



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Kandidatuppsats i Marknadsföring

Nya Ullevi – Nyckeln till Göteborgs utveckling?

*En fallstudie kring Nya Ullevis betydelse för Göteborg som
evenemangsdestination*

**Institutionen för Företagsekonomi
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Hösten 2011**

Handledare:
Tommy Andersson

Författare:
Viktor Börjesson 890117
Robert Kliger 880501

Förord

Att skriva en kandidatuppsats skiljer sig i mångt och mycket ifrån våra övriga prestationer inom universitetsvärlden. Det är en hård och på många sätt prövande process. Det är trots detta en tid som har varit oerhört givande för oss båda i vår utveckling. Vi vill härmed ta tillfället i akt och tacka de människor som längsmed vägen har stöttat och hjälpt oss i vårt arbete. Först och främst vill vi tacka vår handledare Tommy Andersson som har stöttat och gett värdefull feedback under hela vårt arbete. Vi vill också tacka Ossian Stiernstrand på Göteborg & Co, Anders Albertsson på Got Event, Martin Strange Persson och Lars Vallentin på Wonderful Copenhagen för deras tid och engagemang i vårt arbete. Utan er hade vår uppsats inte varit möjlig!

Vi vill slutligen tacka er som läser dessa sidor för att ni visar ett intresse i oss och vår uppsats. Vi hoppas att ni finner ämnet lika fascinerande och intresseväckande som vi har gjort. Vi vill avslutningsvis delge er en uppmaning vi blev tilldelade under arbetets gång:

Dont just say it - Show it!

Martin Strange Persson - Wonderful Copenhagen

Göteborg 2012-01-02

Viktor Börjesson

Robert Kliger

Sammanfattning

Svensk titel: Nya Ullevi – Nyckeln till Göteborgs utveckling? En fallstudie kring Nya Ullevi's betydelse för Göteborg som evenemangsdestination.

Ämne: Kandidatuppsats i Marknadsföring, Institutionen för Företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg vid Göteborgs Universitet, hösten 2011.

Författare: Viktor Börjesson & Robert Kliger

Handledare: Tommy Andersson

Sammanfattning: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en tillbyggnation på Nya Ullevi, i form av ett skjutbart tak kan bidra till att utveckla staden Göteborg som evenemangsdestination. Evenemang har alltid varit ett fenomen som lockat turister samt lokalbefolkning, men har på senare år blivit ett allt mer etablerat verktyg för destinationer att marknadsföra sig.

För att strukturera studien valde författarna att formulera en huvudfråga med två underliggande forskningsfrågor, vars syfte är att fungera som två pelare för att slutligen svara på vår problemformulering. Vår huvudfråga lyder: *Hur kan en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi bidra till att stärka Göteborg som destination?* För att kunna besvara den ovan nämnda huvudfråga och vidare strukturera vårt arbete på ett mer effektivt vis formulerade vi följande delfrågor: *1) Hur kan ett skjutbart tak bidra till att utveckla arenan som en del av Göteborg? 2) Vilka typer av evenemang kan tänkas attraheras och hur kan detta bidra till att stärka Göteborg som evenemangsdestination?*

För att kunna besvara frågorna valdes en hermeneutisk vetenskapssyn med en teoriprovande ansats. Studien bygger på en jämförande kvalitativ metod i form av intervjuer med personer verksamma inom området i Köpenhamn samt Göteborg. Vi valde att intervjua Ossian Stiernstrand, forskning- och utvecklingsansvarig på Göteborg & Co samt Anders Albrektsson, arenachef på Nya Ullevi i Göteborg. I Köpenhamn intervjuades Martin Strange Persson, projektledare inom evenemangsplanering, på Wonderful Copenhagen. Vidare nyttjades även en mailkorrespondans med Lars Vallentin på Wonderful Copenhagen och Daniel Romme Dahl på Parken Sport & Entertainment A/S. Vi använde oss av en intervjuguide där frågorna formulerades med viss skillnad mellan de olika städerna men tog upp samma huvudområde: evenemang samt destinationsmarknadsföring.

För att besvara frågorna med så hög reliabilitet och validitet som möjligt samt uppfylla vårt syfte bygger den teoretiska utgångspunkten på destinationsmarknadsföring, varumärkesportföljen, evenemangsportföljen samt teorier kring arenors roll i samhället.

Vår slutsats finnes i att en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi skulle förse arenan med en väl behövlig flexibilitet för att kunna inackordera olika typer av evenemang. Vi ser i relation till detta att en sådan förändring skulle göra Göteborg till en mer komplett evenemangsdestination, en utveckling som vi anser främjar Göteborg i dess utveckling och strävan att befästa sin position som Norra Europas ledande evenemangsstad. Främst skulle en sådan utveckling tjäna staden ur ett imageskapande samt varumärkesbyggande syfte. Vi rekommenderar således att vidare forskning för att beräkna för och nackdelar med en sådan handling utförs, både ur finansiella så som turismrelaterade perspektiv.

Sökord: Nya Ullevi, Göteborg & Co, Destinationsmarknadsföring, Evenemangsmarknadsföring, Destinationsutveckling.

Abstract

English title: Nya Ullevi – The key to the development of Gothenburg? A case study of the importance of Nya Ullevi for Gothenburg as destination of events.

Subject: Bachelor Thesis in Marketing, Institution of Business Administration, School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg, autumn 2011.

Author: Viktor Börjesson & Robert Kliger

Tutor: Tommy Andersson

Abstract: The purpose of this thesis is to examine in what manner an additional extension to the arena in shape of a retractable roof can contribute in strengthen the city of Gothenburg as a destination of events. Events has since the dawn of times been used in a fashion of attracting visitors as well as the local inhabitants but has lately developed into a more established way for destinations to market themselves.

In order to create a plausible structure we choose to formulate one head research question and two underlying research question who's purpose is to function like two pillars to aid us in our process to answer our head question. The head research question follows: *How can an additional extension to the arena in shape of a retractable roof contribute to develop Gothenburg as a destination?* The two underlying research questions follows: *1) How can a retractable roof contribute to strengthen the stadium as a part of Gothenburg? 2) What types of events can be attracted and in what manner does this strengthen Gothenburg as a destination of events?*

In order to answer our research questions we have chosen to use a hermeneutic approach to gain understanding and interpret the given situation with grounds of several theories within the

chosen field of subject. We've chosen a qualitative method, mainly based on interviews with Ossian Stiernstrand at Göteborg & Co, Anders Albertsson at Got Event and Martin Strange Persson Wonderful Copenhagen as well as correspondence via e-mail with Lars Vallentin at Wonderful Copenhagen and Daniel Romme Dahl at Parken Sport & Entertainment A/S. We used an interview guide divided into different themes to obtain the knowledge needed to properly analyze and answer the given research questions.

To answer our questions with as high validity and reliability as possible as well as meet our purpose we've constructed the theoretical approach based on destinationmarketing, the brandportfolio, eventportfolio as well as theories concerning the role of the arena in communities.

Our conclusion finds that an additional extension to the arena in the shape of a retractable roof would provide the arena with a well-needed flexibility to be able to meet the high set demands of today's events. We look upon this in the sentence that such a change would make Gothenburg to a more complete destination of events, an evolution which we deem would benefit Gothenburg in its quest to attain the position of Northern Europe's leading destination of events. First and foremost, an evolution of this character would serve its purpose from an imagecreating and brandbuilding perspective. Henceforth, we recommend that further research should be carried out in order to calculate the pros and cons from a financial as well as tourismrelated point of view.

Keywords: Nya Ullevi, Göteborg & Co, Destinationmarketing, Eventmarketing, Destinationdevelopment/branding.

Tabell & Figurförteckning

Figur 1. Studiens disposition

Figur 2. Översikt av evenemang på Parken respektive Nya Ullevi under perioden 1998-2011.

Figur 3. Evenemangsportföljen.

Figur 4. Analysschema.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	5
TABELL & FIGURFÖRTECKNING	7
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	8
1. INLEDNING	10
1.1 PROBLEMBAKGRUND	10
1.2 PROBLEMDISKUSSION	11
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	12
1.4 SYFTE	13
1.5 AVGRÄNSNINGAR	13
2. BAKGRUND	14
2.1 ARENAUTREDNINGEN I GÖTEBORG	14
2.2 GÖTEBORG	16
2.2.1 Nya Ullevi Göteborg	16
2.4 PARKEN KÖPENHAMN	18
3. TEORETISK REFERENSRAM	21
3.1 DESTINATIONSMARKNADSFÖRING - HUR EN FRAMGÅNGSRIK DESTINATION SKAPAS	21
3.1.1 Imagemarknadsföring	21
3.1.2 Attraktioner	24
3.1.3 Infrastruktur	26
3.1.4 Personlighet	27
3.2 VARUMÄRKESPORTFÖLJEN	27
3.3 EVENEMANG - ATT SKAPA EN EVENEMANGSDESTINATION	30
3.3.1 Evenemangsportföljen	31
3.4 ARENOR	34
3.5 TEORIUTVÄRDERING	37
4. METOD	38
4.1 UPPDRAGSGIVARE	38
4.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	38
4.3 VETENSKAPSSYN OCH FORSKNINGSAKSATS	39
4.4 METODANSATS	40
4.4.1 Metodval	40
4.4.2 Jämförande design - "Mest lika - design"	40
4.5 EMPIRISK INSAMLING	41
4.5.1 Samtalsintervjuer	41

4.5.2 Mailkorrespondans	42
4.6 ANALYSSCHEMA	44
4.7 UPPSATSENS TROVÄRDIGHET	45
5. RESULTAT OCH ANALYS	47
5.1 HUR KAN ETT SKJUTBART TAK BIDRA TILL ATT UTVECKLA ARENAN SOM EN DEL AV GÖTEBORG?	47
5.2 VILKA TYPER AV EVENEMANG KAN TÄNKAS ATTRAHERAS OCH HUR BIDRAR DETTA TILL ATT STÄRKA GÖTEBORG SOM EVENEMANGSDESTINATION?	55
6. SLUTSATSER	60
6.1 HUR KAN ETT SKJUTBART TAK BIDRA TILL ATT UTVECKLA ARENAN SOM EN DEL AV GÖTEBORG?	60
6.2 VILKA TYPER AV EVENEMANG KAN TÄNKAS ATTRAHERAS OCH HUR BIDRAR DETTA TILL ATT STÄRKA GÖTEBORG SOM EVENEMANGSDESTINATION?	61
6.3 HUR KAN EN TILLBYGGNING AV ETT SKJUTBART TAK PÅ NYA ULLEVI BIDRA TILL ATT STÄRKA GÖTEBORG SOM DESTINATION?	62
6.4 AVSLUTANDE REKOMMENDATIONER	63
7. REFLEKTIONER & FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	65
8. REFERENSLISTA	67
10. BILAGOR	72
BILAGA 1	72
BILAGA 2	73
BILAGA 3	74

1. Inledning

I detta kapitel kommer vi inledningsvis att ge läsaren en kort beskrivning av bakgrunden till arenors betydelse för destinationer. Vi presenterar vidare vår problemdiskussion där problematiken konkretiseras för att således ledas vidare till våra forskningsfrågor samt syftet för denna undersökning. Sist behandlas studiens avgränsning samt disposition.

1.1 Problembakgrund

När dessa ord skrivs är konstruktionen av flertalet nya arenor i Sverige långt gången, inte minst i Stockholm där två moderna arenor med stor flexibilitet kommer att ge staden ett lyft och stärka dess namn i den internationella konkurrensen. Sådana arenor är allt som oftast viktiga brickor i spelet att marknadsföra staden och framhäva dess fördelar gentemot övriga städer. I vissa fall existerar dessa fördelar redan genom naturliga fenomen eller befintliga attraktioner men då dessa inte finns eller anses vara tillräckliga ligger alternativet i att investera i något unikt nära tillhands för staden. (Andersson m.fl. 2009)

Göteborg befinner sig i dagsläget i en situation där stadens arenor ej anses vara av tillräcklig kvalitet för att i framtiden kunna attrahera en lika stor mängd evenemang som Göteborg gör i dagsläget. Detta får ses likt en illavarslande trend då affärsmässiga undersökningar pekar på en ökande konkurrens för evenemangsstäder. Detta då flertalet nya arenor konstrueras som innehar en större flexibilitet än de arenor som återfinns i Göteborg idag. Likt ett direkt resultat finnes att Göteborg riskerar att förlora sin position som Norra Europas ledande evenemangstad. (Arenautredningen 2011)

Att en sådan slutsats nås av Arenautredningen bör tas på yttersta allvar för Göteborgs framtid som turistdestination. Detta då det enligt *The International Festival and Event* globalt arrangeras över 4 miljoner evenemang per år som kräver någon form av samhällsstöd (alltifrån transport till

finansiellt stöd) som ett resultat av deras storlek (www.ifea.com - hämtad 2011-12-27). Turister likväl som lokalbefolkningen attraheras av de upplevelser som dessa evenemang kan erbjuda och det blir således tydligt att destinationsutveckling och evenemangsindustrin är en industri som ej bör försummas. Elbe & Bohlin (2007) belyser i relation till detta en av de största fördelarna med evenemangsindustrin i dagens samhälle; en medial uppmärksamhet som medförs då en destination står som värd för ett evenemang. Tack vare de förutsättningar som existerar för att sprida information skapas möjligheter för värddestinationen att exponeras genom dess främsta attraktioner. Likt en direkt fördel för att kunna arrangera medialt uppmärksammade evenemang menar Elbe & Bohlin (2007) att en attraktiv arena erbjuder stora komparativa fördelar. Främst skapas möjligheter att arrangera olika former av evenemang på arenor men det skänker även staden en livsviktig vitalitet, en form av injektion som vid givna tillfällen får staden och kringverksamheter för arenan som t.ex. hotell och restauranger att blomstra.

