera olika typer av källor används med vilka en databas skapas. Inom metoden för fallstudier används triangulering för att samla in information och skapa trovärdighet för studien vilket innebär att flera olika typer av datakällor används (Merriam, 1988). De områden vi inhämtat data från är källor såsom intervjuer, hemsidor, specialistutlåtanden, artiklar, dokument, artefakter och protokoll. Nedan berättar vi mer om dessa källor.

Vi har använt en semi- eller halvstrukturerad intervjuform för att samla in våra primärdata. Kvale (1997) definierar den halvstrukturerade typen som följer:

*En intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening. (s. 117)*

I praktiken innebär det enligt Bryman (2002):

*... man måste skaffa sig en bild av vad intervjupersonerna upplever som viktigt och av betydelse i förhållande till var och en av de frågeställningar eller teman som undersökningen kretsar kring. (s. 305)*

Vår fokus har varit att ta del av intervjuobjektets livsvärld där dialogen har varit central och intervjuobjektet har kunnat svara enligt eget tycke. Detta har vi gjort för att kunna tolka och analysera de beskrivningar vi erhållit kopplat till de fenomen vi undersöker.

Antalet respondenter uppgick sammanlagt till nio personer. För Storumans kommun intervjuade vi tre personer som hade koppling till kommunen, direkt anställda och på plats i Tärnaby eller anställda vid kommunala bolag. För PR-föreningen intervjuade vi fyra personer, antingen anställda eller engagerade av föreningen eller styrelserepresentanter. För Strömma intervjuade två personer, chefen för Strömmas fjällverksamhet samt chefen för Strömmas interna reklambyrå. Intervjun med dessa två genomfördes utan konfidentialitet.

Genom att använda oss av snöbollsurval som urvalsmetod var vi under vår tid i Tärnaby inte låsta vid de intervjuer vi planerat innan ankomsten. Repstad (1999) talar om vikten av ett inledande fältarbete där kunskapen om relevanta respondenter ökar tillsammans med kunskapen om mer relevanta frågor. Vårt fältarbete var en bidragande förklaring till varför vi lyckades träffa Strömma, detta var inte en intervju som var planerad och förbestämd. Vår avsikt var att kontakta denna grupp per telefon då de är stationerade i Stockholm. Att de var på plats och att vi fick möjligheten att genomföra en intervju var av stor vikt för att få ökad kunskap och insikt om det företag vi läst om och hade fått berättat för oss om. Genom denna tillkommande intervju med de två respondenterna för Strömma blev de tre grupper som utkristalliserat sig under snöbollsurvalets utveckling intervjuade.

Vår första kontakt med respondenterna skedde ett par veckor innan intervjutillfället, via e-post gav vi en beskrivning av varför kontakten togs, vi gav en presentation av oss själva och vad vi önskade av de vi kontaktade. Vår avsikt var att inför varje intervju tillsända respektive respondent den intervjuguide vi använde oss av. Det lyckades inte till alla respondenter då vi på plats i Tärnaby tidvis inte hade Internettillgång. Enligt Svenning (2003) är en första kontakt av vikt och den bör tas i god tid inför intervjutillfället. Han menar vidare att det är av vikt att delge studiens ämne tillsammans med vad som föraranliggar intervjusituationen. Vi förmodar att det beror på vem som eventuellt mottar intervjuguiden om det utgör någon skillnad eller inte om den skickas ut på förhand eller om den inte gör det. Vi upptäckte att en del av respondenterna inte visste om de fått intervjuguiden tillsänd medan andra inte hade haft möjlighet att läsa igenom och förbereda sig inför intervjun. En del av respondenterna var väl förberedda och hade gjort minnesanteckningar och förberett sig på så sätt. Vi anser att det är svårt att säga om detta haft någon betydelse för studien då det är högst beroende på respondenten och den personens situation som avgör om förberedelse sker inför intervjun eller ej. Vårt intryck var att samtliga respondenter var känslomässigt och kunskapsmässigt införstådda i de ämnen som avhandlades under intervjun och att de var på det klara med sina åsikter och tankar vilket innebär att svaren skulle ha blivit liknande om inte desamma oavsett en i förhand tillsänd intervjuguide eller ej.

Svenning (2003) beskriver risken med så kallad intervjuareffekt. Risken finns att denna typ av effekt uppstår mellan intervjuaren och respondenten och den effekten innebär att respondenten svarar i den riktning som respondenten antar att intervjuaren önskar.

Det är besvärligt att omöjliggöra intervjuareffekten men då vi varit aktivt medvetna om risken och därigenom formulerat våra frågor öppet och på ett sätt som inte är ledande har vi sökt förebygga denna risk.

De intervjuguider vi utformade var riktade till två av de tre identifierade respondentgrupperna; dels till PR-föreningen och dels till Storumans kommun. Intervjuguiden såg lite olika ut till dessa grupper, vi valde att anpassa vår infallsvinkel beroende på respondentgrupp. Exempelvis handlade frågorna som riktades direkt till gruppen med anknytning till PR-föreningen om hur arbetet inom organisationen fungerade medan frågorna till resterande grupper ställdes från ett utifrånperspektiv.

Intervjun med den tredje respondentgruppen, Strömma, skiljde sig från hur resterande intervjuer gick till. Till denna grupp gjorde vi en egen intervjuguide på plats i Tärnaby inför intervjun. Frågeställningarna kopplades till de teman vi ansåg relevanta för studien och som även hade behandlats i tidigare konstruerade intervjuguider, teman såsom exempelvis marknadsföring, kommunikation, organisation, ledning, samverkan och varumärke.

Under vecka 16 mellan den 16:e och den 20:e april 2007 genomfördes samtliga intervjuer inom Storumans kommun. Vi bokade möten med våra intervjuobjekt och lade upp en intervjuplan för veckan där vi bestämde oss för att göra maximalt två intervjuer per dag, detta ansåg vi vara lämpligt med tanke på det efterföljande transkriberingsarbetet. Våra intervjuer genomfördes i den miljö som respondenterna själva önskade. Vi är medvetna om att detta kan ge respondenterna en känsla av trygghet samtidigt som vårt objektiva perspektiv kan ifrågasättas då en personlig situation i flera fall har uppstått. Intervjuerna genomfördes av en person som arbetade med den på förhand utarbetade intervjuguiden medan den andra personen lyssnade, gjorde anteckningar och gavs möjlighet att ställa frågor som denne uppfattat innan intervjun avslutades. Innan vi började spela in samtalet informerade vi våra respondenter om att det inte kommer att framgå i studien vem som sagt vad, de citat som kommer att användas för att föra studien framåt är anonyma. Denna typ av konfidentialitet har vi valt utifrån att vi vill skapa en djupare diskussion av påverkande faktorer i situationen utan att fokusera på vem som sagt vad. Vi har inlett vår intervju med en enklare bakgrundsfråga till respondenten och avslutat intervjuguiden med en öppen fråga om respondenten önskar att tillägga något (se bilaga Intervjuguider).

Vi avslutade intervjuerna med respondenterna från PR-föreningen och Storumans kommun med en praktisk övning som de fick genomföra. Den gick ut på att placera värdeord i förhållande till hur starkt de beskriver Tärnaby. Efter några minuter fick respondenterna fritt förklara varför de placerade de tio utvalda värdeorden i cirklarna som de gjorde (se bilaga med komplement till intervjuguiderna: Praktisk övning). Syftet med den praktiska övningen var att förstå vilka värdeord som är viktiga och beskriver Tärnaby för respektive respondent. Vår lista på värdeord bestod till en början av ett urval som vi samlat efter att besökt hemsidor, läst Tärnaby-Hemavans gemensamma dokument samt läst artiklar och broschyrer. Denna grupp av värdeord utvecklades under respektive intervju då observatören för intervjun kompletterade listan med de värdeord som kom på tal. Vid avslutad intervjuprocess uppgick antalet värdeord till 60 stycken. Samtliga respondenter uppskattade övningen och en del av respondenterna antydde också att vår flexibilitet och uppmärksamhet under intervjun då värdeord tillfördes listan uppskattades. Vid redovisningsarbetet har vi valt att presentera varje grupp var för sig för att se eventuella skillnader och likheter.

Intervjun med Strömma som genomfördes kvällstid bestod av minnesanteckningar och till skillnad mot resterande intervjuer var vi båda engagerade i intervjusamtalet. Genom att inte

spela in samtalet har vi inte kunnat säkerställa innehållet i likhet med resterande intervjuer. Vi har däremot säkerställt innehållet genom e-postutväxling av den sammanfattade texten av Strömma vilket också givit oss underlag till citat. Efter varje intervju har vi fört samtal utifrån medvetenheten om att ett reflekterande synsätt tillsammans med vetenskapen om den mellanmännsliga relationen i en intervjusituation påverkar vår tolkning av insamlat material. Detta samtal efter genomförd intervju anser vi precis som Kvale (1997) är av stor vikt inför transkriberingen av intervjun då talspråk tolkas och översätts till ett skrivet språk. Samtalen som vi fört har förutom innehåll, kopplingar till vad andra tidigare sagt, kroppsspråk och feedback inneburit ett kontinuerligt analys- och diskussionsarbete som många gånger inneburit livliga diskussioner oss emellan. Repstad (1999) talar om att en första intervjuomgång bör omfatta sex till åtta intervjuer varpå beslut om ytterligare en omgång är nödvändig, vilket beror på hur olikartade svar respondenterna ger. Repstad använder begreppet ”mättnad” vilket vi anser beskriver den känsla som infann sig efter att våra nio intervjuer var avklarade. Respondenterna har givits möjlighet att läsa igenom det empiriska materialet och därigenom kunnat komma med rättelser och kompletteringar.

Under vår datainsamling samlade vi förutom vårt intervjumaterial även in broschyrer och andra tryckta reklamdokument och vi undersökte hemsidor för de olika aktörerna. Vi fick också intryck från omgivningen och intryck genom bemötanden. Ett par andra sekundärkällor som vi erhöll var Tärnafjällens Strategidokument samt Tärnafjällens affärsplan vilka producerades under år 1999. Vi har även fått ta del av den utredning som Strömma tillsammans med Storumans kommun genomförde år 2003 med syftet att utreda destinationens potential. Repstad (1999) skriver att det finns en risk med att använda äldre källor då dessa kan feltolkas beroende på att sammanhanget där de producerades inte är tillräckligt känt. Genom att undersöka såväl sammanhang som tankesätt och händelseförlopp vid framtagningen av valda dokument anser vi att denna risk är reducerad.

För att undersöka den image som Tärnaby reflekterar har vi valt att använda medias framställning. De tidningar vi har valt att fördjupa oss i är de rikstäckande samt de dagstidningar som finns i Västerbotten där Tärnaby ligger.

### **3. Analys av fallstudien**

Här söker forskaren hitta mönster, hitta förklaringar och skeenden i tiden (Yin, 1989). Förutom de data vi samlade genom intervjuer tog vi med oss intryck och erfarenheter när vi lämnade Storumans kommun. Arbetet som följde innebar sammanställning av det insamlade materialet. Den empiriska delen byggdes upp kring tre avsnitt: medias syn på Tärnaby (och destinationen som byn är en del av), intervjumaterialet samt de dokument som vi fått ta del av (affärsplan, strategiplan samt en utredning). Utifrån den insamlade teorin och empirin gav vi oss i kast med att göra det praktiska analysarbetet som i egentlig mening startade redan i början av denna uppsats.

Kvale (1997) talar om fem olika analysmetoder i arbetet med att överföra talspråket till skriftspråk: koncentrerings-, kategoriserings-, narrativ strukturering, tolkning och ad hoc-metoder. Att skapa mening genom ad hoc-metoder handlar om att söka och förena olika idéer från flera håll genom att använda en rad metoder. Detta är den vanligaste metoden och förenar ord, siffror och figurer i det presenterade resultatet. Vår analysmetod grundar sig på tre olika typer: Meningskoncentreringsmetoden innebär att uttalanden omformuleras till kortare uttalanden där centrala teman och ett vardagligt språk står i fokus. Vi har nyttjat denna metod i samband med transkriberingsarbetet med syftet att få ett mer överblickbart, koncigare och kärnfullare material att arbeta med. Den andra typen, meningskategorisering innebär att

intervjun tar form under kategorier vilket kan vara tabeller eller figurer. De kategorier som används kan hämtas från exempelvis teori eller vardagsspråk och uppkomma vid analysen eller vara framtagna i förväg. Vi valde att arbeta med meningskategorisering då det underlättade sammanställningen av insamlad primärdata. Denna analysmetod tillät oss även att arbeta med figursammanställning vilket vi fann lämpligt med tanke på vårt komplement till intervjuguiden - den praktiska övningen med värdeord. Den tredje typen av analysmetod som vi har använt oss av bygger på nyckelord som tolkning och historia. Denna narrativa strukturering tar fokus på de intriger som uppkommit vid intervjun och rör sig precis som meningskoncentreringen inom vardagsspråkets ramar. Syftet med att nyttja även denna analysmetod var att med hjälp av de nämnda nyckelorden fånga scenarier och underliggande budskap i respondenternas svar. Genom att tolka berättelser och intriger från intervjusituationerna menar vi att analysmetoden kompletterat de två tidigare nämnda.

Det etiska perspektivet har vi haft i åtanke före, under och efter intervjuer. Kvale behandlar olika perspektiv på området etik. Han redogör exempelvis för det etiska perspektivet kopplat till konfidentialitet, tematisering, analys samt rapportering. Vi är medvetna om att en semi-strukturerad intervjuguide underlättar den mänskliga situationen som uppstår då intervjuarrollen styr samtalet genom att ställa frågor och där respondenten i sin roll förväntas svara. Vidare ser vi en etisk problematik i hur djupt och kritiskt intervjuerna kan analyseras och frågan om hur uttalanden har tolkats. Då vår analys behandlar gruppens sammanfattade uppfattningar innebär detta ett resonering på en högre nivå än individnivå. Detta medför etiska frågor då det är våra tolkningar som sammanfattar och redogör för varje grupps uppfattning. Vad det gäller den avslutande rapporteringen uppstår ett problem kring konfidentialitet. Det är svårt att säga hur skyddade respondenterna är då respondenternas svar presenteras gruppvis vilket, förutom personliga konsekvenser, även kan få konsekvenser för den grupp eller organisation som den representerar. Vi är medvetna om detta men anser oss samtidigt fått insikt i att de tre grupper vi behandlar i studien är medvetna om varandras ståndpunkter vilket reducerar problemet kring konfidentialitet.

#### **4. Slutrapport**

Arbetet som följt för att avsluta rapporten, i vårt fall uppsatsen, har inneburit ett utvecklingsarbete som resulterat i både teoretiska samt praktiska resultat. Genom att se mönster och sammanhang och sedan jämföra dessa med den teoretiska referensramen för studien blir analysarbetet ett verktyg som syftar till att dra djupgående resonemang kopplat till studiens syfte och därigenom även besvara studiens frågeställningar (Yin, 1989).

Genom hela den teoretiska och praktiska undersökningsprocessen har handledning med intern handledare pågått kontinuerligt. Fortlöpande samtal och e-postutväxling med uppdragsgivare har även det pågått.

### **KRITIK PRIMÄRA KÄLLOR**

Den kritik vi kan rikta mot vår insamling av primärdata och som vi har varit medvetna om vid analysen av våra primärdata är följande:

Vårt val av snöbollsurval har inneburit att respondenterna har rekommenderat varandra vilket kan ha påverkat det övergripande materialet. Vi har dock upplevt att rekommenderade respondenter har varit desamma från flera olika personer vilket vi anser stärkt vårt val av respondenter. Då valda respondenter på ett eller annat sätt har en relation till destinationen kan dessa medvetet eller omedvetet ha idealiserat den studerade situationen. Vi upplever att samtliga respondenter har en känslomässig anknytning till destinationen men att detta inte

behöver föranleda en idealiserad syn utan likaväl motsatsen. Det kan vidare tänka sig att en påverkansfaktor till respondenternas svar varit den på förhand tillsända informationen om studiens syfte. Vår uppfattning är dock att de respondenter som fått informationen tillsänt inte påverkats av detta då respektive respondent, enligt vår uppfattning, varit tydlig och trygg i sina uppfattningar och åsikter. Vår minimala erfarenhet av intervjusituationer kan ha påverkat respondenterna på så sätt att svaren varit anpassade till själva intervjusituationen och det mellanmänniska samspelet som situationen innebar. Vi för ett resonemang om vad det inneburit för studien att skriva på uppdrag under rubriken ”Om uppdraget” i inledningskapitlet.

### KRITIK SKRIFTLIGA KÄLLOR

De tryckta källorna har bestått av en del av vår valda trianguleringsmetod. De tryckta källorna vi har använt är dels de dokument vi fått ta del av genom intervjuade respondenter samt artiklar i media. Dessa källor har vi tolkat utifrån vår kunskap om hur historien, tidpunkter och sammanhang har varit för det behandlade ämnet. Vidare är vi medvetna om att den empiriska referensramen är omfattande men vi menar att det är nödvändigt för att följa syftet med uppsatsen.

De tryckta källor som behandlar vår teoretiska referensram är även den omfattande då den fördjupas under studiens framåtskridande, detta för att kunna besvara de uppställda frågeställningarna för studien. Vår tolkning av teorierna har försvårats av att begreppet destination innefattar såväl den minimala destinationen såsom en by till ett helt land. Teorierna kännetecknas också av att vara ytterst lite ifrågasättande mot vad som tidigare skrivits inom området för destinationsmarknadsföring. Vår efterforskning inom den akademiska världen visar att området är relativt nytt vilket kan förklara det begränsade kritiska perspektivet. Detta påvisas även vad gäller de ofta förekommande begrepp som vi påträffat inom området varumärken som har behandlats i destinationssammanhang. Tolkningen och förståelsen av begreppen har försvårats i och med att dessa används på olika sätt med olika innebörd.

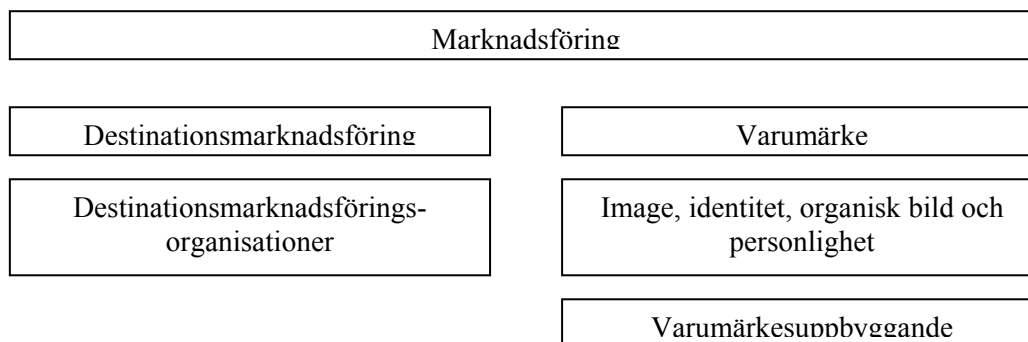
## Reflektion kring sanningskriterier

Vid samhällsvetenskaplig forskning utgör olika begrepp bedömningen av forskningen: reliabilitet, intern validitet samt extern validitet. Dessa begrepp skiftar på olika sätt inom den kvalitativa respektive den kvantitativa forskningen (Bryman, 2004, Merriam, 1998). De sanningskriterier som presenteras i det kvalitativa forskningsmanuset är följande kriterier: möjlig att upprepa, inklusive tolkningar av materialet (reliabilitet), överensstämmelse mellan resultat och verklighet (intern validitet) samt generaliserbarhet (extern validitet). Vid en granskning av vår egen studie fann vi följande analys kopplat till de ovan nämnda sanningskriterierna:

En kritik som ofta lyfts fram inom kvalitativ forskning är bristen av ”genomsynlighet” vilket innebär svårigheter att se och förstå hur studien arbetats fram, från start till mål. Vi har försökt att konkretisera vårt arbete på en nivå som i storlek är lämplig i förhållande till resterande av uppsatsens delar. Trots att vi redovisat studiens arbetsgång och dess tillvägagångssätt tillsammans med metodologiska utgångspunkter är det sällan möjligt att helt upprepa en kvalitativ studie. Detta grundar sig i att den kvalitativa forskningen är en form av hantverk som tillåter forskaren att handla utifrån eget huvud och påverkas av forskarens skicklighet. Vår trianguleringsmetod för att samla in data förstärker reliabiliteten på så sätt att vi får ett mer konsistent resultat där vi har gjort likartade tolkningar av företeelser men vi ser det som en omöjlighet att nå ett fullständigt reliabelt resultat. Vi ser ju den sociala verkligheten som en konstruktion där vi alla deltar. Vi har i denna fallstudie varit med och påverkat denna verklighet och gör våra egna tolkningar av den och överensstämmelsen mellan resultat och verklighet blir högst subjektiv. Våra respondenters perspektiv är för oss sanningar och i och med detta synsätt blir den interna validiteten hög. Den kvalitativa forskningen kritiserar ofta för att vara svår att generalisera vilket blir än mer tydligt då vår undersökningsdesign är fallstudie som starkt kritiserar för att inte vara generaliserbar. I denna fråga om extern validitet anser vi att vår studie kan utveckla tankar och idéer till liknande turistdestinationer där två byar samverkar och konkurrerar på samma gång och att förvärvad kunskap om ett fall kan överföras till andra liknande fall. Det är däremot svårt att helt lyfta detta fall och generalisera studien då förutsättningarna och situationen i Tärnaby var unik vid tidpunkten för studiens genomförande.