1.2 Problemdiskussion

Trots dessa positiva ord har en viss skepsis växt fram inom Europa och Sveriges kring dessa nybyggnationer och vad de i realiteten medför. Fredrik Söderling (2010) ifrågasätter den av honom kallade arenaboom som svept in över Sverige under de senaste 10 åren och ställer de kritiska frågorna; skapas inte ett överflöd av arenor i vårt lilla land? Blir resultatet inte att utbudet i slutändan överstiger efterfrågan? Frågorna är utan tvekan av legitim karaktär och bör noggrant undersökas och besvaras innan beslutsfattare på olika orter runtom i Sverige tar första spadtaget till en ny arena.

Arenautredningen (2011) fastslår i sin förstudie att det finns ett behov av förändring sett till arenasituationen i Göteborg. För att behålla den position som Göteborg befast under de senaste åren som Norra Europas ledande evenemangsstad är det av yttersta vikt att staden inte hamnar på efterkälken när dess konkurrenter utvecklas i rask takt i avseende på arenor. Konsekvenserna som beskrivs av en utebliven satsning inkluderar en stagnerande evenemangsfrekvens, möjliga förluster av viktiga evenemang sett ur ett medialt perspektiv så som Melodifestivalen och Idol samt en ökad risk för att olika världsevenemang inte kommer att placeras i Göteborg.

Arenautredningen förslår som en lösning på den väntade situationen i att antingen investera i en nya multipurposearena längsmed evenemangsstråket¹ eller en uppgradering av Scandinavium.

Dessa tankar och slutsatser anses av oss vara väl underbyggda och genomtänkta och instämmer i att investeringen i en ny multipurposearena alternativt upprustning av Scandinavium mycket väl kan medföra positiva aspekter för Göteborg som helhet. Vi ställer oss dock frågande till att Arenautredningen (2011) i sitt omdöme inte medtar Nya Ullevi i sina slutsatser kring hur Göteborg bör agera för att befästa sin position som Norra Europas ledande evenemangsstad. Vi ser en potential hos Nya Ullevi som i dagsläget inte realiserats fullt ut då arenan under stora delar av året står tom och utan beläggning. Den främsta anledningen till detta finnes av naturliga skäl i det faktum att arenan är av öppen karaktär och inte täcks av ett tak. Följande fråga bör dock ställas: Hur hade situationen tenn sig ifall Nya Ullevi bekläddes med ett skjutbart tak, ett tak som garanterar möjligheter att nyttja arenan under hela året istället för den sommarsäsong som arenan är begränsad till idag? Vilka möjligheter skulle skapas att attrahera evenemang av större magnitud som kan befästa Göteborgs position som Norra Europas ledande evenemangsstad?

1.3 Problemformulering

Likt en följd av problemformuleringen så ämnar vår undersökning att studera hur en omfattande förändring av Nya Ullevi genom att addera ett skjutbart tak till den befintliga konstruktionen kan bidra till att utveckla Göteborg som destination. För att skapa en struktur samt avgränsa vår undersökning kommer vi att nyttja följande problemformulering samt tillhörande underfrågor.

Hur kan en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi bidra till att stärka Göteborg som destination?

- 1) Hur kan ett skjutbart tak bidra till att utveckla arenan som en del av Göteborg?*
- 2) Vilka typer av evenemang kan tänkas attraheras och hur bidrar detta till att stärka Göteborg som evenemangsdestination?*

¹ Det stråk som sträcker sig från Liseberg och Världskulturmuseet till Nya Ullevi.

1.4 Syfte

Uppsatsen syftar att beskriva vilka möjligheter som presenterar sig för utvecklingen av destinationen genom en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi samt att analysera hur en sådan förändring kan utveckla Göteborg som evenemangsdestination. Vi ämnar göra detta med hjälp av en jämförande kvalitativ studie med Parken i Köpenhamn som referensobjekt sett till dess inflytande på Köpenhamn som evenemangsdestination. Vidare finnes ett bakomliggande syfte med studien att bidra med beslutsunderlag och kompletterande uppgifter till kring utvecklingsstrategin för Göteborg som destination.

1.5 Avgränsningar

Vår studie är geografiskt begränsad till Norden. Vår teoretiska referensram innefattar destinationsutveckling, evenemangsportföljen, varumärkesportföljen samt arenteori då dessa förser oss med mer nyttig information än övriga teorier som kan relateras till ämnet. Den empiriska avgränsningen gjordes främst utefter vilka personer som ansågs kunna förse oss med nödvändig empirisk information, dock med viss hänsyn till vilka potentiella intervjuobjekt som hade tid att avsätta för intervjuer.

2. Bakgrund

I detta kapitel presenterar vi information som för undersökningen är nödvändig att ha kännedom kring. Kapitlet inleds med information kring Arenautredningen och fortskrider därefter med information kring Göteborg som evenemangsdestination, Nya Ullevi samt Parken i Köpenhamn. Slutligen presenteras en jämförande tabell över antal evenemang som anordnats på Nya Ullevi samt Parken.

2.1 Arenautredningen i Göteborg

Göteborg är idag en ledande och väletablerad evenemangsstad i Sverige och norra Europa. Detta är ett resultat av en satsning som med hjälp av näringslivet samt politiskt initiativ blivit en realitet då staden Göteborg idag ses som ett starkt varumärke. Denna varumärkesbild är betydelsefull i konkurrensen om investeringar och kapital på den globala marknaden. För att bibehålla denna position menar Arenautredningen (2011) att en konkurrenskraftig inomhusarena är en grundförutsättning för att stadens evenemang- och arenastrategi skall uppfyllas. En sådan förändring förser staden med mer flexibla lösningar i jämförelse med dess konkurrenter. En flexibilitet som går i led med att även dagens evenemang ställer allt högre krav på en arenas funktionalitet vilket följaktligen leder till att konkurrensen hårdnar då inte alla arenor kan möta dessa krav. (Arenautredningen 2011)

Vidare poängterar Arenautredningen (2011) att om Göteborg skall konkurrera med världens storstadsregioner krävs det att man tar vara på sina nyckelvärden. Ett av de främsta nyckelvärdena anses vara att Göteborgs centralt belägna arenor som skapar en direkt närhet till det övriga attraktionsutbudet. Med en sådan fördel säkerställs Göteborgs position som ledande evenemangsdestination, men skapar även konkurrenskraftiga fördelar gentemot dess konkurrenter. Givna krav som god logistik och tekniska förutsättningar är vidare en avgörande faktor samt att arenan måste uppfylla en viss typ av storlek för att arrangörerna skall uppnå någon vinst.

Evenemangsstråket mellan Liseberg och Ullevi besöks idag av närmare 10 miljoner människor per år men Arenautredningen poängterar att området saknar en genomgående identitet som bidrar till enhetlig upplevelse. För besökaren är det inte själva evenemangsstråket som är det primära utan dessa söker sig dit för att besöka en specifik anläggning som råkar vara belägen inom evenemangsstråket. En annan aspekt som Arenautredningen (2011) påpekas saknas inom evenemangsstråket är ett "arenatorg" med affärer och restauranger som i direkt anslutning till arenan kan locka besökare även under de perioder då arenan ej innehar beläggning. (Arenautredningen 2011)

En ny eller ombyggd arena blir även ett viktigt komplement till Svenska Mässan då dagens Scandinavium är fördelaktigt positionerat med direktanslutning till mässan samt väl exponerat mot centrum. I och med att den internationella efterfrågan på mässor som kan ta upp till 15 000 ökar är det av stor relevans att en om- eller nybyggnation blir realitet för att inte minska Svenska Mässans konkurrenskraft. (Arenautredningen 2011)

Arenautredning påvisar även att det är av stor relevans att analysera arenans storlek samt innehåll för att se om den i första hand skall möta den lokala efterfrågan på sport- och nöjesevenemang eller om den även ur ett kortsiktigt perspektiv skall fungera likt ett marknadsföringsverktyg. I relation till detta skall investeringen ses ur ett större och långsiktigt sammanhang då dess primära syfte beskrivs vara att skapa attraktionskraft till regionen samt stärka Göteborg som varumärke. Ett faktum är dock att upptagningskraften kommer att växa i framtiden, både gällande antalet invånare samt dess köpkraft. Således är utveckling på flera infrastrukturella plan en nödvändighet för att möta den konkurrens som t.ex. Stockholmsregionen samt Öresundsregionen utgör. (Arenautredningen 2011)

2.2 Göteborg

Göteborg är Sveriges näst största stad med ca 500,000 invånare. Staden jämförs ofta med San Francisco i USA, en stad med gott om broar, kullar, restauranger, spårvagnar och framför allt med sin unika natur. Göteborgs sevärdheter och attraktioner erbjuder något för alla under hela året, från stora konserter och evenemang under sommarhalvåret till en julstad som bjuder in till minnesvärda upplevelser. Sveriges mest populära turistattraktion finns även belägen i staden, nämligen Liseberg och innehar en central roll i Göteborgs evenemangsstråk. Det är ett stråk på ca 1,5 km område som innefattar Skånegatan, Korsvägen och Södra vägen med ett flertal arenor samt andra evenemangsbyggnader bland annat Ullevi, Scandinavium, Svenska Mässan, Liseberg m.fl. (www.goteborg.com - hämtad 27/12 - 12),

Denna uppsättning av aktiviteter för alla åldrar lockar ca 6,5 miljoner besökare varje år med något för alla målgrupper samt åldrar (www.goteborg.com - 27/12 - 12). Strategin med ett evenemangsstråk har sedan 1990-talet kontinuerligt utvecklats av både kommunen samt andra bolag som t.ex. Göteborg & Co. Visionen var och är än idag att skapa ett område i centrala staden med ett stort utbud av hotell, restauranger samt sport- och nöjesevenemang (www.goteborg.com - 27/12 - 12). Kommunens samarbete med Göteborg & Co har spelat stor roll då företaget arbetar långsiktigt med att paketera, marknadsföra och sälja Göteborg som destination samt placera staden på den globala turistkartan (www.corporate.goteborg.com 27/12 - 12). Ser man utifrån mer praktiska faciliteter innehar staden en väl utvecklad infrastruktur med ett välfungerande kommunikationsnät som innefattar spårvagnar, cykelspår, välskötta vägar, samt förbindelser till andra delar av Sverige och Europa med tågstation och flygplatser. Det finns gott om hotell och restauranger kring evenemangsstråket samt i andra delar av staden. (www.goteborg.com - 27/12 - 12)

2.2.1 Nya Ullevi Göteborg

Vid slutet av 1940-talet var de flesta av Göteborgs invånare av samma åsikt; Gamla Ullevi som invigdes 1916 var en alltför gammal och liten arena, det var dags för en ny. Till saken hör att prestige ansågs stå på spel, *“the sporting capital of Sweden”* (Moen 1995: sida 204) - Göteborg - borde inneha en mer representativ arena. Påtryckningarna kom vid ett till synes lämpligt tillfälle

då vetskap fanns om att Världsmästerskapen i fotboll skulle arrangeras i Sverige år 1958. Beslut togs därmed i november 1953 om att tillfället inte kunde vara bättre att visa upp Göteborg från sin bästa sida. I avseende att motivera arenans existens efter Världsmästerskapen slut designades Ullevi likt en multipurposearena för att kunna nyttjas av fler idrotter. Löparbanorna runt fotbollsplanen var inte enbart till för friidrott utan även tänkt att inhysa, efter viss omkonstruktion, sporter så som speedway och skridskoåkning på vintern. Under läktarna skulle plats skapas för boxning, fäktning, gymnastik, bowling, diverse bollsporter mm. Konstruktionen var vidare till av sådan storlek att arenan inhyste 52,000 åskådare (Moen 1995) - trots detta är publikrekordet vid sportevenemang 53,614 åskådare vid händelse av boxningsmatchen mellan Ingemar Johansson och Eddie Machen den 14 september 1958. (www.gotevent.se, 2011-11-14).

Nya Ullevi invigdes enligt planerna vid Världsmästerskapen i fotboll 1958 och stod värd för mästerskapet (www.gotevent.se, 2011-11-14). En turnering som blev det första i ledet av totalt fyra världsmästerskap som arrangerats på Ullevi, ett världsrekord för antal världsmästerskap arrangerade på en och samma arena. De övriga mästerskapen utöver VM i fotboll 1958 avgjordes i skridskor (1969), Speedway (1974) och Friidrott (1995). Vidare har Ullevi genom åren använts för flertalet olika typer av evenemang och bland de mest uppmärksammade finnes de musikkonserter som anordnas på arenan (Moen, 1995).

Publikrekordet överlag på arenan erhöles då Bruce Springsteen & The E-Street Band gästade Ullevi den 8 juni 1985 och då lockade 64 312 personer till arenan. (www.gotevent.se, 2011-11-14).

Det skall vidare nämnas att från invigningen av Nya Ullevi spelades det allsvensk likväl som landslagsfotboll på arenan. En företeelse som till en början fungerade väl då intresset för sporten var spirande efter världsmästerskapen 1958 och större delar av arenan fylldes vid matchdagar. Framåt 1980-talet påpekar Moen (1995) att intresset för den nationella fotbollen sjönk i takt med att allt fler internationella matcher från de professionella ligorna i England, Tyskland och Italien började sändas på TV, fotbollspubliken började föredra komforten av sitt eget hem framför live-fotboll på stadens arena. Den berömde socialdemokratiska göteborgspolitikern Göran Johansson

gjorde under sommaren 1989 ett berömt uttalande kring att *“it is boring watching soccer with 1 000 spectators when the arena is built for 45 000”*(Moen 1995: sida 206), ett uttalande som fick stort gehör och i slutändan resulterade i att en flytt tillbaka till Gamla Ullevi för den allsvenska fotbollen, den arena som hade övergetts 40 år tidigare. Nya Ullevi kom nu att nyttjas enbart vid större fotbollsmatcher samt mästerskap, konserter, konferenser samt övriga större arrangemang. Ett scenario som än idag står sig och beskriver hur Nya Ullevi huvudsakligen nyttjas. (Moen 1995)

2.4 Parken Köpenhamn

Den arena vi idag känner som Parken, dansk fotbolls nationalarena, har en lång och rik historia. En historia som tar sin början år 1911, och närmare bestämt den 25 maj 1911, då Köpenhamns nya arena invigdes under namnet “Idrottsparken”. Idrottsparken kom att spela stor roll för Köpenhamn och stod som värd för över 80 säsonger av klubb- likväl som landslagsfotboll och blev således en referenspunkt i det danska samhället. (www.parken.dk, hämtat 28/11-11) Idrottsparken ägdes av en koalition av parter bestående av olika idrottsföreningar samt Köpenhamns politiska partier, en ägandeform som kom att skapa en intressekonflikt under 1980-talet. Under denna period kom intresset för dansk klubbblagsfotboll att sjunka men intresset ökade för landslagsfotbollen och allt större publikskaror besökte Idrottsparken vid matchtillfällen. Vid detta tillfälle stod det danska fotbollsförbundet, Dansk Boldspil-Union (DBU), utanför de aktuella ägarkretsarna och kunde således inte dra maximal nytta av det spirande intresset. Jørgensen (1995) pekar på att DBU ville få en del av vinsten och speciellt möjligheten att erhålla en del av de annonsinkomster som genererades under landskamper. DBU menade vidare vid detta tillfälle på att dansk fotboll var i behov av nya faciliteter för att bibehålla intresset för fotbollen. Dom ville skapa en bättre image för sin produkt. (Jørgensen 1995)

Likt en följd av dessa åsikter iscensatte DBU projektet Stadion Danmark, ett projekt vari en tanke om att bygga en ny och modern arena utanför Köpenhamn med plats för 60.000 åskådare föddes. Förslaget betraktades som rationellt och sannolikt av flera olika skäl. Exempelvis då arenan skulle återfinnas i Brøndby, en ort som vid tidpunkten innehade Danmarks främsta fotbollslag samt var i behov av en ny arena och vidare att intresset för landslagsfotbollen var så

pass stort att det inte tedde sig vara ett bekymmer att det skulle bli svårt att fylla arenan oavsett dess geografiska placering. Dessa planer fick dock ägarkoalitionen för Idrottsparken i Köpenhamn att reagera då de ville behålla sin status som nationalarena. I november 1986 presenterades ett motförslag till Stadion Danmark med syftet att renovera Idrottsparken och öka publikkapaciteten avsevärt. Förslaget fick dock avslag med hänvisning till nya bestämmelser gällande instruktioner kring sitt- och ståplatser på arenan från det internationella fotbollsorganet FIFA (Fédération Internationale de Football Association) och förslaget förpassades till ritbordet. Efter viss omstrukturering av förslaget förankrades det hos politikerna i Köpenhamn och ratificerades preliminärt under 1988. Senare samma år uppdagades invändningar hos Köpenhamns invånare som protesterade mot den föreslagna planritningen. Invånarna var rädda för att byggnationen av en så pass stor arena skulle förstöra lokalområdet. Slutligen, i oktober 1989, presenterades ett förslag som invånarna kom att acceptera. Dock återstod ännu ett problem att övervinna; finansieringen. Köpenhamns politiker var ej så pass övertygade om förslagets relevans för Danmark och dansk fotbolls utveckling att de var villiga att spendera alltför stora summor. Efter många turer fram och tillbaka blev Baltica Finans, ett dotterbolag till ett av Danmarks då största försäkringsbolag Baltica, in och presenterade en lösning, då de var villiga att finansiera ombyggnationen. (Jørgensen 1995)

Kontrakt skrevs således mellan Baltica Finans och DBU under våren 1990 och arenan väntades stå färdig hösten 1992. Kontraktet avsåg därmed ombyggnationen av den ursprungliga Idrottsparken, en omfattande byggnation. Målsättningarna infriades och i september 1992 invigdes dansk fotbolls nationalarena under det nya namnet Parken. Det visade sig dock snart att DBU fick problem då den nya arenan visade sig inte vara helt färdigställd utan fick kompletteras under senhösten för att nå godtagbar status. I slutändan fastställdes publikkapaciteten till 40 000² vid olika idrottsevenemang. (Jørgensen 1995)

Arenan blev ett välkommet tillskott i dansk fotboll och en uppskattad hemmaplan för FC Köpenhamn. Efter ett par år utvärderades situationen av FC Köpenhamn och klubben bestämde

² Idag är publikkapaciteten reducerad till 38 065 (www.parken.dk)

sig för att det vore en fördel för klubben att äga den arena de spelade på och lade således ett bud på Parken hos Baltica Finans. Budet lades officiellt av bolaget Parken Sport & Entertainment A/S, bolaget som i själva verket äger klubben FC Köpenhamn. Värt att notera är att hela arenan inte förvärvades 1998 utan först år 2004 övertogs ägandet till fullo av nyss nämnda bolag (www.denstoredansk.dk - hämtat den 1/12-11).

En större förändring kom att ske med arenan, och av stor betydelse för denna undersökning, under 2001 då Danmark fick tillfälle att stå som värdar för Eurovision Song Contest och siktade på att överträffa den tillställning som arrangerats året dessförinnan i Stockholm. För att nå detta mål ansågs det nödvändigt att finna en spektakulär arena att inhysa arrangemanget på och valet föll följaktligen på Parken. Problematiken återfanns i att arenan stod utan tak vilket ledde till att väder och vind hotade arrangemanget.

Valet föll då på att investera i ett skjutbart tak som kunde täcka arenan och således skydda från väder och vind, en investering som gjorde Parken till en av Europas största inomhusarenor (vid behov). Sedan dess har flertalet större mässor, konserter och övriga arrangemang inhysts på Parken när taket täckt arenan. (www.denstoredansk.dk - hämtat den 1/12-11).

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel presenteras den teoretiska grund som vi baserar vårt analytiska arbete på längre fram i undersökningen. Kapitlet inleds med redogörelse för destinationsmarknadsföring och därefter varumärkesportföljen och dess betydelse. Slutligen redogörs det för hur evenemang bidrar till att utveckla en destination i relation till evenemangsportföljen samt teorier kring arenans betydelse i samhället.

3.1 Destinationsmarknadsföring - Hur en framgångsrik destination skapas

Dagens upplevelsesamhälle är starkt präglad av evenemangskultur och kan direkt eller indirekt relateras till hur man marknadsför en destination. Philip Kotler m.fl. (1993) beskriver i boken *Marketing Places* fyra breda strategier som allt fler städer och regioner nyttjar för att attrahera turister, företag samt öka värdet på deras egenproducerade produkter. Dessa fyra strategier kan antingen granskas var och en för sig och följaktligen utvärderas på så vis men fyller även en viktig funktion som en enhet. En enhet där de fyra strategierna samverkar i symbios för att utveckla den aktuella destinationen och bör därmed utvärderas därefter (Bohlin & Elbe, 2007). Vi kommer i denna undersökning att till stor del nyttja dessa strategier i vårt analytiska arbete.

För att kunna nyttja de fyra strategierna till fullo krävs en fullgod genomgång av dessa, en genomgång som följer nedan där strategierna redovisas i slumpmässig följd:

3.1.1 Iagemarknadsföring

Generellt sett den billigaste och enklaste strategin att genomföra då ett arbete med att förbättra en destinations image kan göras genom att anlita en reklambyrå. En kostnadseffektiv lösning som oftast ger ett gott resultat. Destinationen i sig förändras inte fysiskt utan fokus återfinns på att kommunicera destinationens image eller nyttja kommunikationen för att skapa en ny och förbättrad image. Hur effektiva imageförbättrande åtgärder kan tänkas bli samt hur mycket åtgärderna i slutändan kostar beror således till stor del på den befintliga situationen hos

destinationen. Kotler m.fl. (1993) gestaltar detta genom att beskriva sex olika situationer som en destination kan tänkas befinna sig i;

1) *Positiv Image* - En destination som enligt Kotler m.fl. (1993) har förmånen att redan inneha en positiv image. Sådana destinationer definieras som attraktiva då de finns i personers medvetande och behöver ej ändra sin image nämnvärt utan eventuellt anpassa och utveckla för att nå ut till fler målgrupper och komplettera sin befintliga kommunikation (Elbe & Bohlin 2007: Kotler m.fl. 1993).

2) *Svag Image* - Vissa destinationer kan tillskrivas en svagare image som en följd av att dessa inte är så välkända för sin tilltänkta målgrupp på grund av sin ringa storlek, brist på attraktioner eller inte marknadsför sig. Anledningar som bör ses likt relevanta komponenter för ökad synlighet. Det finns dock ett fåtal platser som innehar attraktiva attribut men väljer att inte marknadsföra sig då man ej vill få allt för många turister (Kotler m.fl. 1993).

3) *Negativ Image* - En situation som ingen destination vill förknippas med och kan exempelvis vara ett resultat av en hög kriminalitet vilket således skapar en negativ image. En sådan destination skulle då istället vilja minska det mediala trycket, då detta lägger vikt på negativa aspekter, vilket förstärker bilden av staden och bidrar till en ökad negativ image. Istället kan destinationen välja att försöka flytta fokus till mer positiva aspekter. (Kotler m.fl. 1993).

4) *Blandad Image* - De flesta platser innehar en mix av både positiva och negativa element. En destination kan således inneha en positiv image genom dess unika attraktioner men samtidigt förknippas med negativa aspekter som försämrar den övergripande bilden av destinationen. (Kotler m.fl. 1993) I vår närmiljö kan exempel ges kring relationen mellan Julstaden Göteborg, en aspekt som attraherar en stor mängd besökare till destinationen, medan rapportering kring kriminalitet i stadens förorter kan bidra till en sämre övergripande image för staden.

5) *Motsägelsefull Image* – Detta begrepp låter per definition kontroversiellt. Kärnan i begreppet är dock tydligare och diskuterar hur olika människor kan inneha olika uppfattningar om samma

destination, en del har en positiv uppfattning medan resterande har en negativ uppfattning (Kotler m.fl. 1993). Ett tydligt exempel kan vi i finna i den kontrovers som stora delar av invånarna i Göteborg och Stockholm ställs inför gällande deras uppfattningar om städerna, uppfattningar som till stor del är negativa av tradition

6) *Stor attraktiv image* - Det finns ett fåtal unika fall där destinationen i fråga innehar en överdrivet positiv image som har etablerats genom åren. Här uppmanar Kotler m.fl. (1993) till försiktighet när det kommer till marknadsföring av image då en alltför aggressiv marknadsföring kan leda till överetablering och att för många besöker destinationen vilket kan leda till olika typer av problem (oftast genom en otillräcklig infrastruktur) som försämrar imagen i slutändan. (Kotler m.fl.1993)

Kotler m.fl. (1993) diskuterar vidare olika metoder som en destination kan nyttja för att förstärka samt förbättra sin image. En av dessa metoder finnes vara s.k. visuella symboler, en metodik som Kotler m.fl. (1993) menar har använts under lång tid. Det påpekas dock att det återfinns relativt stora risker i att välja att marknadsföra en destination genom en visuell symbol. Först och främst skall det nämnas att den visuella symbolen i de flesta fall oftast är en större byggnad eller ett landmärke av sådan omfattning att det etsar sig fast i besökarnas minne. För att denna reaktion skall generera positiva konsekvenser för den aktuella destinationen är det viktigt att den visuella symbolen bidrar till att stärka den image som destinationen vill förmedla. Om det budskap som sänds ut ej överensstämmer med destinationens image skapas med enkelhet en förvirring hos besökarna och de önskade associationerna till destinationen uteblir. (Kotler m.fl.1993)

Slutligen betonar Kotler m.fl. (1993) att ett arbete med att förbättra en destinations image inte är av enkel karaktär utan är ett tidsödande projekt som kräver tålamod och resurser. Ett projekt som inte enbart består av att göra destinationens kommunikation häftigare och mer up-to-date utan att istället omformulera kommunikationen utefter vad destinationens invånare och besökare tycker och tänker. Åtgärder som i slutändan är nödvändiga för att kunna identifiera kärnan i vad som efterfrågas av destinationen och vidare möta denna efterfrågan. (Kotler m.fl. 1993)

3.1.2 Attraktioner

Begreppet attraktioner kan te sig en smula diffust och vad som egentligen åsyftas kan vara osäkert vid vissa situationer. Pratar vi om en attraktion på ett nöjesfält eller något som skapar attraktion? För att klargöra nyttjar vi oss av Kotlers m.fl. (1993) definition av begreppet då vår utgångspunkt i detta kapitel finnes i dennes teorier och vi ej vill riskera att förvränga vårt resultat som ett led av felaktig begreppstolkning. Definitionen i sig fastställer att det rör sig om fysiska företeelser och evenemang som tilltalar invånarna, besökarna, nya invånare, företag samt eventuella investerare i destinationen. (Kotler m.fl. 1993)

Då definitionen av begreppet nu är fastställd kan vi vidare diskutera vilka typer av attraktioner som destinationer använder sig av samt investerare i för att förbättra sin status som destinationer och möta den efterfrågan som finns. Kotler m.fl. (1993) diskuterar en mängd olika typer av attraktioner som en destination kan tänkas investera i för att förbättra staden och på så vis öka destinationens attraktion. Vi kommer nedan att diskutera och redovisa ett antal av dessa kategorier som är relevanta för denna undersökning.