## Antaganden

*Detta kapitel behandlar en rad olika teoretiska begrepp, vi avser att redogöra för var och ett av begreppen i figuren nedan. Det omfattande teoriområdet marknadsföring spänner över de två fokusområden som studien behandlar; destinationsmarknadsföring samt varumärken.*



Figur 1. Översikt över teoretiska områden

Marknadsföring innebär enligt American Marketing Association definition från år 2004:

*Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.*

Vår problemformulering och våra syften med denna uppsats föranleder oss att se närmare på teorier som rör destinationsmarknadsföring och varumärken. Vi har funnit att detta är ämnen som i högsta grad är aktuella och där det ständigt kommer nya rön vilket ger en spännande dimension till vårt arbete. Studier som genomförts inom destinationsmarknadsföring har sin utgångspunkt i destinationer av olika karaktär, vi ser att Tärnaby är en destination men också att Västerbotten, Sverige och Europa är det och dem emellan finns det skillnader men vi använder oss av teorier som vi anser är generaliserbara för alla typer av destinationer. Vi är medvetna om att det i denna uppsats blir ett flertal begrepp att relatera till men vi ska försöka guida läsaren genom denna djungel av begrepp.

### DESTINATIONSMARKNADSFÖRING

I samband med att människor och affärliv förflyttar sig på ett annat sätt idag än tidigare öppnar detta för marknadsföring av destinationer (Keller, 2003). Vi kan se att en konkurrenssituation har uppkommit och vuxit sig stark genom de möjligheter och alternativ som finns.

Vi börjar med att se på hur *destinationsmarknadsföring* skiljer sig från traditionell *marknadsföring*. De traditionella marknadsföringsteorierna förutsätter att marknadsföringen av en produkt eller tjänst kontrolleras av en organisation med direkt kontroll över hur marknadsföringen ska genomföras och vad som skall kommuniceras utåt (Grängsjö, 1998). *Destinationer* är som produkter betraktat mer komplexa då de är sammansatta av flera olika komponenter. Den definition vi valt att anamma för en destination är Smith's från 1995.

Smith definierar begreppet destination som ett geografiskt avgränsat område med attraktioner, artificiella eller naturliga, som attraherar besökare. Med tanke på vad som finns inom ett begränsat geografiskt område med aktörer, innevånare och yttre miljö instämmer vi i att destinationsmarknadsföring erbjuder utmaningar som bland annat Ryan (2004) och Pike (2005) menar.

Ytterligare en aspekt som skiljer destinationsmarknadsföring från traditionell marknadsföring är hur produkten eller tjänsten framställs. I det traditionella fallet används enligt Pike (2004) ett utifrån- och inåtperspektiv där produkter och tjänster framställs efter att marknadens behov tydliggjorts genom studier och utfrågningar. Detta perspektiv är vanligtvis använt på omvänt sätt inom destinationsmarknadsföring då destinationer utvecklar ett koncept och därefter söker hitta sin målgrupp.

För destinationer som utvecklat ett koncept utgör en av utmaningarna med destinationsmarknadsföring att differentiera sitt koncept gentemot sina konkurrenters och finna den egna unika försäljningsmöjligheten för destinationen (Ryan, 2004, Hankinson, 2004). Ett branschbegrepp för denna typ av möjlighet är – *a unique selling proposition* – med förkortningen USP, en viktig del för destinationer eftersom det finns många destinationer i världen som beskriver sig själva på ett likartat sätt (Morgan, Pritchard & Piggott, 2002). Vi ser att det finns flera vinterorter i Sverige med likartade utbud vilket gör det viktigt att hitta den egna USP:en.

Från Mitthögskolan i Östersund kommer ett antal publikationer som behandlar destinationsmarknadsföring i den svenska fjällvärlden, företrädesvis vinterorten Åre. Grängsjö vid Mitthögskolan är en av dem som producerat material och som (1998) konstaterar att traditionella marknadsföringsteorier inte är direkt applicerbara på destinationsmarknadsföring. En destination, sammansatt av flera separata organisationer ser annorlunda ut med andra förutsättningar än enskilda, självstyrande organisationer. De i destinationen ingående organisationerna har sina individuella drivkrafter och normer och värderingar i sina verksamheter men de är ändå sammanfogade i nätverk vilket är en nödvändighet om en enhetlig *turistprodukt* ska kunna erbjudas.

von Friedrich Grängsjö (2003) från samma högskola tillägger att en *destinationsmarknadsföringsorganisation* är en absolut nödvändighet för att kunna utveckla och marknadsföra en destination. Både stora och små aktörer påverkar i nätverket med normer och värderingar som sammantaget bildar den värdegrund från vilken marknadsföringen utformas.

*Om gemensamheten inte delas på en turistdestination kan splittring uppstå mellan grupper internt och konkurrensen kan till och med bli destruktiv.* (Grängsjö, 2003, s.157)

Hon menar att värderingar av mer emotionell och personlig karaktär står i konflikt med mer kommersiella intressen men måste kunna *samverka* för att en destination ska kunna utvecklas.

## DESTINATIONSMARKNADSFÖRINGSORGANISATIONER

Pike (2004) skriver i sin bok *Destination Marketing Organizations* om de grundläggande syften som organisationer som arbetar för destinationers marknadsföring har. För att stärka en destinationens konkurrenskraftighet menar Pike (2004) att bilden av destinationen ständigt

måste undergå ett förbättringsarbete och att säsongsvariationer ska motarbetas samtidigt som en långsiktig finansiering måste finnas. Det är flera ansvarsområden som åligger en destinationsmarknadsföringsorganisation och Pike anser att utöver destinationsmarknadsföring ska den ansvariga organisationen även ansvara för koordinering av marknadsföring inom turismnäringen, övervaka kvalitet för service och dessutom underhålla ingående aktörers gemensamma relationer.

När det gäller ingående aktörer så har Prideaux och Cooper (2003) studerat två destinationer, i Queensland Australien, genom att på lokal nivå se på destinationsmarknadsföringsorganisationer, näringslivsaktörer och lokala kommunala myndigheter. Studien visar på ett antal faktorer som verkar vara avgörande för en lyckad marknadsföring av en destination.

En av dessa är hurvida en ansvarig destinationsmarknadsföringsorganisation utvecklas och att samarbete med kommunala myndigheter är avgörande för att en destinationsmarknadsföringsorganisation ska kunna verka på ett effektivt sätt. Ett gott samarbete borde enligt författarna resultera i en bra *varumärkesuppbyggnad*, ett område vi behandlar mer längre fram i uppsatsen.

Vi anser att de ingående aktörerna som Prideaux och Cooper talar om finns att identifiera i svenska fjälldestinationer och att deras resultat är möjliga att överföra till komplexiteten som rör Tärnaby. De menar att komplexiteten inom destinationer medför ett antal problem för dem som ska ansvara för marknadsföringen. I praktiken har det visat sig att marknadsföring av destinationer utförs av såväl enskilda aktörer som destinationsmarknadsföringsorganisationer parallellt. Att det sker på detta sätt är enligt författarna oundvikligt men för att det ska fungera förutsätter det att de kompletterar varandra och att de olika typerna av marknadsföring är koordinerade vilket sällan syns i praktiska exempel. I en ideal situation fungerar destinationsmarknadsföringsorganisationen som den huvudsakliga företrädaren för destinationen med de enskilda aktörerna bakom sig men det ser som sagt inte alltid ut på det viset.

Fortsatt menar Prideaux och Cooper att om inte destinationsmarknadsföringsorganisationen har alla aktörer bakom sig kan det uppstå nya enheter som åtar sig marknadsföring av destinationen på egen hand vilket i sin tur ger en oklar bild av destinationen hos besökarna. Fler negativa konsekvenser av en sådan splittring av marknadsföringen är att tillgängliga medel för marknadsföring blir mindre koncentrerade och att marknadsföringsaktiviteterna blir mindre kraftfulla än de annars skulle kunna ha varit. Inte bara besökarna blir osäkra på vad destinationen representerar, detsamma gäller också potentiella investerare. Det uppstår dessutom en omotiverad konkurrenssituation om besökarnas spenderande på destinationen – spenderande som ofta fördelas över flera delar av den destination som konsumenten besöker. Prideaux och Cooper gör slutsatsen att brist på samarbete inom destinationsmarknadsföring blir onödigt kostnadskrävande både vad det gäller ekonomi och ansträngning.

För destinationsmarknadsföringsorganisationer är många gånger ekonomi ett återkommande problemområde på agendan (Ryan, 2004): De är ofta beroende av ekonomiska medel från den offentliga sektorn och av ekonomiskt samarbete med enskilda aktörer. Denna ekonomiska beroendesituation blir ett större problem och utmaning för destinationsmarknadsföringsorganisationer jämfört med organisationer som bestämmer sitt eget handlingsutrymme. De enskilda aktörerna såväl som det offentliga har olika marknadsföringsbehov och prioriteringar vilket gör arbetet för destinationsmarknadsföringsorganisationerna än svårare. Även om marknadsförare av destinationer strävar efter att driva en innovativ och iögonfallande

marknadsföring där de begränsade resurserna tas till vara är budskapet ofta ett resultat av kompromisser mellan medverkande aktörer (Ryan).

Näst efter ekonomin står det politiska problemområdet på destinationsmarknadsföringsorganisationens agenda enligt Ryan eftersom marknadsföring av en destination är sammankopplat med politiska krafter och intressen. De destinationsmarknadsföringsorganisationer som varit framgångsrika med sin marknadsföring har kämpat emot den politiska dynamiken, varit inarbetade och erfarna på reklamområdet samt dessutom lyckats att utvecklas i takt med tiden (Ryan).

*Certainly, nowhere is the paradox of public policy and market forces more sharply defined than in destination branding. (Morgan & Pritchard, 2004, s. 14)*

Framgång inom marknadsföringsområdet leder oss in på Pikes (2004) tankar om planering kopplat till marknadsföring. Pike redogör för vikten av att destinationer genomför en marknadsplanering. Det är en utmaning för destinationsmarknadsföringsorganisationen att kommunicera med lokalt inblandade aktörer samtidigt som alla dessa inte kan tillfredsställas samtidigt. Pike menar att andra aktörer som är inblandade och som kan komma med åsikter är exempelvis media, turistförmedlare, resebyråer, offentlig sektor, lokala representanter men även andra organisationer som arbetar med destinationsmarknadsföring.

Komplexiteten i att varje enskild aktör har egna mål och drivkrafter gör sig tydlig vid flera tillfällen inom publicerade verk. I en studie presenterar Grängsjö (2001) problem som uppstår då en gemensam uppfattning av vad destinationen producerar skall skapas, exempelvis en vinter- eller sommarsäsongprodukt. För att väcka den enskilda aktörens engagemang och intresse krävs det att turistprodukten utvecklas i deras närhet, annars kan aktörer som verkar på en turistdestination uppleva problem med att identifiera sig som turistföretag. Grängsjö menar att ytterligare problem som dessa företag kan erfara är de problem som uppkommer genom branschskiljaktigheter och konkurrens i det samarbete som uppkommer då destinationen skall marknadsföras som en enhet.

## VARUMÄRKEN

Idag marknadsförs enheter såsom exempelvis städer, länder och regioner under olika *varumärken* där varumärkenas namn är relativt låsta med tanke på själva destinationernas namn. Ett varumärke är dock mer än enbart ett namn, det representerar ett mervärde och skapar associationer (Lassar, Mittal & Sharma, 1995). Destinationer kan marknadsföras genom olika typer av marknadsföringsverktyg med målet att skapa medvetenhet kring destinationerna och därigenom skapa önskade associationer till dem. Det är genom en skapad *image* som en plats kan göras attraktiv för både besökare och hemmahörande företag och privatpersoner (Keller 2003). Vad begreppet image innebär går vi in närmare på längre fram när vi tittar mer i detalj på varumärken.

Vad är då värdet av ett starkt varumärke i dagens samhälle? Pike (2004) menar att en organisation har mycket att vinna genom ett verkningsfullt varumärke. I dagsläget erbjuds oräkneliga typer av produkter, de val som en konsument går igenom är fler än någonsin tidigare och valen ökar i samma takt som informationsutbudet. Det är av dessa anledningar av stort värde för en organisation att skapa ett varumärke som kan underlätta konsumentens valprocess. Ur konsumentens synvinkel innebär denna underlättade process reducerade risker vid köptillfället, samtidigt som varumärket skapar och förmedlar förväntningar. Kotler och

Gertner (2002) bekräftar att detta även gäller för destinationer då de säger att ett lands image används som en genväg av konsumenter för att sortera information och förkorta beslutsprocesser.

Det är enligt Prideaux och Cooper (2003) och Pike (2004) mycket viktigt för destinationer att lyckas utveckla ett distinkt varumärke, dels för att särskilja sig från konkurrenter och locka besökare och dels för att lyckas attrahera investerare och andra aktörer till destinationen. För att lyckas skapa associationer till en destination krävs det att dess namn är unikt och lockar till intresse. Det finns exempel på platser som bytt namn för att öka sin attraktionskraft, till exempel förändrade Elston på 1930-talet sitt namn till det mer kända Surfers Paradise.

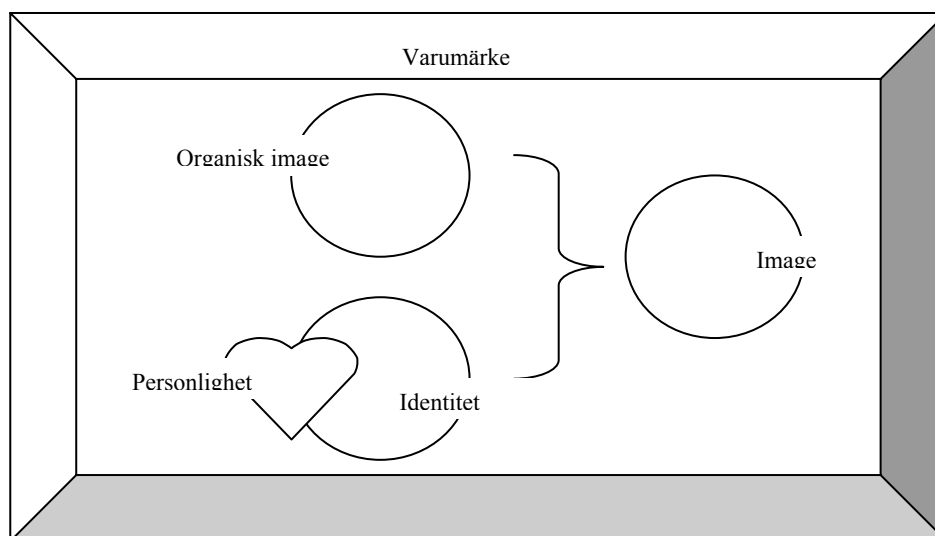
Morgan och Pritchard (2004) visar att det finns några gemensamma faktorer för framgångsrika destinationers varumärken:

- Det har visat sig att många destinationer är sammansatta av nätverk.
- Ledningen kännetecknas av innovativt tänkande, hängivenhet och företagsamhet.
- Varumärket involverar kreativitet i kommunicerandet av det.

En av de slutsatser som författarna presenterar i studien där ovan nämnda framgångsfaktorer återfinns är att valet av reklambyrå blir avgörande då de tar fram det material som förmedlar varumärkets värderingar och personlighet. Alla varumärken är sårbara och känsliga vilket innebär att ledningen och tillsynen av varumärken är viktig för att behålla varumärkets styrka och status. Omvärlden är i ständig förändring och ett varumärke behöver för att behålla sin aktualitet ständig tillsyn av sina förvaltare – marknadsförarna (Keller 2003).

Morgan och Pritchard (2004) beskriver hur destinationer i framtiden kommer att se sina besökare återkomma gång efter gång. I publikationen sägs det att destinationer inte kommer att konkurrera genom pris utan genom tanke och hjärta. De besökare som väljer att återkomma till en destination känner empati för platsen samt delar de värderingar som platsen representerar.

## IMAGE, IDENTITET, ORGANISK BILD OCH PERSONLIGHET



Figur 2. Vår syn på varumärkets beståndsdelar

Figuren presenterar vi hur vi ser på ramen för varumärkets fyra begrepp som rubriker berättar om. Inuti ramen finns den organiska bilden eller imagen som utgår från kultur, historia och arv. Identiteten är den bild som förmedlas via aktiva marknadsföringsinsatser. Vår tolkning är att personligheten är en del av identiteten och som kan beskrivas som karaktärsdrag likt en människas. Image motsvarar den mottagna bilden hos kunden/konsumenten/besökaren.

För att veta vad som ska förmedlas i ett varumärke behöver vi bryta ner varumärket i mindre beståndsdelar och se hur de definieras inom den vetenskapliga sfären.

Tasci och Kozak (2006) har undersökt huruvida begreppen varumärke och image definieras i destinationssammanhang hos auktoriteter inom turism och resande och funnit att begreppen varumärke och image är närliggande begrepp som påverkar varandra men har olika tyngdpunkt. Skillnaden ligger i att varumärke är en produkt av marknadsföringsaktiviteter och att image mer ligger i konsumenternas medvetande. Kausaliteten mellan de två, varumärke och image är dock inte klargjord. En del menar att varumärket skapar imagen medan andra påpekar att image är en komplex bild som utvecklas över lång tid och att ett varumärke är av mer tillfällig karaktär och sammankopplas med en kortare tidsperiod – att det med andra ord är imagen som skapar varumärket.

En kvantitativ studie av Leisen (2001) visar att de konsumentgrupper som har en positiv inställning till en destinations image också har större avsikter att resa dit än andra. De grupper som är mest positiva är de som finns i närliggande områden medan de minst positiva grupperna befinner sig i mer avlägsna områden. Leisen menar att orsakerna till detta är inte helt klara men en faktor kan vara att de som bor i närheten av en destination också känner bättre till den och vad den har att erbjuda.

Leisen har med utgångspunkt från sin studie utarbetat förslag till marknadsföringsstrategier på kort och lång sikt. På kort sikt: Marknadsföringsaktiviteter riktas mot de mest positiva konsumenterna. De mest positiva konsumentgrupperna är mer mottagliga för marknadsföringskampanjer än andra och en riktad kampanj kan förstärka de gruppernas bild av destinationen och förmå dem att välja just det aktuella resmålet framför andra. På lång sikt: Det faktum att de minst positiva grupperna finns i mer avlägsna områden kan tyda på en omedvetenhet om destinationen. På längre sikt kan en marknadsföringsinsats för att förändra bilden av resmålen hos de grupperna vara en strategi för att locka besökare och ökad tillströmning av resenärer.