Sportarenor

Kotler m.fl. (1993) nämner inledningsvis att sportarenor är en speciell typ av attraktion som vid en första anblick kanske inte bör nämnas i samband med övriga kategorier men vid hänsynstagande till de omfattande investeringar som krävs för att konstruera arenan görs det på detta vis. Vidare så fortsätter diskussionen om hur sportarenor kan berika och ge liv åt en hel destination. Tydliga exempel går att finna vid de tillfällen då de i Göteborg representerade elitlagen i fotboll segrat i allsvenskan och firandet i staden skapar hos många en eufori som bidrar till en positiv aura likväl som att omvärldens bild av staden förbättras. Situationer, och de effekter som följer, kan innebära otroligt mycket för en destination och Kotler m.fl. (1993) nämner den amerikanska fotbollsligan som exempel där destinationer aktivt söker efter fotbollslag som vill representera deras stad då de anser att de positiva effekterna långt överstiger den kostnaden som krävs för att skapa förutsättningar för fotbollslaget.

Lite senare i detta kapitel kommer en diskussion föras kring olika typer av evenemang och vilka förutsättningar som krävs för att respektive typ skall kunna realiseras men i relation till sportarenor som attraktioner uppmärksammar Kotler m.fl. (1993) en tendens att städer aktivt tävlar om de större evenemangen. Större evenemang så som världsmästerskapen i friidrott genererar i stora turismintäkter för värdestationen samt en enorm medial uppmärksamhet men kräver också en sportarena för att kunna realiseras (Kotler m.fl. 1993). Ett typexempel finner vi under 1990-talet då Göteborg ansökte om att få arrangera världsmästerskapen i friidrott 1995, en ansökan som beaktades och gav Göteborg stor uppmärksamhet i mediala sammanhang och som med all säkerhet gav en skjuts i rätt riktning för destinationen³.

Dock skall ett varningens finger höjas för den kostnad som inledningsvis nämns för att konstruera attraktioner av denna magnitud då den i många fall visar sig vara större än de finansiella resultat som genereras. Det är därför av yttersta vikt att den investeringsbedömning som utförs innan beslutet att bygga en sportarena tas i noggrann beräkning och undersöker hur stor efterfrågan egentligen är och ifall det tilltänkta utbudet kommer att bli större än efterfrågan. (Kotler m.fl. 1993)

Evenemang och Tillställningar

Begreppet evenemang är ett brett sådant, inte per dess definition utan snarare i relation till hur många olika typer av evenemang som arrangeras varje år världen om. Allt från matlagningstävlingar till de Olympiska spelen kan klassas som ett evenemang, var och en med en viss charm som kan främja en destination i dess strävan att utvecklas. Kotler m.fl. (1993) betonar att de flesta destinationerna på något vis uppmuntrar eller är delaktiga i några typer av evenemang på årlig basis då det genererar önskvärda resultat i form av uppmärksamhet och publicitet. Det blir således ännu viktigare för destinationer att i en sådan situation utvärdera vilka typer av evenemang som stämmer väl inte på dess egen profil och möter en upplevd efterfrågan hos destinationen. (Kotler m.fl. 1993) På Nya Ullevi återfinns vi under sommarhalvåret i regel

³ Författarnas egna uppfattningar.

ett antal större konserter med välrenommerade artister. Evenemang av större omfattning som var år lockar ett stort antal besökare till Göteborg samt genererar uppmärksamhet.

Kotler m.fl. (1993) avslutar avsnittet kring Evenemang och Tillställningar med följande citat som anses spegla och klargöra situationen så pass väl att det återges här;

“Places must think creatively about developing and sponsoring events that, on a one-time or permanent basis, can bring higher visibility to a community”

Kotler m.fl. (1993: sida 131)

3.1.3 Infrastruktur

En destinations infrastruktur må vara en aspekt som oftast förbises i ivran att utveckla destinationen och stimulera till spännande händelser. Det är dock av stor vikt att stanna upp och reflektera kring ifall samhällets infrastruktur är av tillräcklig kvalité för att spännande evenemang och händelser skall kunna arrangeras. Om inte destinationens transportsystem klarar av att hantera stora folkmassor motarbetar vi kanske stadens syfte genom att förlägga världsmästerskap i fotboll till destinationen? På samma vis påpekar Kotler m.fl. (1993) att destinationen måste vara medveten om sina begränsningar för att kunna nå sin fulla potential.

Vidare poängterar Kotler m.fl. (1993) att destinationens miljö och omgivning måste vara av minst lika hög kvalité som dess infrastruktur för att i slutändan skapa en attraktiv kombination. Dessa två områden är givetvis beroende av varandra för att lyckas fullt ut. Exempelvis kan vi anta att då större evenemang förläggs på Nya Ullevi ökar biltrafiken kring arenan och Göteborgs infrastruktur belastas således till högre grad samt att en högre andel föroreningar än i normala fall drabbar omgivningen. Genom att inneha en god infrastruktur kan trafik omdirigeras till kringliggande faciliteter för att minska beläggningen samt att ej belasta en specifik del av destinationen allt för mycket. Kotler m.fl. (1993) menar på att sådana åtgärder leder till en bättre helhetslösning för destinationen och skapar större förutsättningar för att attrahera invånare, företag, investerare, turister och besökare till destinationen.

3.1.4 Personlighet

Slutligen måste en destination se till de invånare som den har, ty de är en väldigt viktig del av destinationen. När destinationen lyckas attrahera besökare kommer dessa följaktligen att ta till sig hur de blir bemötta på destinationens gator och torg. Är bemötandet trevligt och varmt finns det goda chanser att besökarnas uppfattning kring destinationen förblir eller rentav förbättras. Är situationen omvänd så finns en stor risk att uppfattningen kring destinationen försämras. Som exempel nämner Kotler m.fl. (1993) den idag nästan beryktade inställningen fransmän sägs ha gentemot utlänningar. Under 1950 och 1960-talet uppges många turister ha fascinerats och njutit av Paris och dess arkitektur men hade trots detta lämnat staden missnöjda. Varför? De upplevde att fransmännen som arbetade i affärer var extremt oförskämda och korta i sitt bemötande vilket resulterade i att den totala uppfattningen blev således förvrängd från positiv till negativ. Ett resultat som under 1970-talet medförde nationella åtgärder från den franska regeringen för att förbättra uppfattningen om utlänningar och turister hos fransmännen för att undvika mer negativ kritik. Kotler m.fl. (1993) vill således påpeka att alla destinationer bör vara vaksamma på hur dess invånare agerar och uppfattas av turister då de är en viktig del av den totala produktupplevelse som destinationen erbjuder. En investering blir således för destinationen en process i att förbättra kundbemötandet samt servicekänslan för att skapa en så trevlig miljö som möjligt.

3.2 Varumärkesportföljen

Varumärkesportföljstrategi handlar i grund och botten om hur ett företag optimerar sin verksamhet genom strategisk planering och positionering av sina varumärken för att i slutändan kunna skapa hävstångseffekter för samtliga tillgångar. Mårtensson (2009) diskuterar ingående att genom en strategisk och övergripande planering av företagets varumärken kan gynnsamma förhållanden skapas och ett varumärke kan därav dra nytta av nästa varumärkes framgång genom dess relation till varandra. En relation som inte endast gör sig påmind i hur varumärkena kompletterar varandra utan även i hur de upplevs. Således rekommenderas ett företag arbeta aktivt med strukturen i sin varumärkesportfölj för att erhålla gynnsamma hävstångseffekter (Mårtensson 2009; Dahlén & Lange 2009)

Ett av de mest kraftfulla verktygen i avseende att stärka sin varumärkesportfölj finnes i företagens möjligheter att positionera de olika varumärkena. En positionering som görs utefter de olika varumärkenas styrkor respektive svagheter. Varumärkena tilldelas ofta olika roller inom portföljen för att på ett tydligare vis klassificera och specificera vad för typ av varumärke det rör sig om samt för att ge en fingervisning kring hur varumärket bör hanteras. Det finns följaktligen en rad olika roller som varumärken kan iklädas och vi väljer nedan att redovisa ett antal. Det skall dock nämnas att de rollbenämningar som redovisas nedan erhållits från Mårtensson (2009) då dessa anses vara mest beskrivande. Det finns utöver dessa andra författare, t.ex. Riezebos (2003) som beskriver rollerna utifrån andra benämningar men med samma innebörd.

- Strategiskt varumärke:

Ett varumärke som innehar en avgörande betydelse för varumärkesportföljens framgång. Betydelsen för portföljen kan vara omfattande nu eller i framtiden, nyckeln ligger i definitionen strategiskt varumärke.

- Silver Bullet

Ett varumärke vars publicitet innehar en positiv påverkan på upplevelsen av andra märken i varumärkesportföljen. En Silver Bullet behöver nödvändigtvis inte vara lönsam utan fyller till stor del sitt syfte genom att skapa en positiv uppmärksamhet för övriga varumärken i portföljen.

- Cash Cow

Ett större varumärke som är välkänt samt genererar stora intäkter till företaget. Ställs ofta i relation till det strategiska varumärket i portföljen kring vilken riktning företaget skall välja inför framtiden.

- Flanker Brand

Enligt Mårtensson (2011) nyttjas s.k. Flanker Brands vid konkurrens med andra varumärken. Ofta är syftet att skydda övriga varumärken i portföljen. Flanker Brands tar således striden mot det konkurrerande märket och underlättar på sikt situationen för de övriga varumärken i portföljen.

- Branded Energizer

En produkt eller aktivitet som på ett väsentligt vis ger energi till övriga märken i varumärkesportföljen.

Mårtensson (2009)

Vidare är det av stor vikt att de varumärken som existerar i portföljen är väl sammankopplade och att denna koppling vid marknadsföringsaktiviteter blir tydlig för konsumenten. Riezebos (2003) påpekar att denna koppling är för nödvändig för att de tidigare diskuterade hävstångseffekterna skall bli en realitet. Mårtensson (2009) nämner fyra kriterier som är av relevans för att lyckas med detta: 1) Rollfördelning - En tydlig rollfördelning då alla varumärken har olika roller utefter deras kompetens. 2) Resursfördelning för synergieffekter - Vid en tydlig rollfördelning är det enklare att få vägledning om hur resurserna skall fördelas. 3) Portfölj med relevanta varumärken - Det är viktigt att hålla portföljen relevant och up-to-date. Det kan vara nödvändigt att addera, tona ner eller ta bort varumärken för att uppnå detta. 4) Strategisk tillväxt genom hävstångseffekter från redan uppbyggda tillgångar - Olika varumärken har olika tillgångar som kan nyttjas för att stärka övriga varumärkena.

Morgan m.fl. (2002) påpekar att en tydlig rollfördelning är av stor relevans för destinationer som arbetar med aktiv destinationsmarknadsföring. Mer specifikt fokuserar Morgan m.fl. (2002) kring hur destinationen utifrån sin egen position väljer att positionera dess sub-brands, dvs. olika typer av varumärken som existerar inom destinationen. I vårt fall kan vi tänka oss exempel kring de olika turistattraktionerna som existerar i Göteborg så som Liseberg, Nordstan, Ullevi etc. Genom att nyttja dessa på ett strategiskt vis kan föreställningen kring destinationens positionering förhöjas och skapa en mer effektiv kommunikation gentemot konsumenten. Elbe & Bohlin (2007) delar Morgans åsikter och betonar att i avseende att skapa en destination som attraherar turister så krävs det att området associeras med positiva bilder och upplevelser. Associationer som följaktligen skapas kring de sub-brands som ryms inom destinationen. Sub-brands har en stor del av turistutvecklingens kärna enligt Elbe & Bohlin (2007); Skapandet av platsens image.

3.3 Evenemang - Att skapa en evenemangsdestination

Evenemangskulturen är idag en stor del av upplevelsesamhället och variationen av olika typer evenemang har de senaste årtiondena blivit allt större. Evenemangskulturen utgör alltså en stor möjlighet för en destination att marknadsföra sig, både på nationell och internationell basis, för turister samt lokalbefolkningen.

Evenemang fungerar som viktiga marknadsföringsredskap som i praktiken kan ge upphov till ekonomiska flöden som skapar arbetstillfällen och välfärd vilka är förutsättningar för destinationens utveckling. Ett vanligt förekommande fenomen blir således att turistorganisationer använder evenemang för att förbättra destinationens image samt öka attraktionsnivån för besökare. (Mossberg 2003) Destinationer kan till och med välja att positionera sig som evenemangsdestinationer i brist på andra unika turistattraktioner som exempelvis unik natur eller bra klimat. I många fall kan även destinationer använda evenemang som komplement till de redan befintliga attraktionerna för att öka sin attraktivitet. (Elbe & Bohlin 2007)

Idag är det allt vanligare att destinationer väljer att arrangera olika typer av evenemang som exempelvis kulturevenemang, festivaler, konserter, mässor etc. En typ av evenemang som dock utvecklats och kommersialiserats under de senaste decennierna är sportevenemang (Elbe & Bohlin 2007). Flera viktiga faktorer har spelat in bakom denna utveckling men den centrala faktorn är den mediala expansionen genom TV och internet vilket resulterat i en allt mer global kultur inom idrott. En utveckling som resulterar i möjligheter för destinationer som arrangerar ett sportevenemang, något som kan synliggöra platsen på en global arena och på så vis attrahera turister. För att kunna arrangera sportevenemang på lokal, regional och internationell nivå är det vidare av stor relevans att destinationen förfogar över en attraktiv arena som medför en komparativ fördel gentemot andra destinationer (Elbe & Bohlin 2007). Till detta skall det påpekas att arenor utöver att fungera likt en komparativ fördel även kan bidra till att stärka destinationens image. (Stevens 2005)

3.3.1 Evenemangsportföljen

Att utveckla en stad som evenemangsdestination innebär enligt Getz (1997) en systematisk planering likväl som en anpassning av marknadsföringen för evenemang. Utvecklingen kan på så vis fungera som en katalysator för ytterligare utveckling inom andra områden som exempelvis imageskapare eller attraktionshöjare för destinationen.

Ett redskap som kan användas är Getz (1997) evenemangsportfölj som visar på hur en destination kan arbeta för att utveckla evenemang som en del i sin destinationsutvecklingsstrategi. Mer konkret handlar utvecklingsstrategin om att varje destination bör formulera en klar och tydlig evenemangsstrategi för att uppnå sina mål samt skapa hållbara konkurrensfördelar. Portföljen är uppdelad utifrån olika kriterier beroende på vilken typ av evenemang det rör sig om, vilken storlek evenemanget skall ha, vilken säsong det rör sig om likväl som ett hänsynstagande till vilka effekter som evenemangen genererar. (Getz 1997)

Innan arbetet med evenemangsportföljen inleds krävs det att vi analyserar marknaden samt omgivningen för att se hur dessa aspekter kan påverka portföljens utformning. Det kan exempelvis röra sig om trender i vissa branscher samt hur utbudet och efterfrågan ter sig i på den aktuella marknaden. På så vis kan evenemangsportföljen anpassas till olika destinationers behov likväl som målsättningar. De flesta evenemangen ser följaktligen inte lönsamheten som en central aspekt, utan snarare att destinationen utvecklas utefter dess specifika behov. Vidare kan evenemang kan indelas i två kategorier beroende på deras karaktär sett till destinationens behov; 1) Efterfrågan av evenemanget hos turister och 2) värdet i avseende att uppnå andra utvecklingsmål för destinationen som medial rapportering, förbättring av image, utveckling och hållbarhet. Aspekten hållbarhet är vidare en central faktor för att utvärdera evenemangets egentliga värde då man kan skilja mellan evenemang med en långsiktig medveten strategisk satsning gentemot evenemang som enbart är gynnsamma på kort sikt. (Elbe & Bohlin 2007: Getz 1997)

En underliggande nyckelfaktor till hållbarheten som central aspekt är att nästan alla evenemang i modellen har ett turist- och samhällsvärde. Dock är endast ett fåtal kapabla till att generera en större turistefterfrågan. Detta fåtal evenemang har dock andra värden som i sin tur kan inneha potentialen att bli hållbara turistattraktioner. Målet med evenemangsportföljen hos de flesta destinationer är att fylla upp hela modellen för att evenemangsmixen skall erbjuda en variation av evenemang. (Getz, 1997)



Figur 3. Evenemangsportföljen. Källa: Getz (1997).

Megaevenemang

Megaevenemang är storskaliga och är av sådan storlek att de attraherar stora turistflöden och erhåller hög grad av medial uppmärksamhet. Denna form av evenemang är de som inbringar störst värde och attraktivitet, samt medför stor prestige och framkallar ekonomiska flöden för värddestinationen. Som kontrast infaller megaevenemang inte lika frekvent som andra evenemang. För att vidare klassas som ett megaevenemang måste besöksantalet överstiga 1

miljon besökare likväl att evenemangets rykte bör betraktas av åskådare som ett “must-see” evenemang (Getz 1997). Exempel på sådana evenemang kan vara världsmästerskapen i fotboll eller Olympiska spelen.

Det finns vidare flera olika perspektiv för att tolka begreppet megaevenemang. Författarna Vanhove & Witt (1987) definierar utifrån sitt perspektiv denna typ av evenemang likt en händelse som attraherar en mer global publik. Per denna definition borde således världsmästerskapen i friidrott 1995 på Nya Ullevi betraktas likt ett megaevenemang, trots att detta mästerskap med största sannolikhet inte attraherade över 1 miljon besökare till Göteborg enligt Getz (1997) specifikationer ovan. En ytterligare definition som styrker att Nya Ullevi i själva verket har stått värd för ett megaevenemang är författaren Rooneys (1988) definition som menar på att megaevenemang i sportsammanhang skall ha följande karakteristika; de ska innehålla en rik tradition, historisk signifikans och utvecklad en form av mystiskt rykte, samt kompletteras av omgivande evenemang som exempelvis festivaler.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att kostnaderna för megaevenemang är högre än mindre tillställningar, attraherar turism, medför stort medialt intresse samt ekonomisk inverkan på värdestationen. Det krävs därför omfattar planering som involverar både staden och myndigheter.(Getz 1997)

Hallmarksevenemang

Denna form av evenemang är oftast något mindre än megaevenemang och är mer frekvent förekommande än den ovannämnda formen. Ett hallmarkevenemang är ett frekvent återkommande evenemang som är starkt kopplat till stadens varumärke samt image, och medför signifikans i termer av tradition, dragningskraft, image, kvalitet samt publicitet. Getz (1997) menar att det inte räcker för en destination att endast erbjuda ett hallmarkevenemang för att skapa en framgångsrik destination, men kan fungera likt en positiv effekt för destinationen i avseende av exponering samt förbättring av destinationens image (Getz, 1997).

Regionala & Lokala Evenemang

Regionala och lokala evenemang besöks främst av lokalbefolkningen och utgör ett komplement till de större evenemangen då de medför möjligheter för destinationen att marknadsföra sig som en aktiv och levande destination (Elbe & Bohlin 2007). Regionala och lokala evenemang är ofta återkommande företeelser men äger endast rum vid ett fåtal tillfällen per år. De regionala evenemangen anses inneha större turistefterfrågan än de lokala evenemangen och innehar därav större värde. De lokala evenemangen lockar framför allt destinationens invånare men inte så många turister och har således ett lägre värde för destinationen men gynnar dock stadens varumärke (Getz, 1997)

3.4 Arenor

Runt om i världen konstrueras flertalet arenor av större omfattning. Allt fler städer uppmuntras till att investera i nya arenor då dessa anses fungera likt en ekonomisk hävstång för den lokala ekonomin. Förespråkarna är många och argumenten är likaså, argument som främst fokuserar på den ökade genomströmningen av människor samt nya arbetstillfällen. (Baade m.fl, 1990)(Baade, 1996) Under de senaste åren har dock ett flertal forskare ställt sig frågan huruvida dessa investeringar verkligen är lönsamma - utvecklas staden och närområdet som förutspått?

Först och främst skall det fastslås att det vid en lönsamhetsanalys av arenor finns en mängd faktorer att ta i beaktning i relation till de resultat som nås. Ahlfeldt & Maennig (2009) undersöker t.ex. en situation i Berlin där 3 arenor konstruerats i relation till varandra och hur tomt- och huspriserna runtomkring arenorna påverkas efter att konstruktionen slutförts. Undersökningen syftar således till att ge en bild av hur de olika arenorna påverkar sitt närområde. Vad som är utmärkande för studien är att en av de arenor som ingick i studien, Velodrom, var att arenan inte byggdes från grunden likt de övriga två. Velodromen finner sin grund i en äldre multifunktionsarena och det aktuella området var således inte helt obekant med en arena som en närliggande företeelse. En av de andra arenorna som ingick i studien, Max-Schmeling-Arenan, var å sin sida en nybyggnation, som enligt studiens resultat hade ett kortvarigt positivt inflytande på det lokala området. På lång sikt syntes däremot inga positiva resultat. Den största anledningen till denna företeelse fanns enligt Ahlfeldt & Maennig (2009) i

att arenan inte hade ett tillhörande underjordiskt parkeringsgarage och lokalområdet fick problem med ovanligt höga nivåer av avgasutsläpp.

Resultaten tyder således på att det finns en relevans i att ta hänsyn till lokala företeelser och den aktuella situationen. Detta pekade vidare även Baade m.fl. (2006) på då dem menade att även om en arena är väl integrerad i det lokala området samt genererar i en positiv ekonomisk vinst kan detta störa situationen i området. Arenan kan visa sig arbeta åt motsatt håll sett till vad området egentligen är i behov av. Ahlfeldt & Maennig (2009) pekar i detta fall på att en arenas utformning och design kan ha stor vikt och öka attraktionen för det lokala området. Vidare poängterar även Melaniphy (1996) på att den viktigaste faktorn sett till en arenas inflytande på resterande delar av samhället är dess lokalisering. Främst finnes den rent geografiska placeringen vara av stor vikt, dvs. hur nära arenan har till kommunikationer, övriga sevärdheter mm. En ytterligare faktor som Melaniphy (1996) nämner är hur väl arenan passar in i det aktuella området. Är arenan utformad utefter områdets karaktär och identitet, uppskattas arenans närvaro m.fl. är viktiga frågor att ställa. Vidare poängteras också skillnaden mellan en lokalisering i mer centrala delar av den aktuella staden gentemot en bit utanför staden främst vara den ekonomiska aspekten då en etablering i de centrala delarna är avsevärt mer bekostad med tanke på markpriser och övriga anpassningar som behövs göras. Coates (2007) menar i detta fall att mer centralt belägna arenor är mer sannolika att medföra större fördelar än arenor belägna en bit utanför staden då det ekonomiska klimatet gynnas på ett helt annat vis i de centrala delarna, de höga byggnadskostnaderna till trots. Dock gör Coates (2007) en invändning mot sin egen argumentation och medger att det är en reell möjlighet att den ekonomiskt positiva effekt som erhålls vid en etablering av en arena i mer centrala delar kan resultera i en omfördelning av regionala inkomster, från de yttre delarna av staden till de mer centrala.

Vi finner vidare att Melaniphy (1996) pekar på att arenor i de flesta fall ej lyckas inbringa tillräckligt med ekonomisk vinst för att finansiera sin egen verksamhet och således motsvara förväntningar som ställs vid investeringens början. Däremot pekas det på att arenan i sig och vad den medför kan erbjuda invånarna mervärden som i vissa fall kan betraktas vara så pass

värdefulla att det anses legitimt att arenan resulterar i en negativ ekonomisk vinst. (Melaniphy, 1996)

Baade m.fl. (1990) valde att undersöka hur stor vikt arenor och dess hyresgäster i form av professionella sportlag har på utvecklingen av storstadsområden. Resultaten kan te sig främmande för de som bor utanför USA då de arenor som undersöks nyttjas av lag som utövar baseball eller amerikansk fotboll. Studien visar vidare på negativa siffror i många av fallen där totalkostnaden för investeringen med råge överstiger den ekonomiska avkastningen. Om vi däremot bryter ner dessa slutsatser finner vi att en stor del av anledningen till det negativa resultatet är beläggningen på arenan. En stor del av de undersökta objekten är arenor där amerikanska fotbollslag inhyses, lag som enbart har ca 10 hemmamatcher per år. Om inga andra större evenemang arrangeras på arenan ter det sig enligt Ahlfeldt & Maennig (2009) naturligt att det negativa resultatet inträffar.

Sett till större evenemang diskuterar Feddersen m.fl. (2009) i sin studie kring huruvida de investeringar som gjordes i Tyskland inför VM i fotboll 2006 i nya arenor har genererat i positiva aspekter eller ej. Slutsatserna i studien fastställer att inga större förändringar sett till lokal inkomst och skapade arbetstillfällen kan redovisas men menar trots detta resultat att en arenainvestering kan vara av positiv karaktär.. Främst pekar Feddersen m.fl. (2009) på att mer abstrakta resultat så som hur besökarna och lokalbefolkningen upplever och arenan och vilka feel-good värden som skapas. Dessa värden anses vara svåra mäta men bör enligt författarna övervägas noggrant innan de avfärdas. Även Coates (2007) når slutsatsen att omfattande investeringar i arenor sällan genererar en positiv ekonomisk vinst sett till enbart arenans verksamhet. Däremot nämner Coates (2007) att han ej har tagit hänsyn till kringverksamheter samt vilken känsla som skapas kring evenemang på arenan och menar på att dessa aspekter bör undersökas då de kan resultera i att arenan ses likt en god investering.