I samband med varumärken talas det i akademiska texter om *identitet* i samband med image. De två teoretiska begreppen används inte helt konsekvent i den akademiska litteraturen vilket också Christensen och Askegaard (1999) beskriver. Ett förslag till definition och särskiljning av de två begreppen gör Pike (2004) och menar att den bild som en producent vill förmedla genom aktiva marknadsföringsinsatser som har sitt ursprung i producentens visioner och värderingar benämns varumärkets identitet. Varumärkets image är vad varumärket innebär för en konsument och vad denne associerar med varumärket.

Tasci och Kozak menar också att likaväl som image är en viktig del av varumärket i traditionella produktsammanhang, är image en viktig del av varumärket i turistdestinationssammanhang. Imagen består av två delar – den projicerade (av destinationen) och den mottagna (av potentiell besökare). Här ser vi att den projicerade imagen innebär detsamma som identitet enligt Pike.

Vi väljer att använda oss av begreppen identitet och image i samstämmighet med Pike och vi anser att identitet motsvarar den projicerade imagen och att image motsvarar den mottagna imagen.

Imagen i besökarens medvetande påverkas av ytterliggande faktorer förmedlade av oberoende källor, exempelvis media (Tasci & Kozak, 2005). Kotler och Gertner (2002) talar om att ett lands image uppstår ur dess geografi, historia, konst och berömdheter.

Hankinson (2004) har tagit fasta på de ytterliggande faktorerna i en studie om vikten av den *organiska imagen* hos en destination. Ur marknadsförarens perspektiv har den organiska imagen av en destination sitt ursprung ur historia, arv och kultur och är av stor betydelse vid marknadsföringen av en destination. Han menar att det är den organiska imagen som förmedlas genom bland annat konst, media och utbildning och som är källan till aktiviteter och inte minst bidrar den till en destinations stämning.

Enligt Hankinson behöver marknadsförare ta reda på hur den organiska bilden av en destination ser ut hos besökare och potentiella besökare och viken roll den spelar i uppfattningen av destinationen. Studien visar att marknadsföringen av en destination inte börjar från tomt intet och att utgångsläget beror på den organiska imagen. Till exempel har en ort med starkt kulturarv en fördel emedan en ort med nedläggningar under lång tid ger en negativ organisk image. För att förändra denna image krävs en förändring av själva destinationen, marknadsföring enskilt kan inte förändra imagen eftersom orten själv är bevis för den organiska imagen.

Grängsjö (2001) bestyrker att väl på plats på en destination, såsom en ort exempelvis, upplevs den stämning som där existerar. Hon uttalar att sociala processer mellan företagare och att företag genom sitt existerande bidrar till den bykänsla, intimitet och igenkännande som där finns. Detta bidrag är viktigt då det ger en kontribution till själva upplevelsen och produkten i sin kontext.

För att en image ska vara effektiv krävs det följaktligen att den är verklighetsförankrad och trovärdig, tilltalande, enkel och distinkt. Har en destination en mindre fördelaktig image måste orsakerna till imagen åtgärdas om en image skall kunna förändras. Vad som sker om inte imagen stämmer överens med upplevelsen av destinationen kan det leda till negativ ryktesspridning och än sämre image. I detta sammanhang kan det vara lättare att skapa nya, goda associationer än att försöka motbevisa gamla (Kotler & Gertner, 2002).

I de fall en destination vill förändra sin image kan den stöta på svårigheter eftersom människor är benägna att ta till sig information som bekräftar deras redan existerande uppfattningar (Kotler & Gertner). För en besökare krävs det en viss ansträngning för att förändra sin uppfattning om en destination och incitament för att ändra den finns endast om vinsten för besökaren är större än kostnaden i ansträngning.

Förutom identitet och image talas det i vetenskapliga texter om att en destinations varumärke har en *personlighet*. Även gällande detta begrepp pågår diskussioner kring definitionen av det (Azoulay & Kapferer, 2003). Det händer att begreppet används synonymt med image (Hosany, Ekinci & Uysal, 2006). Hankinson (2004) sorterar in personlighet under identitet på så sätt att personligheten är en del av identiteten och menar att detta förhållande verkar den akademiska världen vara överens om. Det är också erkänt att ett varumärkes personlighet kan jämföras med karaktärsdrag hos människor och att konsumenter upplever att varumärken har en personlighet (Azoulay & Kapferer, 2003). Aaker (1997) har utvecklat ett verktyg, ”Brand

Personality Scale” för att mäta ett varumärkes personlighet och en annan studie (Ekinci & Hosany, 2006) har undersökt huruvida en destination har en personlighet enligt denna skala. Resultatet visade att även destinationer har en personlighet men kritik har framförts mot mätverktyget i sig där det ifrågasätts om det verkligen är personligheten som mäts och inte andra delar av identiteten (Azoulay & Kapferer, 2003).

I mer målande ordalag kan personligheten uttryckas så att varumärket precis som människan har en personlighet, ett hjärta och en hjärna. Vad som kommuniceras om varumärket kan utgå från såväl hjärta som hjärna där budskap från hjärtat talar om emotionella värden och associationer medan hjärnan talar om logiska och rationella värden (Morgan & Pritchard, 2004).

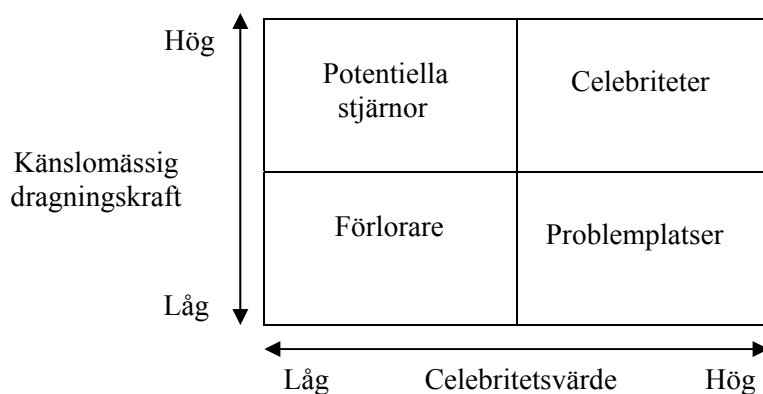
Trots denna oklarhet kring vad personlighet egentligen är så anser vi att personlighet är en del av identiteten och att även destinationer borde ha en personlighet med karaktärsdrag som kan jämföras med människors.

## VARUMÄRKESUPPBYGGANDE

Vi har nu gått igenom hur det ofta ser ut enligt undersökningar vad det gäller organisationerna för destinationsmarknadsföring. Vi har även definierat ett antal begrepp som rör varumärken: image, identitet, organisk bild och personlighet. Vi vet att destinationer har ett utgångsläge för sin marknadsföring och att destinationsmarknadsföring är ett komplext område med tanke på destinationers sammansättning.

*Branding* är ett uttryck som kan innehålla betydelsefulla att bygga, utveckla och underhålla ett varumärke. För vår studie fokuserar vi på branding i meningen varumärkesuppbyggnad, vilket också är det ord vi använder oss av. För att kunna bygga ett varumärke för en destination gäller det att känna till utgångsläget för destinationen i fråga och nedanstående figur visar på ett sätt att placera destinationer med hänsyn till utgångsläget:

*The destination celebrity matrix* är en figur från Morgan, Pritchard och Piggot (2002, s. 341).



Figur 3. *The destination celebrity matrix*

Figuren delar in destinationer i fyra fack, var och en med sina egna förutsättningar att bli en framgångsrik destination. Celebriteter kallas destinationer med högt samtalsvärde, stark känslomässig dragningskraft och som inger förväntningar hos möjliga turister. Förlorare är

platser med motsatta egenskaper och påverkan på besökare, med litet samtalsvärde - om något alls, ingen emotionell dragningskraft och som inte inger några förväntningar. Problematiska platser är destinationer som får uppmärksamhet av mindre fördelaktiga anledningar och verkar repellerande på turister. Potentiella stjärnor slutligen, är platser med hög känslomässig dragningskraft men som ännu inte blivit uppmärksammade. Enligt författarna (Morgan, Pritchard & Piggot) kräver platser med låg känslomässig dragningskraft mycket arbete för att bli framgångsrika destinationer medan potentiella stjärnor har stora möjligheter att bli det.

Som vi nämnt handlar det om att veta om sitt eget utgångsläge för destinationen. Ett nödvändigt steg i marknadsföringsstrategin av en destinations varumärke blir därför att analysera dess image och se hur det står i jämförelse med andra destinationer, att se vad som gör det unikt (Kotler & Gertner, 2002). Den försäljningsmöjlighet (USP- unique selling proposition) som lyfts fram i destinationsmarknadsföringen är mycket viktig då den speglar vad som erbjuds besökaren och bestämmer därigenom även besökarens förväntningar (Morgan & Pritchard, 2004).

För att möta förväntningarna på destinationen menar Kotler och Gertner (2002) att en medveten varumärkesuppbyggnad krävs, detta menar de kompliceras av att destinationer både är varumärken och produkter. Kotler och Gertner anser att det praktiska arbetet som behöver göras är betydligt mer omfattande än vad det vanligtvis är i verkligheten och kommer med följande råd:

- Gör en grundlig SWOT-analys.
- Välj exempelvis industrier, personligheter och historiska händelser som kännetecknar och står som grund för ett starkt varumärke och historieberättande.
- Utveckla ett koncept som överensstämmer med alla varumärkesuppbyggnadsaktiviteter.
- Avsätt resurser till varumärkesuppbyggnadsaktiviteter som bedöms ha genomslagskraft.

Förutom en grund krävs det att marknadsföringen i sig är av god kvalitet. Nyckelord som beskriver hur en samtidigt originell och annorlunda destinationsmarknadsföring behöver vara är: hållbar, trovärdig samt relevant. Budskapet som kommuniceras ut behöver vara av sådan typ att den kan utvecklas med tiden och därmed fungera i långsiktiga marknadsföringsstrategier (Morgan & Pritchard, 2004).

När Morgan och Pritchard talar om varumärkesuppbyggande poängteras det första steget som handlar om att ta fram och formulera destinationens *kärnvärden*. Kärnvärdena bör varaktiga, relevanta, kommunicerbara samt framträdande enligt Morgan och Pritchard. Kärnvärden kan definieras enligt Urde (2001):

*Allomfattande termer som summerar varumärkets identitet likaväl som de utgör vägledande principer för alla interna och externa varumärkesbyggande processer.*  
(s. 1035)

Denna definition ovan är hämtad från en studie utförd i en bolagsmiljö, men vi anser att den är beskrivande för alla typer av organisationer och då även destinationer. Kärnvärden kan inte konstrueras utan de existerar redan inom en organisation och det är inte alltid kärnvärden är unika, men tolkningen av och uttrycket för dem kan däremot vara det och bör vara föremål för kreativitet menar Urde.

Det andra steget i varumärkesbyggandet handlar om att utveckla varumärkesidentiteten enligt Morgan och Pritchard (2004). Denna identitet kommunicerar kärnvärdena på olika sätt, exempelvis genom text och bild i såväl själva produkten som i marknadsföringsmaterial. Det finns flera olika sätt att skapa en viktig och succéladdad känslomässig anknytning till varumärket, författarna listar dessa faktorer och framhåller att varumärket måste vara trovärdigt, vara möjligt att kommunicera, vara urskiljbart och uttrycka starka idéer. I arbetet med att bygga varumärket talar författarna om varumärkets personlighet. Medan kärnvärdena i ett varumärkes identitet förblir desamma kan varumärkets personlighet utvecklas över tid i anpassning till förändringar i konsumenternas liv. Detta är nödvändigt för att hålla varumärket aktuellt. Även om personligheten kan utvecklas så måste alla förändringar överensstämma med varumärket och dess kärnvärden.

Allteftersom varumärket förändras och utvecklas så utvecklas eller växlas aktörerna på destinationen och i och med detta blir förvaltningen av varumärket än mindre kontrollerbar. Hur framgångsrik en varumärkesstrategi blir beror på hur stark relationen varumärke - omgivning är och hur överensstämmande kommunikationen och levererandet av tjänster är från de inblandade aktörerna i varumärket (Hankinson, 2004).

Hankinson berör varumärkesstrategifrågan ur en lite annan synvinkel när han uttrycker att personligheten och positioneringen måste vara väl förankrat i verkliga förhållanden. Han menar att framgångsrik destinationsvarumärkesuppbyggnad uppstår när de konstruerade marknadsföringsinsatserna överensstämmer med den service och de bekvämligheter som faktiskt finns på platsen. Divergerar dessa menar han att det inte sker någon förstärkning av varumärkets kärnvärden och ingen upprepad konsumtion kommer till stånd.

Ansvar för en destination, dess varumärke och uppbyggnad bör enligt Hankinson ligga högt upp i en organisations, (destinationsmarknadsföringsorganisation) hierarki eftersom det kan innebära en förvirring kring ett varumärke om inte alla avdelningar inom en organisation kommunicerar enhetliga kärnvärden för varumärket. Vidare för varumärkesområdet framhåller Morgan och Pritchard (2004) att vad som avgör framgången för en destination är besökarens egen uppfattning. Skapandet av en logotyp och kraftfulla slagord är utan betydelse om detta inte är vad besökaren uppfattar och får uppleva på plats.

Den organiska imagen hos en destination har som vi nämnt tidigare betydelse för hur en destination uppfattas. Då den organiska images betydelse är framträdande kräver en eventuell förändring av en destinations image att marknadsförare arbetar med PR, media och utbildningsväsendet. Det hävdas till och med att det är de organiska kommunikationsprocesserna som har det starkaste inflytandet på en destinations image (Gunn, 1997). Historia, arv och kultur är starkt korrelerade med andra egenskaper hos en destination vilket innebär att beaktande av de olika egenskaperna bör göras för att bygga ett varumärkes bas (Hankinson, 2004). Detta understöds av Tasci och Kozak (2006) som säger att hänsyn måste tas till sambandet mellan varumärkesuppbyggandet av en destination och dess identitet eftersom varumärket kan differentiera en destination från en annan.

Det grundläggande i arbetet med att framhäva en destinations varumärke handlar om att sammanlänka och kommunicera den befintliga destinationens värderingar med dess tillhörande kultur. Det anses även viktigt att formulera visionen då den skapar något som alla kan relatera till och som därigenom förenar destinationens aktörer. Det bör vara en vision som grundas på intensiv efterforskning av intressenter, kunder och konkurrenter.

Visionen bör uttryckas med omsorg och noggrannhet i allt som kommunicerar varumärkets personlighet (Morgan & Pritchard, 2004).

Vikten av en destinations personlighet påpekar Hosany, Ekinci och Uysal (2006) i en studie som visar att besökare alltid har en destinations personliga egenskaper i åtanke när de utvärderar en turistdestination. De anser därför att marknadsföringen av destinationer bör betona destinationens distinkta personlighet.

Att människor enas kring destinationsmarknadsföring är viktigt men för att kunna skapa ett gemensamt varumärke krävs det inte bara människor som kämpar för att upprätthålla en vision och som har drivkraft att omhänderta varumärket. Det krävs även ett kontinuerligt arbete för att skapa värde i varumärket vilket exempelvis handlar om samarbete emellan de intressegrupper som finns inom destinationen (Morgan & Pritchard, 2004).

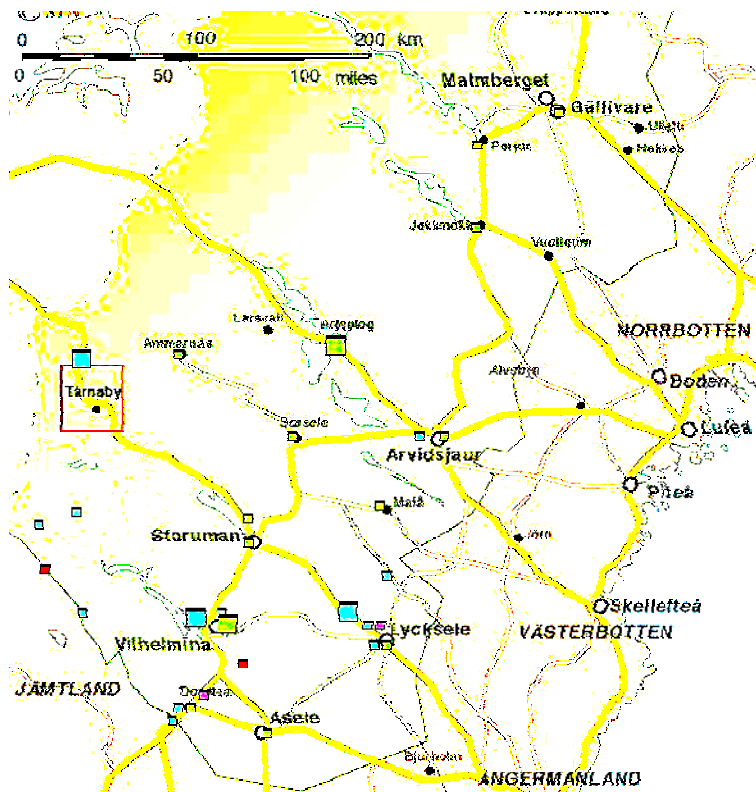
Aktörerna på en destination bidrar inte enbart till turistprodukten utan är också konsumenter av destinationens varumärke liksom besökare till destinationen är. Det gäller därför att välja marknadssegment som är kompatibla med destinationens kultur och majoriteten av invånarna – annars kan destinationens säregna identitet försvinna (Hankinson, 2004).

## Fynd om Tärnaby

*I detta avsnitt avser vi att presentera ett urval av de empiriska fynd vi gjort. Vi börjar med att ge en bakgrundsinformation om destinationen och dess största aktörer. Därefter följer material vi funnit i media och i dokument från destinationen. Vi avslutar med vårt intervjumaterial som är det mest omfattande.*

### GEOGRAFISK BAKGRUND

De två skidorterna Tärnaby och Hemavan ligger i Storumans kommun. År 1971 bildades Storumans kommun då Tärnas och Stenseles kommuner blev en gemensam. Inom den idag 75 kvadratmil stora kommunen bor ungefär 7400 människor. De stora skogsområdena som finns i kommunen inbjuder till exempelvis fiske, bärplockning och vandring. Skidåkning är en populär fritidssysselsättning mellan maj och oktober då det finns snö i Tärnafjällen, vilket är benämningen för området kring Tärnaby och Hemavan. Tärnaby ligger mellan Laxfjället och sjön Gautan och har Hemavan två mil bort ([www.entrelappland.se](http://www.entrelappland.se)).



Avstånd från Tärnaby

Mo i Rana	100 km
Storuman	130 km
Umeå	380 km
Kiruna	650 km
Stockholm	920 km

([www.hitta.se](http://www.hitta.se))

Figur 4. Geografisk information

### AKTÖRERNAS BAKGRUND

Studien presenterar olika typer av aktiva och verksamma grupper och genom att presentera dessa önskar vi underlätta för läsaren.

*Storumans kommun* är en offentlig aktör med ett övergripande ansvar för kommunen.

*Strömman Fjäll & Aktivitet AB* tillhör en av de största och mest betydande aktörerna inom Storumans kommun. Strömman köpte liftanläggningarna för Tärnaby och Hemavan samt ett antal fastigheter och har varit verksamma i området sedan år 1999.

*Tärnafjällens PR-förening* arbetar med övergripande marknadsföring och med olika typer av utvecklingsarbete såsom projekt- och lobbyverksamhet. Med hjälp av bidrag driver föreningen turistbyrå som är stationerad i Tärnaby. Föreningen har ungefär 80 medlemsföretag och i styrelsen, det beslutande organet, sitter åtta personer.

Två mindre arbetsgrupper finns i området, i Tärnaby finns *Tärnaby Action Group* och i Hemavan finns *Hemavan Företagsgrupp*. Till skillnad mot den gemensamma PR-föreningen arbetar dessa arbetsgrupper mer praktiskt och kortsiktigt i respektive ort.