Baade (1996) menar i en senare undersökning att en stor anledning till att städer väljer att investera i arenor och utsätta sig för en överhängande risk med en negativ ekonomisk vinst finnes i deras syn på sig själva som destination. Genom detta synsätt menar Baade (1996) på att

den aktuella staden vill erbjuda dess besökare en så komplett upplevelse som möjligt och arenan kan inneha en stor del i denna kompletta bild. Arenan spelar därmed en liten roll i en större bild där väl utbyggda kommunikationer, flygplatser, shoppingcentrum, barer, restauranger och mycket mer har en stor roll. Baade (1996) visar ytterligare på denna tes genom följande citat:

"I think what we are entering now is the entrepreneurial phase of municipal government... You seeing a linkage between airport, highway, convention center... They are being integrated into a single economic package that's designed to draw people into that entity – a destination city."

(Baade, 1996: sida. 9)

3.5 Teoriutvärdering

Vi har nu redogjort för de teorier som anses kunna bidra till vår analys av de givna forskningsfrågorna i avseende att undersöka hur mycket de bidrar till att förklara och analysera nämnda forskningsfrågor. Det kan kort nämnas att vi är nöjda med den information som har inhämtats genom teorierna men att den inte är fullt tillräcklig för att kunna analysera den givna situationen. Samtliga teorier skapar goda förklaringsvariabler och kan var och en förklara generella situationer till fullo men då vår problematik är situationsspecifik finner vi det nödvändigt att inhämta empirisk data kring vår specifika situation som vi därefter matchar med vår erhållna teoretiska referensram för att pröva dessa teorier. Vi har vidare under den analytiska sammanställningen vävt samman det teoretiska underlaget med den empiriska informationen som inhämtats och ser till att jämföra materialen. En process där vi avser undersöka om vår teoretiska referensram kan ge indikationer till hur situationen bör betraktas samt förklaras. I en sådan process har alla teorier en viktig roll att spela då förklaringsvariablerna interagerar med varandra och på så vis skapar ett underlag för att en trovärdig analys och slutsats har kunnat sammanställas.

Slutligen bör det nämnas att ingen större vikt läggs vid att ge alla teoretiska förklaringsvariabler lika stort utrymme i slutsatserna. Betoningen återfinns i ovan förda diskussion där vi ser till att skapa en helhet och således en helhetsomfattande förklaring till våra forskningsfrågor och således kan de olika variablerna spela olika stora roller.

4. METOD

I följande kapitel presenteras inledningsvis vår uppdragsgivare och därefter vårt tillvägagångssätt i uppsatsarbetet. Vidare diskuteras uppsatsens vetenskapssyn och forskningsansats, därefter når diskussionen vårt metodval samt den empiriska insamlingsmetoden. Slutligen redogör kapitlet för vårt arbete med uppsatsens trovärdighet samt vårt analyschema.

4.1 Uppdragsgivare

Denna uppsats är skriven på uppdrag av företaget Göteborg & Co under höstterminen 2011 på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.. Vår grupp fastnade i ett tidigt skede för ett uppslag kring Turism & Tjänstemarknadsföring, och mer specifikt ett uppslag kring destinationsmarknadsföring genom utveckling av arenor.

Vi tog därefter kontakt med ämnesansvarig, professor Tommy Andersson, och diskuterade och resonerade kring de tankar och idéer vi hade kring ämnet. Genom Tommy fick vi vidare kontakt med Ossian Stiernstrand och Henrik Jutbring på Göteborg & Co varpå vi träffade dessa två för att diskutera de idéer och uppslag som vi hittills konstruerat. Ossian blev vidare vår kontaktperson på Göteborg & Co och har under uppsatsen gång fungerat som ett värdefullt bollplank. Problemformuleringen och syfte utformades således efter vårt första möte med Göteborg & Co.

4.2 Tillvägagångssätt

I slutet på oktober träffade vi Ossian och Henrik för ett första möte och diskussion kring vårt val av ämne. Dem gav oss förslag på en rad olika uppslag som vore dem till nytta att få undersökta. Vi ställde de idéer vi fått presenterade för oss gentemot vår egna och påbörjade arbetet med att formulera uppsatsens grundläggande delar. Under denna process innehades kontinuerlig kontakt med vår handlare Tommy Andersson för att diskutera tankar och idéer för att skapa en så god grund som möjligt för vår uppsats.

Vår problemformulering samt syfte utformades till stor del under denna process genom att inhämta information kring olika teorier som behandlar områdena destinationsmarknadsföring, destinationsutveckling samt evenemangsmarknadsföring. Genom att inneha kunskap kring dessa ämnen underlättades arbetet att konstruera en problemformulering som är väl kopplad till problemdiskussionen samt syftet. Vi vände oss nu till Göteborg & Co ännu en gång för en diskussion kring den valda problemformuleringen och syftet.

Efter denna kontakt inleddes arbetet med att inhämta det empiriska material som vi var i behov av för att kunna slutföra uppsatsen och besvara problemformuleringen och började således söka efter personer att intervjua till vår uppsats. Efter att intervjuerna utförts bestod arbetet av att sammanställa den empiriska informationen och vidare analysera densamma för att kunna sammanställa resultatet och slutligen presentera de analytiskt framtagna slutsatserna som besvarar vår problemformulering.

4.3 Vetenskapssyn och forskningsansats

Ur ett grundläggande perspektiv nämns allt som oftast två olika vetenskapssyner i försök att förklara och definiera hur forskarna skall belysa och slutligen förklara uppsatsens problematik; positivismen och hermeneutiken. Då vår uppsats syftar till att skapa en förståelse kring hur en tillbyggnation av Ullevi kan stärka Göteborg som destination stämmer detta väl överens med den arbetsmetodik som hermeneutiken förespråkar. En arbetsmetodik där tolkning av text och kontext ligger till grunden för den centrala processen inom hermeneutiken; att skapa en förståelse för en den problematik som uppsatsen undersöker. (Esaiasson m.fl. 2007; Holme & Solvang 1997; Thurén 2007)

Till forskningsansats faller valet på en teoriprovande samt empiriskt baserad ansats, dvs. en abduktiv ansats. (Alvesson & Sköldbberg 2008) Till en början var vår tanke att nyttja en deduktiv ansats där vi prövar den teoretiska referensramen och på så vis söker förklaringar på studiens forskningsfrågor. (Esaiasson m.fl. 2007) Den abduktiva ansatsen ger oss ytterligare möjligheter och lämpar sig bättre för denna studie då den inte enbart nyttjar redan existerande teorier utan tar

även stor hänsyn till den empiriska informationen som studien behandlar. Detta förser oss med en mer kreativ ansats att arbeta utifrån i vårt analytiska arbete då vi i större utsträckning kan ställa vår teoretiska referensram gentemot den empiriska informationen och söka relevanta förklaringar till forskningsfrågorna. Således är vi inte bundna vid uppgiften att pröva existerande teorier mot det aktuella fallet utan söker snarare specifika förklaringar med hjälp av tidigare utförd forskning då vi anser att vårt fall skiljer sig från de som tidigare forskning behandlat. (Alvesson & Sköldberg 2008)

4.4 Metodansats

4.4.1 Metodval

Vid insamling av den empiriska datan nyttjas två metoder av olika karaktär; kvantitativ eller kvalitativ metod. Den förstnämnda metodiken syftar till en innehållsanalys där undersökningen baseras på likvärdiga och jämförbara uppgifter som är så pass många att analysen görs med hjälp av siffror och påvisas av statistiska samband. I vårt fall baseras empirin på ett antal djupgående samtalsintervjuer vilket inte kan förse oss med en sådan stor mängd uppgifter att en kvantitativ metod blir gångbar. (Esaiasson m.fl. 2007; Holme & Solvang 1997)

Den kvalitativa metoden lämpar sig således bättre för vårt syfte och kan på ett mer effektivt vis bidra till att uppfylla vårt syfte. Genom att utgå från ett färre antal undersökningssubjekt kan vi försöka skapa en djupare och mer fullständig uppfattning kring de företeelser som vi studerar. Vi får en närhet till undersökningssubjekten som inte kan uppnås via en kvantitativ metodik, en närhet som skapar möjlighet att i större utsträckning fokusera på de detaljer i sammanhanget som är relevanta för uppsatsen. (Holme & Solvang 1997; Esaiasson m.fl. 2007) Detta anses av oss vara en nödvändighet då forskningsfrågorna behandlar en så pass specifik och unik situation att vi anser oss vara i behov av så djupgående information som möjligt.

4.4.2 Jämförande design - “Mest lika - design”

Som forskningsdesign har vi valt att nyttja en jämförande - “Mest-lika” - design, ett val som ur ett traditionellt forskningsperspektiv ter sig något kontroversiellt. Normalt sett nyttjas en kvantitativ metod i sammanhang med en jämförande design men det finns ett fåtal undantag,

undantag som vi anser stämmer väl in på vår uppsats. Likt främsta undantag nämns fall där situationen är som sådan att det subjekt som skall undersökas endast förekommer i ett begränsat antal vilket försvårar en kvantitativ undersökning (Esaiasson m.fl. 2007). Då uppsatsen ämnar till att undersöka möjligheter att utveckla staden Göteborg som destination genom en tillbyggnation av den befintliga arenan Nya Ullevi har vi försökt välja ett referensobjekt som har så likt Nya Ullevi som möjligt, med undantag för vår undersökningsvariabel till hur destinationen kan utvecklas genom ett skjutbart tak.

Esaiasson m.fl. (2007) poängterar vidare att planering är nyckeln i studier med jämförande design då undersökningssubjekten ej bör vara slumpvis utvalda. Logiken i jämförande studier bör återfinnas i att de valda subjekten är så lika som möjligt sett till relevanta oberoende variabler (Kapacitet, användningssyfte etc.) men olika på den förklaringsvariabel som står i centrum för undersökningen vilket i vårt fall blir det skjutbara taket. Det är således kring denna förklaringsvariabel som tyngden kommer att läggas vid det analytiska arbetet vilket faller väl ut sett till inriktningen på vår uppsats. (Esaiasson m.fl. 2007)

4.5 Empirisk insamling

4.5.1 Samtalsintervjuer

Då valet av metodik samt metodisk design föll på en kvalitativ jämförande - "Mest-lika" - design ter det sig naturligt att den metod vi använder ämnar skapa en djupare och mer fullständig bild av de subjekt vi undersöker. En sådan metod finnes i samtalsintervjuer, en metodik som finner sina stora fördelar i möjligheten till interaktion mellan oss som forskare och intervjupersonen. Med interaktion avses att möjlighet finns för oss som forskare att erhålla förklaringar till en persons åsikter på ett helt annat vis än vad vi hade fått vid en kvantitativ undersökning. Samtalsintervjuerna ger intervjupersonen en möjlighet att förklara sina åsikter och tankar vilket således skapar en djupare förståelse, en förståelse som för oss är nödvändig för att erhålla önskad information. (Esaiasson m.fl. 2007; Holge & Solvang 1997) Vad som dock är viktigt att komma ihåg är mängden bakomliggande arbete för att kunna leda intervjun in på de vägar som i slutändan leder till en djupare förståelse. Vi som forskare måste vara så pass bekväma och

flexibla i intervjusituationen för att kunna anpassa oss utefter de svar som intervjupersonen ger för att kunna erhålla mer information. För att kunna skapa en sådan intervjusituation kommer vi att nyttja oss av ett förhållandesätt där vi inför våra intervjuer har utarbetat en intervjuguide (Se bilaga 1). En intervjuguide där de ämnen vi som forskare är intresserade av är uppdelade i tematiska frågor. En metod som förespråkas av Esaiasson m.fl. (2007) där de tematiska frågorna är öppet formulerade och inbjuder till en längre utläggning från intervjupersonens perspektiv. Intervjuguiden innehåller vidare flertalet uppföljningsfrågor till de tematiska frågorna som nyttjas för att få fram ett mer innehållsrikt svar. Oftast ställs dessa frågor om konkreta exempel i relation till den tematiska frågan. (Esaiasson m.fl. 2007)

Våra intervjuer kommer vidare vara av karaktären respondentintervjuer, vilket är motsatsen till informantintervjuer. Ett tillvägagångssätt som innebär att vi intervjuar personer som på något vis är involverade i och besitter expertkunskap kring de företeelser uppsatsen ämnar undersöka. (Holge & Solvang 1997) Vi kommer således att vända oss till personer som besitter viktig kunskap kring de olika arenornas arbete kring marknadsföring samt hur arenorna bidrar till att stärka respektive stad som destination. Holge & Solvang (1997) poängterar vidare att det är ytterst viktigt att förhålla sig kritisk till den information som intervjupersonerna förser oss med. Detta då intervjupersonerna i egenskap av experter med lätthet ofta överdriver sin egen närhet genom att måla upp en bild som kanske inte riktigt överensstämmer med verkligheten. (Holge & Solvang 1997)