## TÄRNABY I MEDIA

I detta avsnitt presenterar vi en del empiriska data i form av mediaurklipp. Överlag kan vi se att i rikstäckande dags- och kvällspress där Tärnaby omnämns ligger fokus på de alpina framgångar som idrottstjärnorna därifrån har åstadkommit och de flesta artiklarna har återfunnits under sportsidorna. Vidare har Tärnaby omnämns i samband med enstaka företeelser som skoterolyckor eller lavinfara i fjällen. I regional press utvecklas bilden av Tärnaby där inte bara de alpina framgångarna och enstaka företeelser omnämns, mer lokala begivenheter framställs också. En inte oansenlig del av artiklarna har handlat om problematiken kring den stängda linbana som finns i Tärnabys liftsystem och diskussioner kring denna, ömsom positiva och ömsom negativa åsikter har förts fram. Televisionens och radions bevakning av Tärnaby liknar lokalpressens enligt ovan stående beskrivning. Nedan kan vi läsa ett antal rubriker och en del utdrag från artiklar som publicerats.

### **Rikstäckande dags- och kvällspress**

#### **Svt**

*Byns hemlighet: närhet till backen*

2006-12-07

*Anja Pärson får SvD:s Bragdguld*

2006-12-05

#### **DI**

*Både Byggmark och Stenmark i backen*

2007-02-16

#### **Expressen**

*Tärnaby hedrar Byggmark - får egen backe*

2007-02-12

*Allmän flaggdag i Tärnaby när Anja kopierade Ingemar*

2007-02-10

#### **Dagens Nyheter**

*Banken stänger när Anja åker*

2007-02-10

*Storuman vill låna stjärnglans*

2007-02-23

Tärnaby-Storuman. Smaka på den. Storumans kommun vill lägga till lite stjärnglans genom att lägga till Anjas och Ingemars Tärnaby i namnet. Gunnar Åström (m), kommunalråd i Storuman, svarar på några frågor om det eventuella namnbytet...

Det ryktas att kommunen ska byta namn?

– Ja, och det har blivit en väldans rusch. Jag säger som jag har sagt till alla andra, det är ju en diskussion. Frågan kom ju från en journalist, och den chockade mig mer eller mindre. Vi funderar på det här och håller på att göra en utredning för att se om man kan få till det här. Hur tänker ni då?

– Ja, vi har funderat på om kommunen skulle heta Tärnaby, men där var ju inte intresset alltför översvallande. Men sen om den ska heta Storuman-Tärnaby eller Tärnaby-Storuman, det är ju en annan fråga.

Vad tror ni skulle förändras om ni bytte namn?

– Ja, du kan ju smaka på det själv. Ta Storuman i din mun och så blundar du och funderar på vad du ser då. Och gör samma sak med Tärnaby och vad du ser då. Förmodligen ser du Anja, Ingemar, Stig Strand och hela högen. Så visst finns det fördelar.

När kan det här bli verklighet då?

– Det är ingenting vi jäktar på med. Men vi jobbar med det och faller alla bitar på plats kan det ju bli en diskussion om det här i aprilfullmaktige.

**VK**

*Världsidrottens stjärnor hyllades på hemmaplan*

2007-05-06

*Ingen linbana i Tärnaby*

2005-09-07

Linbanan i Tärnaby kommer inte att repareras. Västra backområdet i Tärnaby blir stängt i vinter och om och när det kan bli en ny lift är högst ovisst...

**VF**

*Hemmastjärnorna Anja och Jens hyllades på Tärnafesten*

2007-05-07

*100 tomter på Laxfjället – linbanan en nyckelfråga*

2007-03-27

Kommunen vill blåsa liv i Tärnabys västra del.

Linbanan är en nyckelfråga.

– Jag har gott hopp om att linbanan går redan nästa vinter, säger vice kommunalråd Bengt-Göran Burman...

**Television och radio**

*Trögt för Strömma i Tärnaby*

2006-08-16

Det fortsätter att gå dåligt för turistanläggningarna i Tärnaby och Hemavan. Moderbolaget tvingas ännu ett år skjuta till miljonbelopp. Nu överväger man att helt släppa verksamheten i Tärnaby...

### *Tak planeras över Ingemarbacken*

2006-12-18

Storumans kommun planerar att bygga ett tak för 200 miljoner kronor över Ingemarbacken i Tärnaby.

– Det här är en världsunik satsning och tanken är att försöka locka hela den alpina cirkusen till Tärnaby, säger kommunalrådet Gunilla Lundgren (s)...

### **SVT**

#### *Strömman varslar i Hemavan och Tärnaby*

2007-02-16

Strömman Fjäll och Aktivitet har varslat sju personer i Hemavan - Tärnaby om uppsägning. Företaget tycker att administrationen kostar för mycket och vill därför koncentrera den till Stockholm under de delar av året när det inte är snö i backarna. Enligt Strömmas VD Pelle Lindberg är det ingen neddragning utan på det här sättet vill de få mer pengar över för att satsa i bland annat Tärnaby...

### **Sveriges Radio**

#### *Namninsamling för Tärnabys linbana*

2006-03-01

Över tusen personer kräver att linbanan i Tärnaby öppnas. Den gick sönder förra påsken och företagsgruppen Strömman som äger linbanan ser ingen ekonomi i att laga den nu. Men stängningen har blivit förödande för Västra Tärnaby, säger lokalpolitikern Bengt-Göran Burman.

En namninsamling har på kort tid samlat över tusen namn i lilla Tärnaby för att linbanan ska öppna igen. Och det är en het fråga. På måndagskvällen kom storumanpolitikerna till ett välbesökt möte med Strömman för att tala ut och komma med lösningar.

Den lokala vänsterpolitikern Bengt-Göran Burman berättade om besvikna barnfamiljer som inte kunnat utnyttja backen i väster.

– Utbudet för de som bor där är ju borta. De är oerhört upprörda och de säger att vi inte åker till Tärnaby något mer.

... Jakob Dahlberg från Strömman pratade om ett helt annat Tärnaby. Samtidigt som Hassebacken i Västra Tärnaby växer igen med sly går tävling- och sportinriktade Ingemar- och Anjabacken lysande. Jakob Dahlberg lanserade en färsk utvecklingsplan som om den lyckas kan linbanan öppnas om två år.

– Jag tror att när vi har kokat ner den här planen tillsammans med näringslivet här och vi har fått ta de riktiga greppen på helheten så tror jag att på sikt så kommer den igång, säger Jakob Dahlberg, chef för fjällverksamheten inom företagsgruppen Strömman.

Optimism och skepticism: Samtidigt som besvikelsen över förfallet i väster splittrar byn finns småföretagare som Linda Nederberg som tror att Tärnas turistiska lyft kommer.

– Vi ska fortsätta jobba för att utveckla Tärna och nu tror jag vi är mer enade än någonsin.

Men vänsterpartisten Bengt-Göran Burman är skeptisk till att Strömmas utvecklingsplan räcker för västra Tärnaby.

– Med de signaler som kom fram nu från Strömman så då hyser jag inget större hopp.

## **TÄRNABY I DOKUMENT**

Under ett omfattande projekt som drevs under namnet ”En lärande destination” bedrevs ett delprojekt: Kraftsamling Tärnafjällen. Metoden är en form där en mängd processer överlappar varandra och den kom att användas i Åre för att skapa utveckling. Den strategiplan som vi tagit del av framställdes 1999-10-02 av projektledaren Christine Rosencrantz. Den affärsplan

som vi tagit del av behandlar tiden mellan 2001 och 2005 och är kopplad till strategidokumentet, framställdes 1999-12-07 av Caroline Nyström och reviderades vid årsmötet i februari år 2001.

### STRATEGIPLAN FÖR TÄRNAFJÄLLEN

Strategiplanen för Tärnafjällen omfattar totalt sju sidor och syftar till att fungera som en yttre ram för områdets utveckling. Visionen som presenteras är:

*Tärnafjällen skall erbjuda en helt annars tillvaro.*

För att uppnå visionen och förverkliga den profil som finns beskriven i dokumentet har riktlinjer för ett antal olika huvudområden tagits fram. Strategiplanen beskriver inledningsvis det presenterade citatet nedan. Vi väljer därefter att sammanfatta strategiplanen i några rubriker som den innehåller.

*Samverkan. Hög grad av tillgänglighet. Öppenhet och gästvänlighet. Vår unika miljö, tradition, kultur och framåtanda är vår ledstjärna. En mångfald i upplevelser och aktiviteter samt att vi gemensamt tar ansvar för helheten.*

- Marknad och målgrupper

PR-föreningen ska arbeta mot olika marknader och målgrupper beroende på säsong.

- Utbud, produkter och tjänster

PR-föreningen vill utveckla intresseområden och utifrån kundens behov tillrättalägga sitt eget utbud.

- Organisation, ansvar och samverkan

PR-föreningen vill skapa en samordningsgrupp som skall arbeta övergripande och långsiktigt för utvecklingen i Tärnafjällen. Gruppen får tillit och hög status genom öppenhet, kunskap och engagemang.

- Ledning och styrning

En tydlig ansvarsfördelning skall utarbetas vilket ger bättre förutsättningar för ett tydligt ledarskap. Även tillfällen skall skapas för utbyte av erfarenheter och stöd mellan varandra.

- Intern marknadsföring

Berättar exempelvis att den viktigaste uppgiften består i att omsätta visionen och profilen till handling. Interneta ska utvecklas för att skapa en gemensam och uppdaterad informationskanal där den strukturerade informationen ska vara objektiv och baserad på fakta.

- Extern marknadsföring

Genom allianser och samverkan ökar möjligheterna till att hitta rätt målgrupp samtidigt som vikten av en gemensam bas betonas.

### AFFÄRSPLAN FÖR TÄRNAFJÄLLEN 2001-2005

Affärsplanen för Tärnafjällens PR-förening och turistbyrå omfattar totalt sju sidor och är kopplad till den tidigare presenterade Strategiplanen. Dokumentet behandlar ungefär likadana rubriker som Strategiplanen fast på ett mer detaljerat och konkret sätt om vad som bör göras. Följande text presenteras under vision och affärsidé:

*Tärnafjällen är på var tredje svensks läppar, när det gäller att välja en svensk vinter- eller sommarfjällort, för längre vistelse. Tärnafjällen är alternativ 1, för utländska flygburna turister, i valet av en svensk vinter- eller sommarfjällort.*

*Med faktaunderbyggd kompetens skall vi medverka till rese- och turistindustrins hållbara utveckling i Tärnafjällen. Detta skall vi uppnå genom; Destinationsutveckling, gemensam intern och extern destinationsmarknadsföring, nyttja kontakter och verka för god lobbyism, ekonomisk uppväxling i projekt.*

Exempelvis presenteras följande rubriker:

- Marknad och målgrupper

I marknadsplanen (som vi inte tagit del av) framgår det mer om detta.

- Uppgifter och ansvar

PR-föreningens uppgift är att ansvara för Tärnafjällens långsiktiga och hållbara utveckling som destination. Ett antal punkter tydliggör vad föreningen skall göra, vad det enskilda företaget skall göra och vad företagen gemensamt kan göra.

- Hur vi organiserar oss

Styrelsen leder och ansvarar för PR-föreningens samlade åtaganden, resurser och resultat genom att bland annat följa den operativa effektiviteten, ha förmåga att skapa och behålla team samt genom en helhetssyn bygga upp destinationstänkandet.

- Intern marknadsföring

*Vi ska använda vår interna marknadsföring till att:*

*Förädla företagens information, utveckla den interna kommunikationen, skapa informationskanaler, arbeta med attitydförändringar, t.ex. genom att sprida kunskaper om turistnäringen.*

- Extern marknadsföring

Berättar exempelvis att tre viktiga nyckelord för Tärnafjällen är: dragningskraft (fjällen, naturen, Lappland, Ingemar, Stig, Anja etc.), tillgänglighet (flyget, 0200-gratis nummer, hemsidan etc.) samt service/utbud (fjäll och havsaktiviteter, Kungsleden, fiske, restauranger, vilträvaror, spetsutbildningar etc.).

- Korta och långa mål

Berättar i en löpande text vad som eftersträvas, såsom exempelvis:

– en kommunikationsplan, miljöplan, kompetensutvecklingsplan som är kopplade till affärsplanen

– utökade tider på turistbyrån

– att hemsidan finns tillgänglig på tre olika språk

- Kultur, normer och värderingar

Berättar i en löpande text vad som eftersträvas inom detta område, de nyckelord som beskriver texten är helhetssyn (ett samlat och riktat agerande mot ett gemensamt mål), samstämmighet (finns mellan de delar som tillsammans bildar helheten) samt tillväxt (genom bland annat ett positivt klimat).

- Uppföljning och utvärdering

De nyckelord som beskriver texten är: nyckeltal, statistik, mätningar, kundattitydmätningar, analyser, sammanfattningar, kommunikation samt utvärderingar.

## PRESENTATION AV UTVECKLINGSPLAN FÖR OMRÅDET 2003

Vi har tagit del av den Utvecklingsplan som överlämnades till de två uppdragsgivarna Strömme och Storumans kommun i september år 2003. Utredningen omfattar tjugoåtta sidor och genomfördes av externa konsulter. Utvecklingsplanen fokuserar på Hemavan och ser på en utveckling i Tärnaby som ett efterföljande steg men som påverkas positivt genom den

redan påbörjade utvecklingen i Hemavan. Vi väljer att presentera korta utdrag ur dokumentet. Utvecklingsstrategier, steg för steg:

- Steg 1:** *Utveckla Hemavan till en fullödig skidort och håll fokus på konceptet Tärnaby Ski Camp i Tärnaby.*
- Steg 2:** *Utveckla Hemavan till en sommardestination.*
- Steg 3:** *När efterfrågan ökar både vinter och sommar, ompröva utvecklingsmöjligheterna i Tärnaby.*

Utredningen poängterar att Hemavan är en unik skidort då ingen annan skandinavisk skidort har en flygplats så nära hotell och skidbackar. Den alpina skidåkningen är en viktig del samtidigt som möjligheterna till längdskidåkningen kan komma att öka i samband med ökat antal norska besökare. När utredningen ser på målgrupper för skidturism för respektive ort framgår följande:

*För att få en starkare position på den svenska marknaden måste Hemavan vara en liten "personlig" destination, med hög kvalitet på alla komponenter. Huvudkonkurrenten i Sverige kommer att vara Åre (Åre Björnen).*

*På den nationella scenen måste Tärnaby Ski Camp ha en image som en plats för skickliga skidåkare. På den regionala marknaden är det dessutom möjligt att ha en mer familjeinriktad utveckling vid foten av Linbanan.*

Tärnaby har en mix av nedfarter som passar åkare som föredrar röda och svarta nedfarter. Utredningen menar vidare att de två dalstationerna i Tärnaby bör särskiljas, där den trasiga linbanan återfinns ett familjevänligt område medan resten av berget mer lämpar sig för träning och tävling. På grund av bergets topografi menar utredarna att det är möjligt att öka de olika typer av träning och avancerad åkning som kan utföras på berget men en expansion av skidområdet menar man är svårt att genomföra. Om strategin för Tärnaby:

*På grund av byns service och boendemöjligheter som erbjuds kan en mer budgetinriktad marknad bearbetas, jämfört med marknaden som pekats ut för Hemavan. Att åter öppna de nu stängda byggnaderna vid Linbanan skulle tillföra Tärnaby fler hotell- och budgetbäddar till en låg kostnad. Därför bör strategin vara att ha tävlings- och träningsgrupper samt avancerade åkare vid Tärnaby Fjällhotell där de har Ingemarbacken som bas och budgetboende för familjer och grupper vid Linbanan.*

Ett par slutsatser som utredningen presenterar sammanfattas i följande punkter:

- Det första steget i utvecklingsstrategierna ger Hemavan en image och egen identitet som tillåter fler besökare och mer inkomster per besökare.
- Tärnaby Ski Camp kommer att positionera sig inom tävling, träning och som variation/alternativ för Hemavangästerna samt för grupper och familjer.

## TÄRNABY I AKTÖRERS MEDVETANDE

Detta avsnitt utgör våra empiriska primärdata vilka är sammanställda utifrån våra intervjuer med sammanlagt nio respondenter.

DEN GEMENSAMMA PR-FÖRENINGEN FÖR TÄRNABY-HEMAVAN

**Gruppen med anknytning till PR-föreningen**

PR-föreningen är en förening för företagare. Till en början var föreningens uppgift att locka fler besökare, fler innevånare och fler företagare till området Tärnaby-Hemavan. Idag är föreningen en destinationsorganisation. Föreningen arbetar med övergripande marknadsföring och utvecklingsarbete. Med hjälp av kommunala bidrag tillsammans med delar av medlemmarnas avgifter drivs Turistbyrån i Tärnaby. Storumans kommun är speciell i hänseendet att det finns två turistbyråer inom kommungränserna, en i Storuman och den större av de två i Tärnaby. PR-föreningen har två heltidsanställda som utför diverse uppgifter på uppdrag av föreningens styrelse förutom deltidsanställda som arbetar i projekt som PR-föreningen driver. Styrelsen består av sju personer, en ordförande, en vice ordförande, tre ledamöter samt två suppleanter. De berättar att styrelsen försöker representera olika delar av näringen och därigenom tillvarata föreningsmedlemmarnas intressen. Styrelsen är det beslutande organet som för en kort tid sedan införde ett nytt system för medlemsavgifter. Idag är antalet medlemmar mellan 70 och 80 stycken, med det nya avgiftssystemet hoppas föreningen att de mest engagerade väljer att stanna kvar. Kortfattat innebär det nya systemet att den lägsta prisnivån på medlemsavgift stegras medan den högsta prisnivån reduceras.

Gruppen med anknytning till PR-föreningen beskriver att föreningen, förutom att driva Turistbyrån, är ett organ och remissinstans mot kommun och länsstyrelse samt mot andra myndigheter och instanser där det kan vara svårt att göra sig hörd som enskilt företag. Verksamheten består även i att ägna sig åt lobbyverksamhet som tar vara på medlemmarnas och föreningens intressen. De säger också att styrelsen arbetar sporadiskt och att arbetsordningen är ineffektiv. Normalt arbetar styrelsen på mötena men mindre däremellan. När det handlar om specifika uppdrag organiserar styrelsemedlemmarna sig i arbetsgrupper men för övrigt sker ingen arbetsfördelning områdesvis. I samband med specifika uppdrag så som evenemang och aktiviteter ökar arbetsbördan. Arbetet som styrelsen lägger ner är mestadels oavlönat och ideellt med några få undantag. De menar även att rotationen bland styrelsemedlemmarna medför såväl fördelar som nackdelar.

Ekonomi i PR-föreningen var under projekterans tid på 90-talet mycket bra berättar de, detta genom projektbidragen som föreningen fick från olika instanser. Under 2000-talet har denna situation kraftigt förändrats och föreningen har och har haft relativt svag ekonomi vilket har skapat ett missnöje bland medlemmarna. Ekonomi sätter exempelvis stopp för utvecklingen av föreningens hemsida som fler och fler besökare nyttjar och där medlemmar kan få möjlighet att synas. De säger att medlemmarna har höga förväntningar på PR-föreningen och att medlemmarna inte tycker sig se de resultat som förväntas. De säger att det inte finns några uttalade krav eller förväntningar på medlemsföretagen från PR-föreningen, uttalade krav och förväntningar saknas även i den omvända situationen. Att PR-föreningens medlemmar inte är nöjda menar de handlar om dålig kännedom om vad föreningen egentligen gör. I gruppen anses det att PR-föreningen kunde ha fungerat bättre genom att i högre grad tydliggöra sin roll. I gruppen finns åsikter om att det PR-föreningar ska göra är att precisera vad den gör för sina medlemmar, till exempel att den inte är en marknadsföringsförening utan mer utav en remissinstans och informationscentral. De menar att ett problem inom PR-föreningen är att det saknas gemensamma mål och en uttalad och uppdaterad vision. De dokument som PR-föreningen har inom området är en affärsplan och ett strategidokument från 1999 då projektet vid namn Kraftsamlingen bedrevs, de menar emellertid att dokumenten behöver uppdateras.

### **Gruppen med anknytning till Storumans kommun**

PR-föreningen verkar för hela destinationen, Tärnaby-Hemavan med kringliggande byar. Föreningen är såväl en viktig remissinstans som påverkansfaktor och dessutom är föreningen en formell samt officiell destinationsföreträdare på regional nivå. I gruppen finns åsikter om att den ideella föreningen är viktig då den samlar näringslivet, i den mån den lyckas göra det. De säger att PR-föreningen visat en enighet utåt och skapat positiva effekter och resultat genom åren. I gruppen anses det att PR-föreningen gjort ett fantastiskt arbete över åren genom att designa, ladda och finansiera ett antal olika projekt. De berättar vidare att det producerats mycket broschyrmaterial genom åren och att den projektverksamhet som bedrivits skapat goda relationer med grannlandet Norge.

Det talas om att föreningen, trots tidigare goda resultat, inte har fungerat bra sedan liftbolaget Strömman kom in i bilden vid millennieskiftet. De menar att turbulensen startade i och med att det större Stockholmsbaserade företaget mötte de norrländska och småskaliga företagen som upplevde att de inte fick något att säga till om. De berättar att Strömman inte är medlemmar i PR-föreningen sedan några år tillbaka men att det finns en förhoppning om att de åter igen ska bli medlemmar, i och med det nya medlemsavgiftssystemet. Då Strömman inte är medlemmar i föreningen uppstår problem vilket ger behovet av en organisation där områdets större aktörer finns representerade.

Citatet nedan beskriver PR-föreningen som en destinationsorganisation där de menar att representerade aktörer är viktiga:

*... PR-föreningen omfattar inte alla och ska du ha en destinationsorganisation fullt ut som fungerar så gäller det att hitta former för både det offentliga och företagen, både mindre och större, och där är nog väldigt många överens om att man behöver hitta en destinationsorganisation som fungerar, där PR-föreningen säkert har en viktig roll i den men kanske inte är ensam.*

Det finns olika påståenden om varför föreningen inte fungerar önskvärt och når upp till föreningens intressenters förväntningar. En del menar att föreningens roll inte är tydliggjord, varken för medlemmar eller för styrelse och att förväntningar som aldrig uttalas från styrelse till medlemmar och vice versa påverkar bilden av PR-föreningen. En del av gruppen menar att föreningen har drivits på projektpengar så länge att fokus på vad huvudverksamheten ska bestå av har förlorats. De säger att det ledarskap som har drivits sedan några år tillbaka inom föreningen påverkar situationen och delvis förklarar varför den ser ut som den gör, en ordförande som är svår att få tag i och som sällan är på plats. De säger att det finns en avundsjuka och missunnsamhet mot Hemavan hos delar av Tärnabys innevånare, vilket de menar också kan vara en förklaring till hur föreningen fungerar. De säger att de flesta av Tärnabys innevånare inte samarbetar i tillräckligt stor utsträckning och de inte ser effekter av vad samarbete kan leda till. De menar att insikten om att destinationen är det viktigaste har infunnit sig och att företagarna i området får konkurrera om deras pengar när flyget eller bilen har anlänt.

### **Strömman Fjäll & Aktivitet AB**

De menar att den gemensamma PR-föreningen för Hemavan och Tärnaby inte fungerar, med det menas att det är en grupp som har svårt att enas och samarbeta. Då Strömman har varit en del av området sedan 1999 då liftanläggningen samt ett antal fastigheter köptes har relationen mellan Strömman och PR-föreningen växlat. En incident för några år sedan kan förklara varför Strömman inte varit medlemmar i PR-föreningen därefter; de berättar att en tidigare VD/divisionschef för området engagerat sig i PR-föreningen och skulle röstas igenom som

ordförande i föreningen för omkring fyra år sedan. Många av föreningens medlemmar skakades när en grupp gått samman och förde fram en egen ordförandekandidat som röstades igenom som ordförande. Gruppen som gick samman var medlemmar som normalt inte engagerat sig i föreningen men som var missnöjda med Strömman. Sedan detta tillfälle har liftbolaget Strömman tagit avstånd från PR-föreningen och ingen samverkan har skett.

*För vår räkning, med ett Alpint fokus, är PR-föreningen mindre viktig. Men för orterna och sommarverksamhet, etc. är det viktigt att andra tar risker och ansvar för byarnas utveckling. Då är PR-föreningen ett bra kitt mellan entreprenörerna i orten.*

## PROJEKTET KRAFTSAMLING TÄRNAFJÄLLEN

### **Gruppen med anknytning till PR-förening**

PR-föreningen drev med hjälp av bidrag det omfattande projektet ”Den lärande destinationen” som handlade om marknadsföring och utbildning där projektet Kraftsamlingen var en del. Kraftsamlingen involverade många människor och handlade bland annat om att skapa en gemensam vision för området Tärnaby-Hemavan och ena olika aktörer i området. Delar av gruppen berättar att en del projektaktiviteter blev genomförda men att det för övrigt inte gav mer än ett dokument, trots att det sades mycket klokt under Kraftsamlingsprocesserna. De berättar att de dokument som producerades inte har hållits uppdaterade vilket har skapat ett missnöje.

Det berättas att det finns en skillnad mellan nu och då, att det tidigare fanns en tydlig ledning både inom PR-föreningen och hos Strömman vilket gjorde att situationen ansågs vara bättre då. Bland annat fanns det i PR-föreningen en ledare som tog ansvar för projekt, personal och verksamhet. Ser man till Strömman organisation har två personer försvunnit från uppdraget som VD/divisionschef sedan tiden för Kraftsamlingen. De anser att problem som otydlighet inte är bra vilket delvis anses orsaka problemet att ingen av aktörerna Strömman, kommunen eller föreningen ”springer i takt”. De menas att det tidigare var tätare kontakt mellan alla parter och anser att det idag borde finnas en person som samlar alla krafter och som ser till att en gemensam dialog förs.

De resurser som förbrukades under projektet Kraftsamlingen anses borde ha gått till en grundligare utredning av området Tärnaby-Hemavans profilering. Detta menar de kunde ha bidragit till ett helhetsperspektiv. Ett beslut som fattades i samband med projektet var att ”Tärnafjällen” skulle användas internt, inom föreningen och att ”Tärnaby-Hemavan” skulle kommuniceras utåt vilket anses vara ett kompromissresultat då flera viljor inte kunde enas. De berättar att den stora mängden möten som drivits inom projekten framkallade en period av trötthet och negativitet då det blev svårt att ta upp processer angående varumärke igen. Det missnöje som växte handlade förutom en projektrötthet även om det utanförskap som vissa kände, oavsett anledningar såsom avsaknad av intresse eller engagemang.

## RELATIONEN MELLAN ORTERNA I VARUMÄRKET: TÄRNAHY-HEMAVAN

### **Gruppen med anknytning till PR-förening**

De berättar att relationen mellan orterna anses vara ganska bra men samtidigt delad. Vidare berättar de att orterna Tärnaby och Hemavan befinner sig i en konkurrenssituation som kunde fungera bättre. Det menas att konkurrens kan vara drivande och fungera bra men att den inte alltid är positiv trots att de båda byarna kompletterar varandra. I gruppen finns åsikter om att

den negativa konkurrensen hos många innevånare i området Tärnaby-Hemavan handlar om kortsiktigt tänkande där helheten är svår att överblicka tillsammans med brist på kunskap. Det upplevs att det är något som har hänt den senaste tiden som medfört att byarna arbetar mer och mer var för sig.

*Delar av gruppen berättar även att det idag är det för mycket "vi-känsla" på respektive ort, något som PR-föreningen försöker motverka.*

Det anses till viss del bra att det sker ett arbete med lokala frågor i de två mindre nätverksgrupperna: Tärnaby Action Group (TAG) och Hemavan företagsgrupp men att det inte bör talas om strategier inom dessa forum utan endast i PR-föreningen som ska fungera som paraplyorganisation. En del av gruppen berättar att samarbetet inte har fungerat vad det gäller protokollutväxlingen, att TAG skickar sina men inte får ta del av Hemavans företagsgrupps protokoll. I gruppen anses det synd att det inte fungerar organisatoriskt mellan PR-föreningen och de två nätverksgrupperna. De menar att PR-föreningen bör fungera som ett paraply för nätverksgrupperna för att effektivisera tid och arbete.

### **Gruppen med anknytning till Storumans kommun**

De säger att det är vanligt att destruktivitet uppstår när två närliggande orter konkurrerar. De säger vidare att det underliga är att Hemavan tagit över när Tärnaby var huvudort i tidigare Tärna kommun. Det kan finnas historiska skäl som förklarar varför det ser ut som det gör mellan orterna idag. Under beredskapstiden under 40-talets krisperiod placerades människor i Hemavan vilket delvis gav dess innevånare en möjlighet att interagera med nya människor samtidigt som innevånare såg en chans att tjäna pengar på besökarnas närvaro. Detta synsätt verkar märkligt nog gå från en generation till nästa generation, påpekas det i gruppen. De menar att det existerar större servicemedvetenhet och entreprenörsmidvetenhet hos de ursprungliga människorna från Hemavan jämfört med de från Tärnaby. De säger att människorna tagit vara på sina chanser bättre i Hemavan än i Tärnaby.

Destinationen kallas ju även Tärnafjällen vilket inte anses fungera på annat än en regional marknad då varumärket inte är känt på samma sätt som Tärnaby utan skulle kräva stora resurser att arbeta in. Varumärket Tärnaby-Hemavan har genomgått ett flertal namnändringar genom åren och de säger att problematiken kring att enas om ett gemensamt varumärke är och har varit ett problem både inom PR-föreningen och bland orternas innevånare samt aktörer. Om ett gemensamt varumärke för orterna Tärnaby och Hemavan:

*Det kommer alltid att finnas dispyter mellan orterna men leder dessa till att de väljer att gå olika vägar är det extremt olyckligt, då finns bara förlorare.*

De anser att orterna var för sig inte är tillräckligt starka för att kunna agera ensamma. Att relationen mellan Tärnaby och Hemavan är spänd beror delvis även på att de flesta satsningar och investeringar landar i Hemavan och inte i Tärnaby. Relationen förbättras inte av att detta förstärks av Strömma i både handling och ord berättar de.

Negativiteten som finns i Tärnaby menar de beror även på att en attraktion förlorats; liften vid Hasse-backen har varit stängd i snart tre års tid. Det har gjorts försök att starta hotellet vid Hasse-backen men dessa två, liften och hotellet, är beroende av varandra. Vidare finns ett logistiskt problem från Hasse-backen; att på skidor ta sig tillbaka till den så kallade Anjabacken kräver ytterligare investeringar i nya nedfarter. Ytterligare orsaker som kan anses förklara läget mellan orterna är kopplat till Tärnabys problem att byta skepnad vid nyår då

tiden av tävling och träning är förbi. Efter nyår försöker Tärnaby bli lika familjevänligt som Hemavan och även konkurrera med det nöjesutbud som Hemavan erbjuder. Om vad gästundersökningarna säger:

*... de som har tyckt att det har varit för lite tama backar har fan aldrig varit i Tärnaby, de har haft rumpan i Hemavan där det fanns mycket större ölglas.*

*Det är för lite tjo flöjt i Tärnaby.*

### **Strömna Fjäll & Aktivitet AB**

De berättar att de två orterna som marknadsförs under ett gemensamt varumärke är väldigt olika varandra men att det är av stor vikt att ortsnamnet Tärnaby, som är otroligt känt, tillvaratas. Vad som sker i verkligheten är att besökaren lockas till den aktiva turistdestinationen men då till grannorten Hemavan. De menar att relationen orterna emellan är nödvändig för Hemavans utveckling likaväl som för Tärnabys utveckling. De säger att det idag sker en positiv utveckling i Hemavan men inte densamma i Tärnaby där Strömna inte riktigt ser vad som ska kommuniceras.

*Det är väl snarare så att byn kommunicerar bara att skidstjärnorna är födda på orten och tror att det skall räcka som marknadsföring. Vi står väldigt ensamma om att kommunicera Tärnaby som skid- och turistort. Här behövs fler som jobbar åt samma håll. PR föreningen och privata entreprenörer skulle kunna vara dessa.*

## **VARUMÄRKEN**

### **Gruppen med anknytning till PR-förening**

Varumärken ses som en uppsättning värden eller kärnvärden som kan associeras med exempelvis en logo. Inom PR-föreningen har det talats om logotyper och namn ett otal gånger men aldrig varumärken – vad destinationen egentligen står för. De menar att det finns många varumärken i omlopp skapar en otydlig bild av området till den som ska besöka området, att det inte är enhetligt medför ett trovärdighetsproblem. De menar att vad som är drivkraften för den enskilda lilla aktören ofta inte sträcker sig längre än till den egna lilla verksamheten, intresse för gemensamma kärnvärden finns inte. Det sägs att det är svårt att säga om det funnits något bra varumärke eftersom det inte har funnits någon uthållighet för att se resultaten växa fram. Strömna har satsat på följande varumärken: ”Hemavan-Tärnaby” och ”Tärnaby Ski-camp” varav det förstnämnda är tämligen känt nationellt. I gruppen finns åsikter om att varumärket ”Hemavan-Tärnaby” borde vara enklast att gemensamt ta för området men då det finns aktörer som känner motvilja mot företaget Strömna har detta inte drivits av PR-föreningen. Vidare säger de att Strömna, som äger logotypen ”Hemavan-Tärnaby”, inte vill dela med sig av sin röda och vita logo. I gruppen finns åsikter om att ledningen för PR-föreningen inte varit tillräckligt drivande och stark i varumärkesfrågor samtidigt som varken föreningen eller Strömna har förstått allvaret i den här typen av frågor. De säger att det inte borde vara ett problem med alla de varumärken som finns i området om de skulle kunna samlas på ett ställe, under ett namn. Där skulle intresserade på ett enkelt sätt kunna komma i kontakt med destinationen och köpa dess produkter. De menar att det idag är svårt att köpa tjänster, produkter eller upplevelser från området Tärnaby-Hemavan då informationen som kommer från området är splittrad och ostrukturerad. Om informationen som kommer från området Tärnaby-Hemavan:

*Det är svårt att köpa något härifrån alltså, det blir ju inte enklare av att det finns tusen olika avsändare och budskap.*

Efter den projektintensiva tiden kunde inte enighet nås kring en gemensam logo men under början av året 2007 har PR-föreningen återupptagit frågan och alla engagerade är överens om att beslut måste fattas i frågan. De säger att PR-föreningen väljer att invänta resultatet av denna uppsats innan arbetet med ett gemensamt varumärke fortsätter, ett arbete som de menar borde vara avslutat sedan länge. Tid och kraft har saknats för att genomföra detta arbete men nu måste framtagningen av ett gemensamt varumärke avslutas oavsett vad alla medlemmar tycker menar de, oberoende av resultatet kommer inte alla att vara nöjda till en början. Om ett gemensamt varumärke:

*... det verkar vara väldigt svårt att få till då alla har så extremt olika uppfattningar och drivs av så extremt olika motiv för vad de gör.*

De säger att Tärnaby är ett starkt och känt ortsnamn som borde tas tillvara och värnas om. I gruppen finns tron att det kan vara svårt för turister att se sig själva på semester i Tärnaby som ofta förknippas med tävling och alpina stjärnor, vilket kan vara en nackdel för Tärnaby. De berättar att det har byggts fler fritidshus i Hemavan vilken förutom en öppnare och mjukare framtoning också har ökat känslan av att vara på en turistort. Det är svårare att bygga exempelvis hus i Tärnaby på grund av den befintliga topografin. Jämfört med Hemavan som har fördelen att vara beläget i en annan typ av miljö som är enklare att utveckla och bygga på.

#### **Gruppen med anknytning till Storumans kommun**

De nyckelord som denna grupp anser kännetecknar ett varumärke är: association, igenkännande, kvalitetsstämpel samt att konsumenten varken får mer eller mindre än den förväntar sig. Vad varumärket signalerar ut till omvärlden bör vara förknippat med de egna grundvärdena.

De menar att det inte behöver vara en nackdel att det finns flera varumärken i området Tärnaby-Hemavan, så länge de kommuniceras på ett genomtänkt och strukturerat sätt. Detta anses inte vara fallet i Tärnaby-Hemavan eftersom varje företag har intresse av att arbeta med det egna varumärket. De berättar att PR-föreningen tidigare försökt marknadsföra varumärket Tärnafjällen vilket anses underligt då det naturliga namnet anses vara Tärnabyfjällen då ortens namn är Tärnaby. När Strömma kom in i bilden började de arbeta med varumärket Hemavan-Tärnaby för destinationen. PR-föreningen har beslutat att namnet Tärnafjällen inte ska vara kvar och i gruppen berättas att vad som är av vikt inom föreningen skiftar efter falang i styrelsen. Om ett gemensamt varumärke för området Tärnaby-Hemavan:

*Det är väldigt olyckligt att destinationen inte har ett gemensamt varumärke och det är av stor vikt att ha det. Det är också viktigt att ett sådant varumärke ägs och förvaltas på ett sätt som är långsiktigt.*

*Alltså PR-föreningen med dess medlemmar kan ju liksom inte ha en profil och Strömma sedan ha sin egen för området, där är det ju en liten jobbpost.*

De menar att en av förklaringarna till varför inte enighet kring ett gemensamt varumärke uppnåtts är det nya förhållandet som skapades när Strömma kom in i bilden och bland annat köpte liftarna av kommunen. Det gäller att hitta former för att dra nytta av det nya förhållandet, tre parter emellan, och den nya situationen. Om varför det inte finns ett gemensamt varumärke:

*Tror att det kan vara den största bromsklossen att man inte gjorde det väldigt tidigt på en gång och hittade formerna för det, det är historia som vi är mitt uppe i förhoppningsvis.*

Det finns en känsla av att Tärnaby har missat varumärket Tärnaby och de framgångar som varit genom åren i och med kända alpina stjärnor såsom Gran, Strand, Stenmark, Pärson och Byggmark. Hade arbetet med varumärke påbörjats tidigare hade kanske flygplatsen hetat Tärnaby Flygplats och inget annat menar gruppen med anknytning till Storumans kommun. Om varumärkena som består av två ortsnamn, Hemavan-Tärnaby/ Tärnaby-Hemavan:

*Kommer inte på något lyckat exempel i världen som har nått fram som destination/varumärke som är tvåstavigt, det är ett jäkla dilemma det där.*

### Strömma Fjäll & Aktivitet AB

Att det finns flera olika avsändare och varumärken i omlopp anser Strömma är ett problem. De säger att det är knepigt att ett varumärke ska kommunicera två olika budskap om de två orterna Hemavan samt Tärnaby. De anser att det bör finnas en övergripande portal men det betraktas som ett problem då PR-föreningen äger [www.tarnaby.nu](http://www.tarnaby.nu) och [www.tarnaby.se](http://www.tarnaby.se). Den kritik som framförts om att Strömma borde kommunicera hemsidan [www.hamavantarnaby.se](http://www.hamavantarnaby.se) tycker de är befogad trots att webbadressen är lång och krånglig. Hittills har Strömma kommunicerat [www.hemavan.nu](http://www.hemavan.nu) vid exempelvis annonsering och känner inte ett behov av att ändra på detta i dagsläget.

## KÄRNVÄRDEN

### Gruppen med anknytning till PR-förening

Delar av gruppen med anknytning till PR-föreningen berättar att kärnvärden har arbetats fram vid olika tillfällen. Problemet för destinationen Tärnaby-Hemavan har varit att de två orterna har skilda karaktärer. Strömma har satsat på Hemavan men en del av gruppen tror att just Tärnaby förknippas med riktiga fjäll, vilket även Strömma använt sig av i slogans. Tärnaby uppfattas nog som tuffare, vassare, enklare och billigare fast det i verkligheten inte är det. Förutom de självklara stora alpina stjärnorna förknippas antagligen problemen med liftan i Hasse-backen och det närbelägna hotellet med Tärnaby tror de.

Värdeord	Respondentsvar			
ALPINT	4	4	4	4
FJÄLL	4	3		3
VINTER	2		3	2
VACKERT	2		1	3
VILDMARK	2		4	
STOLT		3		3
GENUINT	3		2	
ÄKTHET	1			2
VIDDER		3		
FAMILJ		3		
FRIHET			3	
SMÅSKALIGHET				2
STILLASTÄENDE	1		1	
GÄSTVÄNLIGHET		1	1	
LÄTTILLGÅNGLIGHET			1	1
PERSONLIGHET		2		
ENKELHET		2		
LEVA				2
LAPPLAND	2			
ORÖRDHET			2	
HJÄLPSAMHET		1		
VATTEN		1		
MÅNGFALD				1
STANNA UPP	1			

När gruppen med anknytning till PR-föreningen ska rangordna kärnvärden i förhållande till Tärnaby, blir resultatet som tabell 1 visar.