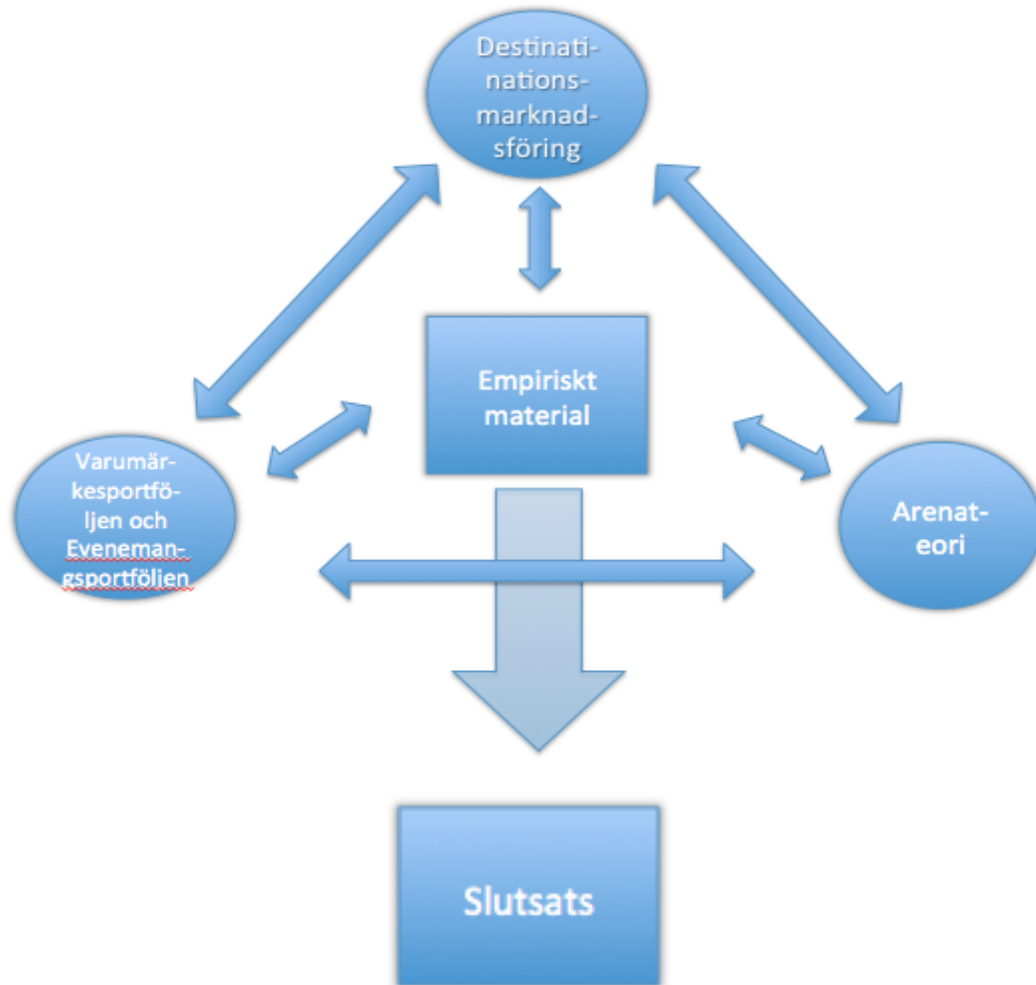
4.5.2 Mailkorrespondans

Då vi under arbetets gång har ställts inför den faktiska svårigheten att vissa personer ej har tid att träffas ansikte mot ansikte har vi valt oss att använda oss av möjligheten att kommunicera med dem via e-mail. Vi gjorde detta val då vi ansåg att detta vore ett effektivt vis att inhämta information som vi i annat fall ej hade fått tillgång till. Dock uppstod den naturliga problematiken att vi ej har några stora möjligheter att interagera med den aktuella personen. Då vi inte innehar möjligheten att via våra sinnen läsa av intervjupersonen på fler vis än de svar som ges i mailen är det nödvändigt att utbyta fler än ett enstaka mail. Korrespondensen inleds med att mer tematiska frågorna ställs till intervjupersonen, dock i kombinationen med ett antal

uppföljningsfrågor direkt för att sporra intervjupersonen att ge utförliga svar. Vid erhållandet av första "svarsmailet" kommer de givna svaren att noga studeras för att sedan ställa ytterligare uppföljningsfrågor relaterade till de ursprungliga tematiska frågorna. Om så behövs kommer denna process att upprepas ännu en gång och i detta fall med än mer konkreta uppföljningsfrågor för att verkligen nå de svar vi anser oss behöva.

Vår mailkorrespondans har således hämtat inspiration ifrån de råd som Esasiasson m.fl. (2007) ger kring hur en samtalsintervju skall struktureras sett till intervjuguiden. En väg vi har valt för att kunna skapa en trovärdighet kring den metodik vi väljer att nyttja genom mailkorrespondans. Det skall slutligen nämnas att alternativet till denna metodik vore att utföra intervjun via telefon, ett alternativ som vi aktivt valt bort. Ett val som gjordes då vi anser oss inneha större möjligheter att utvinna nyttig information ur en mailkorrespondans då detta ger mer tid för reflektioner kring vilka svar som har givits och vilka svar som är önskvärda. Vid en telefonintervju presenterar sig svårigheter så som att interagera med intervjupersonen enbart via telefon vilket försvårar processen att skapa en relation och uppfattning för situationen vilket är en viktig aspekt vid samtalsintervjuer (Holme & Solvang 1997).

4.6 Analysschema



Analysschema påvisar vårt tillvägagångssätt efter att vårt empiriska material inhämtats. Arbetet inleds med att ställa den empiriska informationen gentemot det teoretiska underlaget. Denna process genomförs för varje del i den teoretiska referensramen för att skapa en helhetsbild och goda förutsättningar för att kunna formulera väl underbyggda slutsatser. Således fyller varje förklaringsvariabel en viktig roll då de alla bidrar till det analytiska arbetet.

4.7 Uppsatsens trovärdighet

Begreppet validitet är ett komplext sådant och berör i korta ordalag att vi som forskare utför våra mätningar på ett korrekt vis utifrån vår problemkontext. Vi måste inte enbart använda godtagbara metoder utan även godtagbara undersökningsobjekt för att validiteten skall anses vara av god grad. (Esaiasson m.fl. 2007) För att försäkra oss om att kvalitén på så väl intervjupersonerna såväl som intervjuerna var vi noga tillräckligt mycket tid för att intervjun inte skulle påverkas av stress. Detta blev tydligt då vi bland annat valde att besöka Köpenhamn och Wonderful Copenhagen för att träffa Martin Strange Persson. För att försäkra oss om att intervjun skulle kunna utföras under goda omständigheter bokade vi intervjun långt i förväg och planerade vår vistelse noggrant. De resterande intervjuerna utfördes i Göteborg på Göteborg & Co:s kontor och även dessa var inplanerad i förväg och intervjupersonerna hade i förväg fått en uppfattning om vilka typer av frågor som diskussionen skulle beröra. På så vis försäkrade vi oss om att intervjupersonerna var förberedda samt få en bakgrundsförståelse kring studien.

Reliabiliteten å sin sida behandlar hur våra mätningar och resultat står sig ifall ett antal slumpmässiga och plötsliga faktorer adderas till forskningsläget och mäter således hur pålitligt vårt resultat är. (Esaiasson m.fl. 2007) Ett tydligt exempel på hur våra förutsättningar förändrades är Lars Vallentin vid intervjutillfället hade insjuknat och kunde således inte delta. Av denna anledning valde vi därför att upprätthålla kommunikation och utvinna information ifrån Lars genom mailkorrespondans.

Hellervik (2002) betonar att vi som forskare bör gå djupare och vara mer kritiska gentemot vårt eget arbete utifrån just reliabilitet och validitet. Denne pekar vidare på validitet bör granska huruvida vi som forskare har begått systematiska fel under vår undersökning samt att vår teoretiska referensram måste vara objektivt presenterad samt att de angivna källorna ses likt trovärdiga. Vi har under undersökningens gång arbetat hårt med denna punkt för att säkerställa att den information vi presenterar ter sig trovärdig. Ett arbete som har präglats en extensiv litteraturgenomgång av tidigare forskning för att vår teoretiska referensram skulle ha tydlig anknytning till våra forskningsfrågor. Vi har således använt en stor mängd litteratur likt referenslitteratur men ej som aktiva källor som behandlas i studien. För att vidare undvika

systematiska fel har vi använt oss av ett analyschema för att påvisa en struktur som bidrar till det analytiska arbetet kring att förhöja vår slutsats trovärdighet.

Esaiasson m.fl. (2007) är vidare noga med att påpeka att utifall vi utför ett noggrant arbete i att eliminera osystematiska samt slumpmässiga fel och på så vis upprätthålla en hög nivå i vår forskning kan vi undvika att göra slarvfel som i slutändan leder till en felaktig analys. Utför detta kontrollarbete noggrant kan vi tala om att uppsatsen innehar en hög grad av reliabilitet. Återigen spelar vårt analyschema en stor roll då detta hjälper oss att inte begå misstag och utsätta studien för slumpmässiga felaktigheter.

Slutligen är det av relevans att vi ser till vår resultatvaliditet och hur vi uppnår en hög grad av trovärdighet ur denna aspekt. Detta gjorde vi genom att vara ytterst noga med att fokus för vår undersökning återfinns hos den problematik som vi initialt har gett oss ut för att undersöka, att vi faktiskt undersöker det vi hävdar oss undersöka. För att kunna dra slutsatser kring om vi uppfyller kraven för god resultatvaliditet granskas kapitel 5, *'Resultat och Analys'*, för att säkerställa att det empiriska material som har inhämtats och vidare presenterats på ett systematiskt vis samt behandlar det ämne som avses undersökas. (Esaiasson m.fl. 2007; Christensen m.fl. 2001)

5. Resultat och Analys

I följande kapitel presenteras och analyseras den information som inhämtats via uppsatsens empiriska studie. För att skapa en överblickbar struktur har vi valt att bearbeta det inhämtade material utifrån våra två delfrågor. Däri har vi valt att hantera informationen i relation till de teorier som presenterats i ett tidigare kapitel.

5.1 Hur kan ett skjutbart tak bidra till att utveckla arenan som en del av Göteborg?

Image

Kotler (1993) påpekar att arbetet med att skapa en image för en destination inte är en uppgift som görs över en dag, det är en uppgift som kräver tålamod och långsiktigt tänkande för att i slutändan nå det uppsatta målet. Stevens (2005) är inne på samma spår och nämner att arenor kan vara ett medel i strävan efter att nå dessa mål. Ossian Stiernstrand, utvecklingschef på Göteborg & Co, menar även han på att en långsiktig strategi är en nödvändighet för Göteborg och dess utveckling. En strategi där Ossian poängterar att Göteborg bör framställas som så mycket mer än enbart en evenemangsstad, snarare en stad vars helhet och image lockar till en trevlig upplevelse. Dock menar Ossian på att stora megaevenemang, t.ex. VM i friidrott, är en enormt viktig aspekt att ta med i beräkning ty när ett evenemang likt detta anordnas i Göteborg skapar evenemanget en uppmärksamhet kring staden och bidrar till att stärka imagen och på så vis förbättra upplevelsen av staden. Däri finner Nya Ullevi sin roll i Göteborg, att stå som värd för de större evenemangen som sätter Göteborg på kartan. En innebörd som Anders Albertsson, arenachef på Nya Ullevi, betonar då han uttalar sig kring att de större evenemangen som har anordnats på Nya Ullevi har medfört mycket positiva reaktioner. Staden har enligt Anders kommit att uppfattas som en stor aktör i evenemangsbranschen, mycket tack vare Nya Ullevis kapacitet och förmåga att inhysa stora evenemang, och har på så vis bidragit till att sätta Göteborg på världskartan.

För att denna utveckling inte skall stagnera poängterar Anders:

“För {Nya} Ullevi framtid behövs det en tydlig vision för stora megaevenemang som exempelvis VM {i friidrott} 2021 som kan framhäva Ullevi existens eller att omstrukturera till en mer ändamålsenlig arena med konserter”.

Anders Albertsson, Arenachef Nya Ullevi.

Anders menar således att det är av stor relevans att inte enbart framställa sig likt en fotbollsarena utan mer likt en multipurposearena för att en positiv utveckling skall bli en realitet. Således är Anders av åsikten att en förändring är av stor relevans och då möjligheten med att installera ett skjutbart tak på Nya Ullevi skulle medföra större möjligheter än vad som finns idag med att driva och utveckla arenan. Även att vädersäkra arenan, dvs. att alla sittplatser skall täckas av tak, nämns som ett alternativ. Martin Strange Persson, senior projektledare inom eventmanagement på Wonderful Copenhagen (motsvarigheten till Göteborg & Co), påpekar att sedan Parken installerade sitt skjutbara tak år 2001 har det genererat en positiv effekt på utvecklingen av staden då det har skapat en större flexibilitet att inhysa olika evenemang som bidrar till en utveckling av imagen.

Mer konkret kan det dock nämnas att under våren 2012 kommer Köpenhamn som stad att stå värd för EM i volleyboll, ett evenemang som kommer att inhysas på Parken. Martin betonar att ett sådant arrangemang inte hade varit möjligt om inte det skjutbara taket på Parken hade existerat och således tillför Köpenhamn en möjlighet att erhålla uppmärksamhet och på så vis stärka sin image. Dock skall det påpekas att Parken är ett privat bolag och Wonderful Copenhagen har således inte ett lika aktivt samarbete med Parken som Göteborg & Co har med Nya Ullevi då kommunen innehar ägandeintresse i båda. Anders nämner därefter att det faktiskt finns planer på ritbordet att installera ett skjutbart tak på Nya Ullevi, alternativ vädersäkra arenan, likt det som finns på Parken för att kunna erhålla de möjligheter som nämns ovan och på så vis kunna konkurrera med övriga städer om evenemang som t.ex. EM i volleyboll på ett helt annat vis än vad som är möjligt i dagsläget.