Tabellen visar de begrepp som gruppen med anknytning till PR-föreningen ansåg känneteckna Tärnaby. Varje kolumn visar resultatet för varje respondent. Talet 4 gavs de ord som placerades närmast Tärnaby och poängskalan är fallande ner till 1.

Tabell 1. Resultat av praktisk övning med PR-föreningens respondenter

En del av de kärnvärden som finns representerade är synonymer. Tabellen för gruppen med anknytning till PR-föreningen visar att alla ingående respondenter anser att alpint kännetecknar Tärnaby och att det är det kärnvärde som står Tärnaby närmast. Därefter kommer fjäll, vinter och vacker som alla placerats nära Tärnaby av flertalet respondenter.

### Gruppen med anknytning till Storumans kommun

Gruppen kan ge flera exempel på kärnvärden kopplade till Tärnaby men däremot känner de inte till att det finns några gemensamt definierade. För destinationen Tärnaby-Hemavan menar de att det finns uttalade kärnvärden som arbetades fram under projektet Kraftsamlingen (1999) men inte är uppdaterade. De säger att det grundarbete som är genomfört är dock några år gammalt och behöver ses över.

För gruppen kännetecknar bland annat kärnvärdena träna, tävla och sport orten Tärnaby. Detta då duktiga utförsåkare har fostrats år efter år och generation efter generation. Vad gäller sommaren finns inte lika tydliga kärnvärden, förutom fiske och jakt marknadsförs inte den populära svampplockningen som lockar många besökare. En annan del av gruppen anser inte att det idag finns några självklara kärnvärden för Tärnaby, däremot finns det i Hemavan: Turism. Kärnvärden hade möjligtvis funnits om Tärnaby hanterat detta tidigare i samband med de välkända personer som kommer från orten. Tabellen för gruppen med anknytning till Storumans kommun visar att kärnvärdet alpint ligger närmast Tärnaby enligt denna gruppens uppfattning. Därefter kommer fjäll, tävla, träna och samiskt med placeringar nära Tärnaby av flertalet respondenter i denna grupp.

Värdeord	Respondentsvar		
ALPINT	2	3	4
FJÄLL	2		4
TÄVLA	1	4	
TRÄNA	1	4	
SAMISKT		2	2
LAPPLAND			4
STOLT		3	
HJÄLPSAMHET	3		
PROFESSIONELLT		3	
FARTFYLLDHET	3		
EXOTISKT			3
GENUINT		2	
SMÄSKALIGHET	2		
STILLASTÅENDE	2		
ÄKTHET			2
GÄSTVÄNLIGHET			2
FUNKTIONALITET		2	
URSPRUNGLIGHET		2	
ENGAGEMANG	2		
VATTEN			2
ÄRLIGHET			2
ENKELHET			1
FJÄLLUPPLEVELSER		1	
UTMANANDE	1		

Tabell 2. Resultat av praktisk övning med kommunrespondenter

### Strömna Fjäll & Aktivitet AB

De säger att det kärnvärde som är naturligt att koppla Hemavan till är det familjevänliga. De säger att de samtidigt är medvetna om att Hemavan av vissa besökare ses som Umeås motsvarighet till Åre. Vad som särskiljer Hemavan menar Strömna är den närbelägna flygplatsen som Strömna menar är Hemavans USP (unique selling point). Trots att det finns den alpina fokusen ser inte Strömna att det finns en lika stark USP i Tärnaby såsom flygplatsen är för Hemavan. Strömna tror inte att Tärnaby har eller skulle kunna ena sig kring vad som bör kommuniceras. Strömna har arbetat fram profiler för två av de tre Strömnaorterna; Riksgränsen, Hemavan och Tärnaby. I Riksgränsen ska stämpeln på extrem skidåkningen arbetas bort, Hemavan ska kommunicera familjevänlighet medan det är svårare med Tärnaby. Det låsta läge som inträffat i Tärnaby tillsammans med den trasiga liften har skapat ett besvärligt läge anser de. Strömna anser även att byborna inte samarbetat på bästa möjliga sätt för att ta sig ur det låsta läge som beskrivs som ett dilemma. De menar att det behövs fler aktiva och engagerade bybor som riskerar, driver frågor och blickar framåt.

*Kanske är det en pedagogisk uppgift för oss men fler borde förstå att vi inte är en kommun utan ett vinstdrivande företag som satsar pengar på att tjäna mer pengar. Så länge vi inte kan räkna hem en investering så avstår vi. Däremot står det andra fritt att förbättra situationen så att investeringskalkylen blir lönsam. I Tärnaby behövs fler bäddar så att fler människor åker lift.*

## HUR TÄRNABY VILL UPPFATTAS

### **Gruppen med anknytning till PR-förening**

De vill att Tärnaby ska vara en genuin och gemytlig fjällby med nöjda gäster som lämnar orten. En ort som kan ta emot flera kategorier av människor, exempelvis tävlingsåkare och familjer. Alpint ska orten ge en riktig skidupplevelse och naturupplevelse. Det är nära och lättillgängligt, nära till flyg och väg. De säger att Tärnaby inte är som hemma fast på ett positivt sätt. Gruppen med anknytning till PR-föreningen tydliggör att Tärnaby aldrig vill bli eller kommer att bli som exempelvis Åre eller Sälen och erbjuda de bekvämligheter som finns där. De menar att besökaren som kommer till Tärnaby däremot får tid till att bara vara, vilket de tror kan vara en fördel.

### **Gruppen med anknytning till Storumans kommun**

Tärnaby ska uppfattas som: exotiskt, nära, personligt, starkt kopplat till den alpina historien, med en samisk identitet, en kyrkby och samlingspunkt för stort område. Tärnaby är även starkt präglad av fjällen runt omkring och sjön Gautan. Tärnaby bör uppfattas som ett sportigt ställe dit människor som söker annat än öldrickande söker sig anses det. Utbudet av öl och nöjen finns idag i Hemavan. Det finns blandade känslor för hur orterna är förenade i ett varumärke, kompletterar varandra och för närvarande utvecklas i olika takt. Om hur de två orterna Tärnaby och Hemavan uppfattas:

*Tärnabys identitet är starkt sammankopplad med Hemavans identitet och omvänt.*

De menar att Tärnaby har även chansen att bli ännu mer internationellt känt genom att arrangera ytterliga träningsläger för alpina landslag och träningsgrupper, vilket även skulle gynna barmarksprodukterna som är ett återkommande problem för fjälldestinationer.

### **Strömma Fjäll & Aktivitet AB**

De säger att det är otydligt vem den typiska besökaren till Tärnaby egentligen är. Många av dem som väljer Tärnaby kommer för det alpina som finns där medan andra tvingas ta sig till Tärnaby på grund av fullbeläggning i Hemavan. Tärnaby har ett extremt bra varumärke som är känt världen över men för att bygga en framtid krävs fler kompletterande lösningar på orten – samtidigt. De menar att Tärnaby ska uppfattas som stället med förutom alpin expertis även har bra snö och backar som kännetecknar det alpina.

## BESÖKARE OCH AKTÖRER TILL TÄRNABY

### **Gruppen med anknytning till PR-förening**

Vad gäller besökare kommer i nuläget framförallt människor för att tävla och träna. Önskvärt är fler familje- och sommargäster där sommargäster idag främst består av fritidshusägare men även svamplockare, fiskare och bussturister. Antalet sommargäster ökar gradvis men kunde vara många fler. De talar om utförsåkningen som en bra sport då den kan utföras av alla då det finns olika typer av svårighetsgrader - en utmaning för skidorter blir därigenom att erbjuda något för alla besökare, föräldrar, ungdomar och barn. Genom att inte längre rikta sig till en grupp talas det i gruppen om att kunna attrahera alla målgrupper men under olika delar av säsongen, detta genom att en målgrupp inte innefattar tillräckligt många besökare sett över en hel säsong. Tärnaby har större andel återkommande besökare än Hemavan vilket kan bero på att Tärnaby inte har marknadsförts lika mycket från Strömma som Hemavan har menar de. Gruppen anser att detta inneburit fler tillfälliga besökare till Hemavan från exempelvis Stockholm medan besökare av vana återkommit till Tärnaby. De tror att Tärnaby inte har behövt anstränga sig lika mycket som Hemavan men i och med konkurrensen i

turismbranschen behöver nu alla locka sina gäster inför varje gång. De säger att Tärnaby blivit en vinterort som många vill besöka en gång i livet på grund av de alpina stjärnor byn fostrat.

*Man har inte tänkt så stort här, men det måste man nog för att det ska hända någonting. Vi måste börja prata om våra möjligheter på ett lite mer positivt sätt. Vi måste åstadkomma en gemensam plan på ett eller annat sätt, förslagsvis genom en gyllene medelväg där olika grupper får tycka till utan att man trampar för många på tårna.*

### **Gruppen med anknytning till Storumans kommun**

De som väljer att besöka Tärnaby är skickliga skidåkare som uppskattar bra backar. En annan grupp består av tävlings- och träningsåkare vars intensiva besöksperiod tar slut vid årsskiftet. De berättar att säsongsvariationer präglar besöksnäringen och att den alpina verksamheten för vinter präglar Tärnaby. Emellertid är största delen av turistboende och gästnätter inte kommersiella utan fritidshusboende, återvändare, besökare hos släkt och vänner och företags- och konferensmarknaden är förhållandevis liten i Tärnaby. De besökare som kommer för en dag finns också då den alpina åkningen ser annorlunda ut än backar i närområdet och kompletterar exempelvis Hemavan. Vad gäller sommarturismen beskrivs genomfartsturismen som en utmaning. Generellt för sommarbesökare visar gästundersökningar att de är medelålders och reser med vänner eller i par, sällan tillsammans med barn. Fritidshusgäster återkommer regelbundet medan återvändare kommer tillbaka med några års mellanrum. De berättar att önskvärda gäster är WHOP's (Wealthy Healthy Older People) och DINK's (Double Income No Kids) vilka också är besökarna i dagsläget enligt gästundersökningar.

*En utmaning är att vända sig till nya marknader, inte "Fjällrävengäster", utan mer storstadsbor och gäster från andra kulturer och länder.*

### **Strömma Fjäll & Aktivitet AB**

Det är främst skidlandslag, träningsgrupper och tävlingsgrupper som söker sig till Tärnaby. De säger att det är svårt att svara på varför besökaren söker sig till Tärnaby men att det förmodligen beror på den tuffa åkningen Tärnaby erbjuder förutom trevlig och utmärkt service men som i sig inte särskiljer Tärnaby från konkurrenter.

## **FRAMTIDEN FÖR TÄRNABY**

### **Gruppen med anknytning till PR-förening**

Det vakuum som har funnits i Tärnaby sedan liftan vid Hasse-backen slutade fungera och stängdes menar gruppen nu börjar försvinna. Den utveckling som sker i grannorten Hemavan ger innevånarna i Tärnaby en framtidstro. Om framtidstron i Tärnaby:

*Att värna om det lilla men utveckla det i ett större sammanhang, det är vad jag tror på.*

Tecken på att Tärnaby börjar komma ur sitt vakuum är de stigande huspriserna och att det för närvarande inte finns några hus att köpa i Tärnaby. De menar att en utveckling vid Hasse-backen och dess närbelägna hotell skulle kunna sätta igång en rad andra aktiviteter som skulle bidra till en utveckling likt den Hemavan genomgår. De beskriver även framtiden i Tärnaby genom fler etableringar av exempelvis matställen, ombyggnation av livsmedelsbutik, att banken åter har kontanter, att de alpina framgångarna fortsätter och att det lokala Bed &

Breakfast ständigt kommer med nya idéer. Vad som nu saknas menar gruppen är kunskaper, pengar och en plan. Människor i Tärnaby har haft svårt att fokusera på framtiden och istället varit upptagna av vad som skett i byn sedan Strömman kom in i bilden. De säger att många klagomål handlar om Strömman och som fått skulden för att de inte investerat mer pengar i exempelvis den stillastående liften. Om att Strömman får klagomål:

*Folk klagar så mycket på Strömman här, men de har gjort mycket, vilket många inte tänker på. När folk klagar på den stillastående liften brukar jag fråga folk hur det skulle ha sett ut om Strömman inte varit här!*

### **Gruppen med anknytning till Storumans kommun**

De säger att det fortsatt är lysande fram till årsskiftena men att det därefter uppstår en besvärlig situation. De berättar att trots sommarens utvecklingspotential innebär Strömman fokus på kärnverksamheten utförsäkning att det finns en ovilja till att stötta sommarsäsongen. En del av dem som arrenderar Strömman hotell vill utveckla sommarsäsongen och inte stänga hotellen, men det är omöjligt att lyckas med det utan Strömman ekonomiska stöd. De berättar att Strömman till skillnad mot exempelvis Ski Star inte driver de boendeanläggningar de äger. Detta gör att kärnverksamheten i liftanläggningen blir väldigt viktig menar de och situationen medför problem för de eventgrupper som kommer till Tärnaby eftersom dessa inte är välkomna i boendeanläggningarna såvida inte liftkort ingår i paketpriset. För att ta emot större grupper samt arrangemang behövs fler boendeanläggningar i en viss standard, men även restauranger, och i nuläget kan inte ens området i sin helhet Tärnaby-Hemavan erbjuda detta berättar gruppen.

Vad gäller investeringar inom byggsektorn har dessa hittills främst genomförts i Hemavan men genom satsningar i Tärnaby finns förhoppningar om en positiv injektion för framtiden. De menar att det är lätt att se utvecklingen i Hemavan som konkurrens men att de samtidigt är medvetna om att utveckling i Hemavan innebär en större produkt. Utvecklingen innebär en destination som kan erbjuda besökaren mer vilket gör Tärnaby-Hemavan mer konkurrensstark på en distansmarknad där orterna skilda inte klarar sig på egen hand. De menar vidare att det har uppstått en situation där samarbete saknas vilket är synd då samarbete krävs lika mycket mellan byarna som inom var och en av byarna.

Ett ofta förekommande diskussionsämne har sedan många år tillbaka behandlat framtiden för området Tärnaby-Hemavan. De berättar att innevånarnas egen trivsel inte prioriteras på samma sätt som turismen. De säger att politikerna försöker att uppmärksamma de tankar, idéer och missnöje som finns kring detta men att det inte blir några förändringar.

*Man försöker då från politikernas håll, nu ska vi träffas och nu ska folk få tycka till. Det blir ingenting och än mer brustna förhoppningar och förväntningar, så det blir som en spiral som går åt fel håll.*

Det finns en utvecklingspotential runt Laxfjället och runt sjön Gautan. Vidare sker en ökad inflyttning och en försiktig befolkningsuppgång. De tror att i framtiden ökar nog även fler så kallade "second home living" vilket innebär att fler kommer att nyttja sina fritidshus i längre perioder. En bild om framtiden:

*Tärnaby har minst två större boendeanläggningar som är i drift varav minst en är öppen året runt. Orten, destinationen, byn har blivit väldigt mycket duktigare på att utveckla evenemang och göra affärer på dom, kommersiellt.*

*Man är fortsatt och ännu bättre på att vara värd för evenemang, alpint, men inte bara. Man har paketerade och köpbara produkter som är lätta att komma åt, lättillgängliga. Man har en bokningsorganisation i området sen om det är just i Tärnaby eller fysiskt någon annanstans, som jobbar med helheten, hela destinationen där då Tärnaby är en del.*

### **Strömma Fjäll & Aktivitet AB**

De säger att det är svårt att svara på hur framtiden för Tärnaby ser ut. Gruppen med anknytning till Strömma menar att som läget ser ut exakt idag är det ett låst läge. Framtiden skulle kunna betyda att hotellet vid Hasse-backen och hotellet vid dess nedfart öppnas av någon som är villig att ta den risken. Hotellöppningen skulle kunna vara en av de insatser som behövs genomföras för att en investering på en ny lift på fem till sex miljoner skulle vara möjlig. De menar också att ytterligare investeringar behövs även i fler bäddar och fler nöjen vilka skulle gynna orten.

*Totalt sett är det lite av Moment 22 över Tärnaby. Någon måste sätta ner foten och dra igång. Vi vill gärna att t.ex. Fjällvindens Hus öppnar och att fler bäddar skapas i Tärnaby. Då finns potentialen för fler skidåkare, ökade intäkter och möjligt att räkna hem en liftinvestering. Byborna ser det nog tvärtom dvs. - om vi bara investerar i liften så tar det andra fart. Sanningen ligger nog mittemellan...*

---

## Analys

*Detta kapitel avser att presentera de mönster och teman vi har funnit i våra empiriska fynd kopplat till våra teoretiska antaganden.*

---

### TRE STORA AKTÖRER UTAN KOMMUNIKATION

Vi har funnit att den organisatoriska strukturen bland aktörerna inom Storumans kommun inte fungerar till alla inblandades belåtenhet. Flera av våra respondenter anser att det saknas ett forum för de tre stora aktörerna; PR-föreningen, Strömman och Storumans kommun och förslag har framkommit på en ny organisation som ska samla dessa tre. Det finns en förståelse mellan aktörerna vad det gäller deras olika utgångspunkter och att de har olika intressen och incitament i sina verksamheter och att detta innebär ett problem för gemensamma aktiviteter och satsningar. Det har även framkommit att den geografiska spridningen av dessa aktörer upplevs som ett problem då PR-föreningens medlemmar återfinns i både Tärnaby och Hemavan, Strömman beslutande organ finns i Stockholm och de kommunala politikerna finns på olika ställen inom kommunen. Under intervjuerna framkommer det att det bland aktörerna dessutom finns två mindre arbetsgrupper i respektive ort, Tärnaby och Hemavan, men att kommunikationen mellan de två arbetsgrupperna och kommunikationen till PR-föreningen inte fungerar helt bra. Det är just denna beskrivna situation med flera olika aktörer, jämbördiga eller ej, i ett nätverk som är det typiska för destinationsmarknadsföring. Enligt Grängsjö (2003) är det en förutsättning att dessa nätverk når en samsyn där de kan fungera som en enhet för att destinationens turistprodukt ska fungera även om det finns en konflikt mellan emotionella och kommersiella intressen. Vi ser att det skapas en viss skevhet i olika satsningar och prioriteringar när de enskilda aktörernas drivkrafter väger tyngre än samverkan och samsyn vilket resulterar i en ojämn turistprodukt. De tre aktörerna samlas inte i ett särskilt forum eller i en särskild organisation vilket försvårar kommunikation, beslutsfattande och samarbete. Den geografiska spridningen av de tre aktörerna är ytterligare ett problem som ställer krav på samordning och koordinering.

Vad det gäller PR-föreningens egen organisation menar respondenter från samtliga respondentgrupper att den inte fungerar önskvärt men att det i första hand beror på bristande resurser. Den valda styrelsen i PR-föreningen arbetar främst vid styrelsemötena förutom vid enstaka aktiviteter och den ledning som finns utgör även den operativa arbetsstyrkan inom föreningen. I föreningens affärsplan står exempelvis skrivet att den interna marknadsföringen ska utveckla den interna kommunikationen och skapa informationskanaler. Samtidigt framgår det från respondenterna att en stor del av föreningens medlemmar inte känner till vad PR-föreningens verksamhet syftar till och att medlemmarna har förväntningar på PR-föreningen som inte är möjliga att tillgodose. Även om PR-föreningen inte är en renodlad marknadsföringsorganisation så ser vi att den är Tärnaby-Hemavans destinationsmarknadsföringsorganisation som tar ett övergripande ansvar för destinationens marknadsföring. Ur den synvinkeln på PR-föreningen följer ett antal ansvarsområden enligt Pike (2004). Han menar att förutom destinationsmarknadsföring ska den ansvariga organisationen ansvara för koordinering inom turistnäringen, övervaka kvalitet för service och dessutom underhålla ingående aktörers gemensamma relationer. En komplicerande faktor vi ser här, förutom bristande resurser, är att Strömman marknadsför destinationen på egen hand så vem ska ansvara för koordinering, övervakning och relationer? Vi ser en brist på samverkan och kommunikation både inom PR-föreningen och mellan PR-föreningen och Strömman för att tydliggöra ansvarsområden och få destinationen att fungera som en enhet. Om vi tittar på det

faktum att det finns mer än en organisation som marknadsför destinationen så säger Prideaux och Cooper (2003) att i en ideal situation företräder destinationsmarknadsföringsorganisationen destinationen med de enskilda aktörerna bakom sig. Förmår inte organisationen att företräda de enskilda aktörerna kan nya enheter organisera sig för att marknadsföra destinationen vilket medför negativa konsekvenser såsom onödiga kostnadsposter och en osäkerhet hos potentiella investerare. PR-föreningens respondenter påpekar att de enskilda aktörerna är beroende av samverkan för att kunna marknadsföra destinationen effektivt och menar att Strömman har bidragit med mycket inom marknadsföringen men att det är synd att de inte arbetar gemensamt med PR-föreningen i detta. Vi inser att PR-föreningen därför nödgas lägga ner resurser i framtagandet av ett eget varumärke och inarbetandet av detsamma – en situation vi ser som olycklig med onödiga kostnader och onödig förvirring kring varumärkena.

## BESLUT OCH SAMSYN

I PR-föreningens Strategiplan framgår det bland annat att ledarskapet i området ska präglas av tillit, öppenhet, självinsikt och förståelse i alla avseenden. I våra intervjuer har vi ibland tydligt och andra gånger mer inlindat fått beskrivet de typer av ledarskap som förekommer inom de tre stora aktörerna på destinationen idag. Det har framkommit att det ledarskap som funnits i PR-föreningen sedan några år tillbaka påverkar situationen med samarbete och kommunikation och delvis kan förklara varför den ser ut som den gör. Ett problem som upplevs är den geografiska stationeringen av föreningens ordförande eftersom personen sällan är på plats i destinationen och även är svår att komma i kontakt med. Att Strömmas ledarskap inte finns på plats i destinationen har också uttryckts som ett problem.

Respondenterna berättar även att kommunikationen mellan de tre aktörerna såg annorlunda ut tidigare. De menar att ledarskapet både för Strömman respektive PR-föreningen var tydligare och att situationen var bättre eftersom kontakten då var tätare mellan alla parter. Respondenterna uttrycker en avsaknad av ett ledarskap där ansvar tas för att samla alla krafter och föra gemensam dialog. Betänker vi Grängsjös (2003) åsikter om att det är genom de enskilda aktörernas normer och värderingar som en gemensam värdegrund uppförs och som destinationsmarknadsföringen i sin tur tar sin utgångspunkt i så borde framförallt den geografiska spridningen av ledarskapet idag innebära svårigheter att nå en gemensam värdegrund eftersom möten dem emellan är sällsynta.

## EKONOMISKA DRIVKRAFTER OCH FÖRUTSÄTTNINGAR

Konsekvenserna av de ekonomiska drivkrafterna och förutsättningarna för de tre huvudaktörerna PR-föreningen, Strömman och Storumans kommun ser naturligt nog helt olika ut. Vi ser först till PR-föreningens ekonomiska verklighet och vad den innebär:

PR-föreningen driver med hjälp av kommunala bidrag och medlemsavgifter Turistbyrån. Flera projekt genomfördes under 90-talet med hjälp av bidrag från Länsstyrelsen, några projekt drivs också idag. Ett nytt system för medlemsavgifter har införts vilket en del respondenter tror kommer att behålla de engagerade medlemmarna men även innebära att andra medlemmar väljer att inte fortsätta stödja föreningen då en del uttryckt missnöje över vad de får tillbaka på sina insatser i föreningen. Denna beroendesituation i förhållande till de som bidrar med ekonomiska medel beskriver Ryan (2004) som påpekar att det till skillnad mot separata organisationer ofta finns en beroendesituation mellan destinationsmarknadsföringsorganisationen och den offentliga sektorn eller enskilda aktörer – en situation som ger ett begränsat handlingsutrymme med flera att ta hänsyn till. De bidrag som Länsstyrelsen givit

har använts inom projektens ramar men när medlen tagit slut har även möjligheterna till ett liknande fortsatt arbete tagit slut enligt PR-föreningens respondenter.

Att inte lika mycket sker idag inom föreningen menar de har bidragit till det missnöje som uppkommit bland vissa medlemmar. Från detta ser vi att PR-föreningen ställs inför svårigheter med sina begränsade resurser och öronmärkta pengar samtidigt som flera medlemmars intressen ska tas tillvara och att det borde vara svårt för PR-föreningen att fokusera på sina olika roller i sitt dagliga arbete. Konsekvenserna av detta tycker vi oss se i bristerna i det långsiktiga strategiska arbetet där bland annat Strategiplanen inte uppdaterats på flera år och uttalade visioner idag saknas.

Vi fortsätter med att titta på Strömmas situation: Strömma som investerat stora summor i området menar att en ljus framtid för Tärnaby kräver att flera lösningar som kompletterar varandra genomförs samtidigt av olika aktörer. Strömmas situation med kärnverksamheten knuten till vintersäsongen gör att de inte har ett direkt intresse av Tärnabys turistprodukt övriga delar av året. Detta att enas om vad som ska vara destinationens turistprodukt är ett av de problem som Grängsjö (2001) uppmärksammat och att turistprodukten måste utvecklas i aktörernas närhet för att de ska känna delaktighet och engagemang. Från våra respondenter har det uttryckts en önskan om att en ansvarig representant med befogenheter från Strömma stadigvarande ska vara stationerad i Tärnaby vilket skulle kunna vara en sätt att öka det personliga engagemanget. Som Strömmas organisation och verksamhet är uppbyggd, med samma ansvariga för hela fjälldivisionen är det inte gärna ett ekonomiskt försvarbart alternativ.

Till sist ser vi till situationen för Storumans kommun: Kommunen har som en av sina uppgifter att skapa förutsättningar för de ekonomiska marknadskrafterna och investeringar på så sätt att de genom översiktsplaner möjliggör byggnationer av olika slag och skapar en infrastruktur som underlättar transporter. Storumans kommun bidrar ju ekonomiskt också till PR-föreningens existens. Vi förstår att kommunens arbete påverkas av de politiska strömningar som råder vid olika tidpunkter och att satsningar från kommunens sida beror på de politiska prioriteringar som görs. Denna politiska dynamik är något som enligt Ryan (2004) skapar problem för en destinationsmarknadsföringsorganisation eftersom den skapar ojämna förutsättningar över tid. Vi vet för litet om kommunens bidrag till PR-föreningen för att uttala oss om hur det påverkar föreningens arbete men vi vet att PR-föreningen har haft varierande ekonomiska förutsättningar genom åren och att arbetet försvårats av detta.

## TÄRNABYS UTGÅNGSLÄGE

Under våra intervjuer har frågan om Tärnabys framtid diskuterats och vi har funnit att det finns en framtidstro hos de respondenter som har anknytning till PR-föreningen. Indikationer som att huspriserna går upp och att det investeras mycket i Hemavan ger förhoppningar om Tärnabys utveckling. Övriga respondentgrupper ser något mer försiktigt på framtiden och framhåller att det krävs en del olika satsningar för att driva utvecklingen framåt även i Tärnaby. För att kunna gå framåt behöver utgångsläget analyseras enligt Morgan, Pritchard och Piggot (2002) som delar in destinationer i fyra fack i ”The destination celebrity matrix”: celebriteter, potentiella stjärnor, problemlatser och förlorare. Beroende på destinationens celebritetsvärde och känslomässiga dragningskraft kan den placeras i något av de nämnda facken. Här har vi inte riktigt kunnat placera Tärnaby som egen destination. Dels talar våra respondenter om att Tärnaby är ett välkänt och respekterat namn och att Tärnaby har en känslomässig dragningskraft genom sina naturliga förutsättningar. Detta borde enligt ”The destination celebrity matrix” göra Tärnaby till en celebritet bland destinationer men så är ju

inte fallet. Dels talar våra respondenter om den negativa bild som skapats genom diskussioner kring linbanan och att Tärnabys öppenhet gentemot turister ibland inte är så stor. Utifrån detta skulle Tärnaby kunna vara en probleplats och kräver då utifrån Morgan, Pritchard och Piggots uppfattning mycket arbete för att bli en framgångsrik destination.

Kotler och Gertner (2002) visar att en noggrann undersökning av destinationens image är en nödvändighet för att veta sitt utgångsläge. Tärnabys aktörer har sin uppfattning om Tärnabys image och den avspeglas även i media, men vi har inte funnit att en egentlig analys av Tärnabys image har genomförts. Detta att inte säkert känna till sin image gör det svårt för Tärnaby att ta avstamp i någonting verkligt i sin strävan att åstadkomma en framgångsrik destination. Återigen framträder också problemet med att vara två orter (mindre destinationer) i en gemensam destination där det både är de enskilda orternas image och deras gemensamma image som bidrar till grundförutsättningarna.

### **FLERA OLIKA VARUMÄRKEN FÖR SAMMA DESTINATION**

Tärnaby är en del av varumärket ”Hemavan-Tärnaby” som är det varumärke för destinationen Strömma arbetar med. Dessutom är Tärnaby del av varumärket ”Tärnaby-Hemavan” som kommuniceras ut av andra aktörer inom området, till exempel av Storumans kommun. Tärnafjällens PR-förening representerar de båda orterna Tärnaby och Hemavan samt dalgångarna däremellan och visar på ytterligare ett namn för destinationen – ”Tärnafjällen”. Ett flertal av våra respondenter anser att det är ett problem att det finns ett flertal olika varumärken som betecknar samma område och att det inte finns någon koordinering mellan de olika varumärkena – att de kommunicerar ut divergerande budskap.

Diskussioner har pågått under en längre tid om vad destinationen ska heta och Tärnabys aktörer har gjort försök att enas om ett namn men inte riktigt lyckats ännu. Samstämmighet finns dock om att Tärnaby är ett mycket känt Ortsnamn och att det bör tas tillvara på något sätt. Inom Storumans kommun har frågan om namnbyte av kommunen varit aktuell där förslag om att plocka in namnet Tärnaby i kommunens namn kommit fram, till exempel Storuman-Tärnaby.

Denna oklarhet kring destinationens namn och de budskap som kommuniceras ut från respektive varumärke borde enligt Morgan och Pritchard (2004) teorier om flera budskap från samma destination ge en oklar bild hos besökare och potentiella investerare till destinationen på så sätt att de inte vet vad destinationen representerar. Pike (2004) menar att ett starkt varumärke är av stort värde för en organisation, eller i vårt fall, en destination och att det för konsumenter underlättar valprocessen vid ett köptillfälle eftersom utbudet av produkter, här turistprodukter, konstant ökar. Konsumenterna ges möjligheter att associera till de olika varumärkena som de exponeras för där respektive varumärke skapar och förmedlar förväntningar. De varierande varumärkena som Tärnaby ingår under förmedlar skilda budskap och skapar olika förväntningar hos konsumenterna av turistprodukten – en omständighet som inte underlättar valprocessen inför ett förestående köp av Tärnabys turistprodukt. Ytterligare svårigheter att definiera varumärket för destinationen respektive Tärnaby borde uppstå om kommunen också sammanlänkar namnet Storuman med Tärnaby.

### **DOLDA KÄRNVÄRDEN OCH IDENTITETER**

Vi har under arbetets gång letat efter Tärnabys identitet och kärnvärden såsom de ses av aktörer på orten och vi har letat i dokument som den strategiplan och affärsplan som PR-

föreningen producerade under projektet Kraftsamlingen, vi har letat i informations- och marknadsföringsmaterial förutom att vi tillfrågat våra respondenter om deras åsikter. I de skriftliga dokumenten fann vi många och långa beskrivningar av vad Tärnaby och Hemavan tillsammans representerar och att det var beskrivningar som var generellt fattade, men vi fann inga beskrivningar av Tärnaby enskilt. Alla våra respondenter var eniga om att orterna Tärnaby och Hemavan skiljer sig åt till sin karaktär och menade att det är ett problem att föra ut ett budskap för två orter under samma varumärke. Hemavan anses vara mer familjär till sin karaktär och Tärnaby mer inriktad på avancerad skidåkning även om försök till uppmjukande av den bilden görs. 2003 års utredning visar också att Tärnabys nedfarter är mer avancerade än Hemavans. Den övning vi genomförde med flertalet av våra respondenter gav dock en relativt enad bild av Tärnabys kärnvärden där några värdeord ligger närmare Tärnabys identitet än andra, framförallt var det två ord som urskiljde sig: alpint och fjäll.

Urdes (2001) definition av kärnvärden tål att upprepas:

*Allomfattande termer som summerar varumärkets identitet likaväl som de utgör vägledande principer för alla interna och externa varumärkesbyggande processer.*

Kärnvärdena som följaktligen ska sammanfatta ett varumärkes identitet är inte uttalat preciserade hos Tärnabys aktörer eller i de dokument som berör hela destinationen. Morgan och Pritchard (2004) påpekar att kärnvärdena bör varaktiga, relevanta, kommunicerbara samt framträdande. Tärnabys aktörer har var för sig en delvis enad uppfattning om vilka Tärnabys kärnvärden är vilket tyder på att de är både varaktiga och relevanta men i den konflikt som ligger i att kommunicera olika kärnvärden för två olika orter i samma destination samtidigt återfinns ett otydligt budskap. Där är beskrivningar och värden för Tärnabys och destinationens identitet uttryckta i ett sammelsurium där inga kärnvärden blir särskilt framträdande.

Ett varumärkes identitet är den bild som förmedlas genom marknadsföringsinsatser (Pike, 2002; Morgan & Pritchard, 2004) och ska vara i samstämmighet med de visioner och värderingar som råder hos varumärkesinnehavaren. Varumärkesinnehavaren är i egentlig mening flera aktörer både i destinationen Tärnaby-Hemavan och i enbart Tärnaby och identiteten upplevs splittrad i den bild som sänds ut via marknadsföringsmaterial.

## HUR TÄRNABY BETRAKTAS

Tärnaby har uppmärksamats en hel del i media på grund av de alpina stjärnor som härstammar därifrån och deras framgångar. Förutom detta sportinriktade intresse kring Tärnaby har det sedan linbanan gick sönder 2005 pågått diskussioner i regional media kring detta. Det har inneburit negativ publicitet och en av huvudaktörerna, Strömman, har vid ett tillfälle uttalat att verksamheten i Tärnaby inte är lönsam och att de övervägt att lägga ner den. Ur våra intervjuer har vi hört åsikterna att det har varit för mycket fokus på de negativa tankarna kring linbanan och att det istället är av större vikt att blicka framåt och se vilka möjligheter till utveckling som står till buds. På frågan om hur Tärnaby uppfattas har våra respondenter svar haft inriktningen att orten nog uppfattas som ett ställe för eliten där det erbjuds bra utmanande backar och där stort kunnande inom alpin åkning existerar och att det är känt att Tärnaby är ett lugnt ställe utan större nöjesliv.

Bilden av Tärnaby i omgivningens medvetande är Tärnabys image enligt Pikes (2004) definition av image. Vad som associeras till en destination beror på vad som kommunicerats

utåt genom såväl marknadsföringsaktiviteter och ytterliggande faktorer som förmedlas via media och andra oberoende källor (Tasci & Kozak, 2005). Dessa ytterliggande faktorer ger den organiska imagen av en destination (Hankinson, 2004) och Tärnabys image framstår som en ort med utvecklingsproblem men som ändå lyckas producera världsnamn inom det alpina. Uppmärksamheten på den trasiga linbanan avslöjar skiljaktigheter aktörer emellan och indikerar att det finns samarbetsproblem på orten vilket kan ge uppfattningen att stämningen i Tärnaby är negativ. Grängsjö (2001) nämner att de sociala processer som försiggår aktörer emellan på en ort bidrar till ortens stämning som en besökare upplever på plats och vi ser att det är inte till fördel att bilden av de sociala processerna delvis är negativa. Då de organiska kommunikationsprocesserna har stor betydelse för bildandet av en destinations image (Gunn, 1997) är det viktigt att vid behov arbeta med de delar som är upphovet till den organiska imagen alternativt flytta fokus till nya, bättre associationer (Kotler & Gertner, 2002). I Tärnaby verkar båda strategierna vara aktuella: försök görs för att åstadkomma förändringar av de delar som inte fungerar tillfredsställande såsom linbanan samtidigt som det finns drivande krafter som försöker blicka framåt på nya, andra möjligheter.

---

## Slutsatser

*De frågeställningar som vi avsett att undersöka i denna uppsats är...*

*... vad Tärnabys identitet består av.*

*... vem som ansvarar för att skapa en tydlig och enhetlig marknadsföring av Tärnaby.*

*Med dessa frågor i minnet berättar följande punkter vad vi kommit fram till i vår studie.*

---

- Frågan om vad *Tärnabys identitet* består av och är kan vi efter genomförd studie inte svara på då det är ett komplext begrepp med olika delar som tillsammans bygger identiteten, i det här fallet Tärnabys. Vi har lyckats uppnå en förståelse av vilka kärnvärden som Tärnaby kan använda i sitt identitetsskapande men då identiteten även är sammankopplad med delar såsom image och organisk bild inser vi att vi inte kan besvara frågan till fullo utan vi rekommenderar fortsatta studier för att ta reda på utgångsläget som kan klargöra och utveckla Tärnabys identitet. Tärnaby är en del i båda *varumärkena* Tärnaby-Hemavan och Hemavan-Tärnaby vilka kommuniceras parallellt. Det är av största vikt att aktörerna, tillika marknadsförarna, bakom dessa varumärken kommer överens om hur koordineringen ska fungera i framtiden. De splittrade budskap som destinationen sänder ut idag innebär negativitet för alla inblandade parter tillsammans med onödiga kostnader.
- På frågan om vem som ansvarar för att en enhetlig och tydlig *marknadsföring* kommer från Tärnaby är svaret att samtliga tre aktörer som verkar på destinationen gör det. Problemet vi ser är att ingen av de tre aktörerna tar ansvar för det låsta läge som finns i Tärnaby och för destinationen i sin helhet. Den naturliga lösningen på att skapa ett gemensamt forum för framtiden är destinationsmarknadsföringsorganisationen. Den utnämnda *destinationsmarknadsföringsorganisationen* fungerar/verkar inte som en sådan typ av organisation. För att möjliggöra att de tre starka aktörerna möts, kommunicerar, samverkar och tillsammans riskerar krävs det att PR-föreningen fungerar. Vi ser att *PR-föreningen* har mycket att vinna på att se över sin verksamhet. Det finns flera olika förklaringar på varför det ser ut som det gör; Den organisatoriska biten fungerar inte då styrelsen förväntas agera som en operativ enhet och då kommunikationen mellan föreningen och de två mindre arbetsgrupperna inte fungerar. Att föreningens medlemmar är besvikna och saknar förtroende för PR-föreningen är ett stort problem och behöver snarast åtgärdas. Genom att tydliggöra krav och förväntningar bör varje arbetsbeskrivning för exempelvis ordförande, styrelseledamot och medlemsföretag uppdateras. PR-föreningens arbete har ett stort ansvar och arbete i att uppdatera affärsplan och strategiplan och även koordinera vilka budskap som enhetligt ska sändas ut.
- Den *attraktionskraft* som ligger i varumärket Tärnaby är mycket värdefull. Destinationen har potential att växa och utvecklingen i Hemavan underbygger en positiv utveckling i området som helhet. Det är av högsta vikt att förvalta attraktionskraften och den spännande framtid som destinationen kan gå till mötes – genom samverkan, organisering, identitetsskapande och en gemensam och tydlig destinationsmarknadsföring.

---

## Diskussion

*Avslutningsvis vill vi diskutera och delge läsaren en del av våra tankar och idéer som uppkommit längs arbetets gång. Dessa är både av teoretisk och mer praktisk karaktär och vår förhoppning är att de ska kunna bidra till arbetet med Tärnabys och även destinationens utveckling.*

---

Inför denna studie blev vi medvetna om att aktörer i Tärnaby upplever ett problem med att få orten att utvecklas så denna studie har i görligaste mån försökt förstå bakomliggande faktorer till detta problem. Mycket har handlat om PR-föreningens roll/roller och avsaknaden av ett grundligt och medvetet arbete med att bygga en varumärkesplattform, både för Tärnaby och för Tärnaby-Hemavan. PR-föreningen har hamnat i vår fokus till stor del då den fungerar som en destinationsmarknadsföringsorganisation med det övergripande ansvaret för marknadsföringen av destinationen och dess olika delar.

Vi har funnit att det finns en medvetenhet om organisatoriska problem som återfinns inom PR-föreningen och mellan de tre stora aktörerna PR-föreningen, Strömman och Storumans kommun men att någon varaktig lösning på dessa problem ännu inte träffats. Flera respondenter menade att det är dags att ta itu med olika frågor och fatta beslut även om inte alla aktörer är samstämmiga - detta för att komma framåt med destinationsutvecklingen. Denna medvetenhet och vilja att handla ser vi som positiv och att det borgar för att ett gott utvecklingsarbete ska kunna bli verklighet.

Det är kanhända den stora blandning av små och stora aktörer i olika konstellationer som försvårar arbetet med att hitta en varumärkesplattform för Tärnaby-Hemavan, ett arbete som vi ser som en nödvändighet för att kunna bygga ett varaktigt varumärke som står sig över tid trots förändringar runt omkring. Vi har fått höra att det i flera omgångar har diskuterats varumärkesnamn och varumärkeslogor men att det inte nåtts någon riktig enighet runt dessa, men det vi ser är att det grundläggande arbetet med att hitta tydliga definierbara kärnvärden har förbisett. I Kraftsamlingen återfinns till exempel "en annars tillvaro", andra uttryck för destinationen har varit "fjäll på riktigt" (Strömman) och "när fjällen är som bäst" (PR-föreningen). Övriga beskrivningar av Tärnabys och Tärnaby-Hemavans kärnvärden har varit ambitiösa men i vårt tycke alltför omfattande för att bli distinkta. Vi menar att destinationen ska kunna beskrivas enbart med ett par värdeord och sedan får slogans och annat marknadsföringsmaterial anpassa sig till dessa. Syftet med den praktiska övning respondenterna fick genomföra var att se om det fanns några kärnvärden för Tärnaby som majoriteten av respondenterna kunde ställa sig bakom och det fanns det; alpint och fjäll. Vårt råd blir att använda sig av dessa kärnvärden och göra dem till en styrka istället för en belastning som åtminstone det alpina till viss del upplevs som idag. Detta då den vanliga skidturisten drar sig för att besöka Tärnaby på grund av det stora fokus som finns på alpint. Det alpina kunnandet borde kunna utnyttjas mot fler grupper än de avancerade åkarna.

Vi har reagerat på en flitig användning av Anjas och Jens ansikten i marknadsföringen och fått berättat av våra respondenter att det finns en känsla av att de alpina stjärnornas framgångar inte utnyttjats tillräckligt. Här har vi funderat över om inte denna stora fokus på ett par individer kan verka mer avskräckande än lockande för den vanliga skidturisten. Vi anser att en mer lämplig och långsiktig marknadsföring är att betona det kunnande som ligger bakom framgångarna och som är ett mer bestående värde för destinationen än enstaka individer.

Vi vet att det pågår ett arbete med att ta fram en ny logo inom PR-föreningen som ska representera Tärnaby-Hemavan och att det fortsatta beslutandet inväntar resultatet av denna uppsats. Även när denna nya logga är framtagen och ersätter de gamla så kvarstår det faktum att Strömman marknadsför destinationen under namnet Hemavan-Tärnaby vilket är det mest inarbetade varunamnet. Detta, att två stora aktörer marknadsför samma destination parallellt har vi uppmärksammat som ett problem, i synnerhet när de inte har ett direkt samarbete i marknadsföringen om vad de ska kommunicera. I tryckt material och på Strömman hemsida för destinationen Hemavan-Tärnaby framgår att fokus för destinationen är Hemavan. Strömman har lyckats bygga upp ett starkt varumärke med logotypen i rött och vitt. Ser vi till marknadsföringen som bedrivs av PR-föreningen kan vi se att denna är desto mer splittrad, vilket skulle kunna förklaras av att det är flera aktörer som samlas i föreningen samt att resurserna är mer begränsade. Vi har fått berättat för oss att det inte funnits någon uthållighet i varumärkesbyggandet (respondent, 2007). Vi menar att en långsiktig plan för destinationsmarknadsföringen inom föreningen hade kunnat öka uthålligheten. Vi ser det positivt att föreningen nu strävar efter att ta tag i detta grundarbete och bygga ett långsiktigt tänkande. Vi anser att ett samverkande med kommunen och Strömman är nödvändigt för att skapa den samarbetsvänliga miljö som destinationen saknar. För en långsiktig överlevnad anser vi det vara av största vikt.

Från flera respondenter kommer åsikten att de lokala aktörerna måste samverka för att kunna genomföra aktiviteter och marknadsföringsinsatser. PR-föreningen har gjort mycket för destinationen genom åren och deras Turistbyrå har fått utmärkelser. Från PR-föreningens håll känner de att de inte har de resurser som krävs för att driva marknadsföringen på det sätt de skulle vilja, till exempel har hemsidan varit ett eftersatt kommunikationsmedel och marknadsföringsverktyg. Under vårt arbete har vi besökt hemsidorna för PR-föreningen, Strömman och Storumans kommuns hemsida med jämna mellanrum. En tankeställare till Storumans kommuns hemsida som har gjort följande länkning: Klicka på "TÄRNABY" och omdirigering sker till PR-föreningens hemsida. Klicka på "HEMAVAN" och omdirigering sker till Strömman hemsida för Hemavan-Tärnaby. Vi upplever det som märkligt att PR-föreningen representerar Tärnaby men inte Hemavan på kommunens hemsida och frågan är om det är ett genomtänkt drag eller om det blivit på det viset av en händelse. Ser vi till de olika kombinationerna det går att bilda namn av med hemavan, tärnaby, se, nu och com på Internetadresser visar det sig att de flesta kombinationer leder till PR-föreningen. Vi rekommenderar de tre aktörerna att komma överens om hur styrningen och marknadsföringen på Internet ska koordineras och vilka budskap som ska skickas ut, detta då vi anser att hemsidan är det bästa marknadsföringsvertyget för både Tärnaby och destinationen. Till exempel ser vi en utvecklad hemsida som ett utmärkt forum för att ta reda mer om hemsidans besökare och ett sätt att kommunicera genom exempelvis tävlingar och ett sätt att lära känna besökare genom förslagsvis gästböcker.

Vi rekommenderar de tre aktörerna att komma överens om hur de vill att destinationen ska uppfattas. Vi förstår att det kan vara svårt för alla att enas under den nya logon eftersom Strömman har lagt ner stora resurser på att arbeta in sin logo, vår rekommendation är att aktörerna kommunicerar och sätter upp långsiktiga planer som koordineras gemensamt. Eftersom Hemavan och Tärnaby skiljer sig åt i karaktär föreslår vi att orterna presenteras enskilt under de stora varumärkena för Strömman och PR-föreningen. Arbetet som PR-föreningen påbörjat för att ta fram en ny logotyp är inledningen på ett omfattande arbete med destinationens varumärkesplattform. Genom att bestämma sig för en logo, uthålligt arbeta in varumärket och skapa en plattform för det menar vi att destinationen skulle minska antalet

budskap som lämnar destinationen. Vi anser att de två orterna först och främst bör företrädas av destinationsmarknadsföringsorganisationen (som avser att samla aktörerna). Vi ser inte att PR-föreningen sökt arbeta in och marknadsföra Tärnaby-Hemavan som varumärke, de har lågmält arbetat med en logotyp med texten ”Tärnafjällen Tärnaby-Hemavan” med en fjällsymbol i blått.

Att hitta samarbetsformer för tre olika aktörer vars syften, verksamheter och organisationer ser oerhört olika ut är ett komplext problem. PR-föreningen är i grund och botten en ideell förening som verkar för destinationens mindre aktörer vilka tillsammans bildar den verklighet och skapar den upplevelse som besökaren är med om. Storumans kommun är en del av den offentliga verksamheten vars organisation vi uppfattar byråkratisk och inte speciellt dynamisk. Vi uppfattar Strömman som en vinstdrivande och i vissa frågor toppstyrd organisation. Förutom att organisationen syftar till ekonomisk vinst förstår vi att det finns en djup intressekonflikt som bottnar i att Strömman driver vintersäsongsverksamhet, en alpin kärnverksamhet. Historien har påverkat samarbetet aktörerna emellan men vi anser trots allt att samarbetsformer måste skapas, vilket vi ser som en möjlighet då förståelse för varandras situationer finns och då de kan se nyttan av varandra. Det kan komma att krävas kompromisser för att skapa en långsiktig och hållbar utveckling för en enad destination som tillsammans vet sin identitet och vet vad som ska kommuniceras av vem.

Vår studie kan ifrågasättas på många olika sätt, likaså våra råd, våra direktiv och vårt tyckande. Problematiken för en destination är känslomässig, utdragen och komplicerad vilken vi fått insikt i och förståelse för. Vår intention har varit att fokusera på övergripande frågeställningar och ämnen och vår förhoppning är att vår studie ska ge effekter som gör att ämnet uppmärksammas genom dialog och diskussion, först och främst hos de tre största aktörerna på destinationen. Genom att injicera ytterligare kunskap till aktörerna och skapa insikter hoppas vi att vår studie bidrar till destinationens utveckling.

## FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

För att veta vad som ska bygga ett varumärke är det viktigt att ta redan på vad grunden består av. Ett uppdrag till vidare forskning som vi ser att destinationen Tärnaby-Hemavan är i behov av är hur varumärket uppfattas av exempelvis Sveriges befolkning och turistgrupper, dess image. Imagen är sammankopplad med själva namnet i varumärket, ett namn som består av två ortsnamn och då vi inte lyckats hitta ett framgångsrikt exempel i världen med denna sammansättning av ortsnamn är en del av frågeställningen hur detta eventuellt påverkar uppfattningen av varumärket.

Förutom ortens historia har vi under vårt arbete förstått att innevånarna på orten är med och skapar besökarens upplevelse. Dessa intryck är givetvis av största vikt i den sammantagna upplevelsen av destinationen. I en turistort tillika en destination där flera aktörer samlas anser vi därför att det är intressant att undersöka hur innevånarnas attityder och inställning påverkar besökarens uppfattning om destinationen och varumärket.

## Källförteckning

### LITTERATUR

- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö : Liber ekonomi.
- Gunn, C. (1997). *Vacationscape: Developing Tourist Areas* (3<sup>rd</sup> ed.). Washington, D. C.: Taylor & Francis.
- Hall, C M. (2000). *Tourism Planning. Policies, Processes and Relationships*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Nordin, S. (2004). *Kluster och turism* (Populärvetenskapliga serien, P 2004:19). Östersund: European Tourism Research Institute.
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Oxford: Elsevier.
- Sahlberg, B. (2001). *Möten, marknader och människor*. Malmö:Liber Ekonomi
- Smith, S. (1995). *Tourism Analysis: a handbook* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow: Longman.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken* (5:e uppl.). Eslöv: Lorentz Förlag.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research – Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

### ARTIKLAR

- Aaker L., J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing research*, 34, augusti, pp. 347-356.
- Azoulay, A., Kapferer, J-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Brand Management*, 11, 2, pp. 143-155.
- Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 45, pp. 127-139.

- Elbe, J. (2003). Att sälja Småland: Destinationsmarknadsföring i nätverksperspektiv. I M. Larson (Red.), *Svensk Turismforskning* (pp. 125-143), Östersund: European Tourism Research Institute.
- Grängsjö, Y. (2003). Destinationsmarknadsföring: Företag i nätverk. I M. Larson (Red.), *Svensk Turismforskning* (pp. 145- 174), Östersund: European Tourism Research Institute.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10, 2, pp. 109-121.
- Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images. *Journal of Product & Brand Management*, 13, 1, pp. 6-14.
- Hosany, S., Ekinci, Y. & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places. *Journal of Business Research*, 59, pp. 638-642.
- Kotler, P. & Gertner, D (2002). Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, 9, 4-5, pp 249-261.
- Lassar, W., Miittal, B. & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12, 4, pp. 11-19.
- Leisen, B. (2001). Image segmentation: the case of a tourism destination. *Journal of Services Marketing*, 15, 1, pp. 49-99.
- Morgan, N. & Pritchard A. (2004). "Contextualizing destination branding". I Morgan, N., Pritchard, A., & Roger Pride (red.). *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (2<sup>nd</sup> ed.). Sid. 11-41. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Piggot, R. (2002). New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Brand Management*, 9, 4-5, pp. 335-354.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14, pp. 258-259.
- Prideaux, B., Cooper, C. (2003). Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 9, pp. 35-51.
- Ryan, C. (2004). "The politics of branding cities and regions: The case of New Zealand." I Morgan, N., Pritchard, A., & Roger Pride (red.). *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (2<sup>nd</sup> ed.). Sid. 11-41. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tasci, A. D. A., & Kozak, M. (2006). Destination brands vs destination images: Do we know what we mean?. *Journal of Vacation Marketing*, 12, pp. 299-317.
- Urde, M. (2001). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37, 7-8, pp. 1017-1040.

von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking. Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, 5, pp. 427-448.

## RAPPORTER

Grängsjö, P. (1998). *Destinationsmarknadsföring- strategiska vägval vid marknadsföring av turism*. Handelshögskolan i Göteborg, licentiatuppsats. Mitthögskolan Rapport 1998:10 i von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking – co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, 5, pp. 427-448.

Grängsjö, Y. (2001). *Destinationsmarknadsföring. En studie av turism ur ett producentperspektiv* (avhandling för doktorsexamen, Stockholms universitet).

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

American Marketing Association,  
URL <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1569.php>, 2007-03-28, kl. 13.36.

Turistforskningsinstitutet ETOUR vid Mitthögskolan,  
URL [http://www.miun.se/mhtemplates/startpage2\\_\\_\\_\\_\\_23540.aspx](http://www.miun.se/mhtemplates/startpage2_____23540.aspx), 2007-05-21, kl. 09.11.

Hemavan-Tärnaby,  
URL <http://www.hemavan.nu/>, 2007-03-22, kl. 14.06.

Hitta.se,  
URL <http://www.hitta.se/>, 2007-05-18, kl. 10.43.

Storumans kommun,  
URL <http://www.storuman.se/>, 2007-05-03, kl. 11.37.

Storumans turistbyrå,  
URL <http://www.entrelappland.se/>, 2007-05-18, kl. 10.19.

Strömman Turism & Sjöfart AB,  
URL <http://www.stromma.se>, 2007-05-18, kl. 09.21.

Tärnafjällens PR-förening,  
URL <http://www.tarnaby.se/>, 2007-03-22, kl. 13.42.

# Intervjuguider

## Intervju - PR

---

Introduktion .....	1
Intervju .....	1
Del 1 Just nu .....	1
Del 2 PR-föreningen.....	1
Del 3 Strategiplan/Handlingsplan .....	1
Del 4 Varumärken .....	1
Del 5 Kärnvärden .....	2
Del 6 Identitet/Image.....	2
Del 7 Kundsegment.....	2
Del 8 Aktörer.....	2
Del 9 Samarbete .....	2
Del 10 Resurser .....	2
Del 11 Befogenheter.....	2
Del 12 Framtid .....	2
Avrundning.....	2

### **Introduktion**

Syftet med intervjun.

Konfidentialitet.

Användning av bandspelare.

Finns frågor innan intervjun startar?

### **Intervju**

Dag, datum, klockslag, plats och namn på personer som närvarar.

### **Del 1 Just nu**

Kan du berätta för mig om vad du gör?

Hur är det att bo här?

Vilken anknytning har du till det här området?

### **Del 2 PR-föreningen**

Hur arbetar ni i PR-föreningen?

### **Del 3 Strategiplan/Handlingsplan**

Kan du berätta om "Kraftsamlingen"?

### **Del 4 Varumärken**

Vad är ett varumärke för dig?

Hur ser du på de olika varumärken som finns i området?

Vad tycker du om den nya logotypen?

### **Del 5 Kärnvärden**

Finns det några kärnvärden för Tärnaby?

### **Del 6 Identitet/Image**

Hur vill du att Tärnaby ska uppfattas?

På vilket sätt skiljer Tärnaby sig från andra delar av Tärnafjällen?

Hur tror du att Tärnaby uppfattas?

### **Del 7 Kundsegment**

Vilka besökare kommer till Tärnaby?

Varför tror ni att de väljer Tärnaby?

Vilka vill ni ska besöka Tärnaby?

### **Del 8 Aktörer**

Vilka aktörer kommer till Tärnaby?

Varför tror ni att de väljer Tärnaby?

Vilka vill ni ska komma till Tärnaby?

### **Del 9 Samarbete**

Hur ser du på relationen mellan Tärnaby och Hemavan?

Hur upplever du att det fungerar med en gemensamma PR-förening?

### **Del 10 Resurser**

Hur fungerar det med resurser inom PR-föreningen?

### **Del 11 Befogenheter**

Vilka förväntningar har medlemmarna på PR-föreningen?

Vilka förväntningar har PR-föreningen på medlemmarna?

### **Del 12 Framtid**

Hur ser du på Tärnabys framtid?

### **Avrundning**

Är det något du vill tillägga?

Om du skulle sammanfatta den här intervjun vad skulle du vilja säga var viktigast?

PRAKTISK ÖVNING: Identitet

- Placera värdeord i förhållande till Tärnaby.

# Intervju - Kommunen

---

Introduktion.....	3
Intervju .....	3
Del 1 Just nu .....	3
Del 2 Utvecklingsroll .....	3
Del 3 Samarbete .....	3
Del 4 Varumärken .....	3
Del 5 Kärnvärden .....	3
Del 6 Identitet/Image.....	3
Del 7 Kundsegment.....	4
Del 8 Aktörer.....	4
Del 9 Fortsättningen.....	4
Avrundning.....	4

## ***Introduktion***

Syftet med intervjun.

Konfidentialitet.

Användning av bandspelare.

Finns frågor innan intervjun startar?

## ***Intervju***

Dag, datum, klockslag, plats och namn på personer som närvarar.

### **Del 1 Just nu**

Kan du berätta för mig om vad du gör?

Hur är det att bo här?

Vilken anknytning har du till det här området?

### **Del 2 Utvecklingsroll**

Vilken roll tycker du att kommunen har för Tärnabys utveckling?

### **Del 3 Samarbete**

Hur ser du på relationen mellan Tärnaby och Hemavan?

Hur upplever du att den gemensamma PR-föreningen fungerar?

### **Del 4 Varumärken**

Vad är ett varumärke för dig?

Hur ser du på de olika varumärken som finns i området?

### **Del 5 Kärnvärden**

Finns det några kärnvärden för Tärnaby?

Hur har dessa tagits fram?

### **Del 6 Identitet/Image**

Hur tycker du att Tärnaby ska uppfattas?

På vilket sätt skiljer Tärnaby sig från andra delar av Tärnafjällen?  
Hur tror du att Tärnaby uppfattas?

### **Del 7 Kundsegment**

Vilka besökare kommer till Tärnaby?  
Varför tror du att de väljer Tärnaby?  
Vilka tycker ni ska komma till Tärnaby?

### **Del 8 Aktörer**

Vilka aktörer kommer till Tärnaby?  
Varför tror du att de väljer Tärnaby?  
Vilka tycker ni ska besöka Tärnaby?

### **Del 9 Fortsättningen**

Hur ser framtiden för Tärnaby ut?

### ***Avrundning***

Är det något du vill tillägga?  
Om du skulle sammanfatta den här intervjun vad skulle du vilja säga var viktigast?

- PRAKTISK ÖVNING: Identitet
- Placera värdeord i förhållande till Tärnaby.

## **Intervju – Strömma**

---

Introduktion: Vi presenterar oss och vad vi gör.

- Er bakgrund?
- Kan ni berätta om Strömma?
- Strömmas roll för områdets utveckling?
- Samarbetar ni med PR-föreningen på något sätt?
- Konkreta planer för området?
- Hur ser framtiden ut tror ni?