Attraktioner

Kotler (1993) nämner ur ett grundläggande perspektiv att olika typer av attraktioner är viktiga för att öka destinationens attraktionskraft och således skapa förutsättningar för att locka besökare och investerare till staden. Nya Ullevi är de facto just en sådan attraktion, något som Ossian poängterar starkt då arenan ger staden möjlighet att inhysa olika typer av evenemang. Detta betonar även Kotler (1993) att en väl utvecklad arena kan medföra otroligt mycket för en destination genom att erbjuda ett mervärde och komplettera övriga attraktioner i staden på ett bra vis. Ossians åsikter stämmer väl överens med denna tes och menar på att när Göteborg arrangerar olika evenemang medför detta en positiv effekt för staden och övriga verksamheter och detta är en företeelse som Göteborg som stad måste vara kapabel att hantera. Dock anser Ossian att Göteborg som destination redan nu är fullt kapabel till att hantera dessa situationer men menar på att en installation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi skulle skapa betydligt fler möjligheter att hantera olika typer av evenemang, oavsett årstid. Man skall dock vara medveten om att en sådan investering kan få stora konsekvenser om beslutet inte är väl underbyggt och förankrat i hur Göteborgs attraktionsutbud som helhet skulle påverkas. Ossian exemplifierar att om Nya Ullevi förses med ett skjutbart tak uppstår möjligheten att nyttja arenan som hemmarink för Frölunda Indians, Göteborgs främsta hockeylag, men att en problematik då uppstår kring vilken roll Scandinavium, Frölunda Indians nuvarande hemmarink, skall spela för attraktionsutbudet i staden.

Samma problematik ser även Anders och konkretiserar en möjlig utveckling med vad som skedde år 2009. Under detta år arrangerades 5 stycken stora konserter på Nya Ullevi, en beläggning som innebar stora intäkter. Dock hade denna positiva bild baksida då marknaden mättades i Göteborg, mellanarrangörer som Trädgård fick svårt att attrahera publik till sina evenemang. Anders menar att: “*{Nya} Ullevi sög upp hela marknaden*” och att de mindre aktörerna på så vis tappade antal besökare. I efterhand så menar Anders på den lokala musikmarknaden är beroende av alla aktörer, stora som små och den perfekta mixen vore väl fyllda klubbar och konserter hos de mindre arrangörerna och ca 3 stycken konserter under sommarhalvåret på Ullevi som grädden på moset. Han förtydligar genom att säga att: “*Det finns*

ett behov som ska fyllas men samtidigt en plånbok som bara räcker till ett visst antal evenemang”.

Kotler (1993) höjer i sammanhanget ett varningens finger kring att en investering av denna storlek kräver att en noggrann undersökning genomförs för att tydligt kartlägga hur stor efterfrågan på arenan och kompletterande evenemang verkligen är. Är situationen som sådan att det tilltänkta utbudet kommer att motsvara den reella efterfrågan? Ossian och Anders har, likt vi kan se i ovanstående resonemang, en utarbetad mening kring denna situation och hur stor efterfrågan på denna typen av evenemang är i Göteborg. Martin å sin sida menar på att Köpenhamn har upplevt en positiv utveckling sedan installationen av det skjutbara taket och efterfrågan har på vis effektivt överstigit utbudet. Martin påpekar att utöver möjligheten att arrangera större evenemang på arenan samarbetar Parken och Wonderful Copenhagen genom olika av kringevenemang vid händelse av större evenemang på arenan får att skapa en helhetsupplevelse i staden och på så vis skapa kompletta upplevelser. Som exempel nämns då den stora konserten Sensation White hölls på Parken och resterande delar av attraktioner i centrala Köpenhamn så som Ströget och dess butiker arbetade integrerat med evenemanget genom olika erbjudanden och festligheter. Martin intygar att: *“Detta gör vi på många event för att främja kulturen, det är viktigt att stötta med marknadsföring och expertis.”*

Kotler (1993) betonar likt Martin att det är viktigt att destinationerna uppmuntrar och regelbundet är delaktiga i evenemang som genererar i positiva reaktioner sett till uppmärksamhet och publicitet, och således än viktigare att dessa evenemang passar väl in på destinationens profil och möter den faktiska efterfrågan. Anders tror i detta sammanhang att det kan bli svårt att förlänga konsertsäsongen från sommarhalvåret till året runt utan betonar att det gäller att välja rätt typer av evenemang ifall en tillbyggnation av det skjutbara taket skulle bli en realitet. Rätt typer av evenemang där dels Nya Ullevi kan erbjuda åskådarna en gemytlig upplevelse genom en vädersäkrad arena med god komfort, men även Göteborg som helhet då det gäller att kunna uppfylla åskådarnas minimikrav sett till kringverksamheter i staden. Till denna kategori nämner Anders hotell, restauranger m.fl. Bland de nya evenemang som Anders nämner siar han kring om att Nya Ullevi förses med ett skjutbart tak skulle möjligheter uppstå att försöka etablera nya

typer av evenemang. T.ex. större tennisturneringar, restaurangfestivaler samt nya former av musikevenemang då musikgenrer som house och trance i dagsläget attraherar stora publikmassor, t.ex. genom Sensation White i Köpenhamn.

Infrastruktur och Arenateori

Gällande infrastruktur poängterar Kotler (1993) att samspelet mellan det aktuella evenemanget/attraktionen och stadens infrastruktur måste vara god för att framhäva evenemanget/attraktionens främsta sidor. I Göteborg finnes Nya Ullevi vara centralt belägen, en aspekt som Arenautredningen (2011) framhäver som en av nyckelfördelarna för Göteborg som destination. Ett faktum som även Anders menar att Nya Ullevis absoluta fördel gentemot sina konkurrenter är dess centrala lokalisering med absolut närhet till kringliggande attraktioner, restauranger likväl som övriga bekvämligheter. Melaniphy (1996) pekade i likhet med Anders på att arenans främsta inverkan på samhället är dess lokalisering i förhållande till övriga attraktioner i staden. Melaniphy (1996) pekar på att arenan bör i så stor utsträckning som möjligt vara integrerad i samhället sett till infrastrukturen. Även Baade m.fl. (2006) pekar på fördelarna att arenan är väl integrerad i det lokala området, då detta kan leda till en större acceptans gentemot arenan som i slutändan förväntas leda till en positiv ekonomisk vinst. I Köpenhamn poängterar Martin att Parken är en del av centrala Köpenhamn och att de således erhåller liknande fördelar som Nya Ullevi beskrivs inneha.

Under hypotesen att en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi blir en realitet kan detta tänkas öka inflödet av turister samt att antalet evenemang förväntas öka. Kotler (1993) menar att i en sådan situation är det av yttersta vikt att stadens transportsystem klarar av att hantera stora folkmassor. En åsikt som även Anders berör i diskussionen kring att Göteborg som destination måste vara kapabel till att erbjuda turister och besökare goda bekvämligheter vilket även innefattar flexibla logistiska lösningar. Goda bekvämligheter kan även relateras till de aspekter som Coates (2007) och Feddersen m.fl. (2009) pekar på att kringverksamheter samt hur arenan uppfattas och upplevs av besökare samt lokalbefolkningen är av stor vikt. En god infrastruktur i enlighet med Anders åsikter skapar förutsättningar för att de enligt Coates (2007) så viktiga kringverksamheterna i större utsträckning kan interagera med arenan och dess evenemang.

Varumärkesportföljen och Evenemangsportföljen samt Arenateori

Ur ett varumärkesportföljsynsätt betonar Mårtensson (2008) att en tydlig rollfördelning mellan varumärkena är av extrem vikt för att skapa så positiva och kraftfulla synergieffekter som möjligt. I fallet Göteborg som destination ikläder sig de olika attraktionerna i staden rollen som olika varumärken och Nya Ullevi blir således ett eget varumärke som bidrar till Göteborgs övergripande varumärke. Ossian diskuterar ingående hur viktigt det är att planera beläggningen av de olika attraktionerna för att utnyttja dess maximala kapacitet och menar på att Nya Ullevi till stor del fyller sin funktion trots att den står tom större delen av året. Han menar på att man i en stad likt Göteborg måste ta hänsyn till fördelningen av evenemang mellan de olika attraktionerna så att ingen tar upp för stor del av en marknad som kan exponeras genom övriga attraktioner.

Som ett konkret exempel finnes den oro som Anders uttryckte kring Nya Ullevis roll i Göteborg under sommaren 2009 då 5 större konserter arrangerades på arenan. En beläggning som Anders menade orsakade problem för de mindre aktörerna i Göteborg som fann att dess målgrupp efter en intensiv musiksommar inte efterfrågade de evenemang som arrangerades av dom. Som Anders påpekade sög Nya Ullevi upp hela marknaden och fördelningen mellan de olika attraktionerna blev ojämn. Anders menar att en lagom nivå för Nya Ullevi och övriga attraktioner vore om ca 3 konserter arrangerades per år för att fördelningen skall bli optimal. Mårtensson (2008) påpekar i detta sammanhang att det är av stor vikt att ett företag, i detta fallet Göteborg & Co, arbetar aktivt med hur varumärkena positioneras samt hur de står i relation till varandra. Ett varumärke bör inte ta för stor plats då det kan påverka de övriga negativt ty då hämmas de positiva synergieffekterna i varumärkesportföljen.

Vidare påpekar Elbe & Bohlin (2007) att en attraktiv och konkurrenskraftig arena som kan attrahera denna typ av stora konserter som anordnades på Nya Ullevi 2009 är av relevans för destinationen och dess utveckling. Ossian menar på att Nya Ullevi idag faktiskt är en ikon för stora delar av det svenska folket. Ossian förtydligar detta än mer genom att recitera Per Bjurman, reporter på Aftonbladet, som uttalande orden: *“Det där är ingen stadium, det är en kyrka”* och

skall enligt uppgift syftat på de evenemang som arrangerats på Nya Ullevi och dess innebörd för besökarna och destinationen Göteborg. Ossian menar att Nya Ullevi är en viktig bricka i den övergripande strategin för Göteborg att bli en framstående evenemangsstad, något som Anders håller väl med om. Anders pekar på att det krävs en detaljerad och klar strategi över vad staden vill nyttja Nya Ullevi till i framtiden. Ett skjutbart tak skulle enligt Anders vara en tänkbar investering ifall ett beslut tas att försöka attrahera megaevenemang till staden i framtiden., exempelvis nämns VM i friidrott 2021. Ett evenemang som Anders tror skulle ge nytt liv till Nya Ullevi, samt att en sådan händelse endast kan bli realitet om en omfattande investering i arenan genomförs som exempelvis ett skjutbart tak.

I relation till olika typer av evenemang har empirisk data inhämtats kring beläggningsen på Nya Ullevi och Parken. Förhållandet redovisas i följande tabell:

	Typ av evenemang	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totalt
Parken	Musik	4	1	1	4	3	4	5	3	9	4	7	9	5	4	63
	Sport	23	24	22	21	27	27	24	33	31	31	25	29	32	30	379
	Övrigt	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	10
Nya Ullevi	Musik	2	0	1	1	1	3	3	2	2	2	3	5	2	2	29
	Sport	18	17	17	13	18	16	19	28	32	40	47	16	15	4	300
	Övrigt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14

Figur 2. Översikt av evenemang på Parken respektive Nya Ullevi under perioden 1998-2011.
Källa: www.parken.dk, www.hashund.info, www.gotevent.se.

Utifrån tabellen ovan ser vi en tydlig distinktion över vad som skiljer de två arenorna åt. Tabellen är vidare uppdelad i tre teman (Musik, Sport samt Övrigt) och sträcker sig över perioden 1998-2011. Inledningsvis bör vi ta hänsyn till det faktum att Parken används av fotbollslaget FC Köpenhamn som hemmaplan och står således värd för ca 15 sportevenemang per år vilket återspeglas i tabellen. Samma situation var endast gällande för Nya Ullevi under åren 2007 och 2008 då Gamla Ullevi renoverades. År 2001 adderades ett skjutbart tak till Parkens konstruktion vilket har fått ett tydligt avtryck i antal arrangerade evenemang. Innan denna tillbyggnation blev en verklighet var förhållandet relativt jämt mellan de två arenorna. I tabellen ser vi dock att den stora skillnaden mellan arenorna efter år 2001 är antalet arrangerade musikevenemang. Ett exempel på ett musikevenemang som arrangeras på Parken och ej på Nya Ullevi som direkt resultat av Nya Ullevis avsaknad av tak är Sensation White. Ett stort musikevenemang med ett omfattande antal internationella DJ:s⁴ som lockar en stor skara människor. Evenemanget arrangerades under november månad år 2009, en möjlighet som skapades som en direkt följd av det skjutbara taket. Martin poängterar att vid ett sådant här tillfälle är kringverksamheterna i Köpenhamn av stor vikt och han menar på att staden lever upp på ett helt annat vis utifrån det specifika evenemanget då en helhetskänsla skapas över hela staden.

En viktig poäng att belysa är att kategorin musikevenemang i tabellen endast innefattar musikevenemang av större karaktär som kan karakteriseras som en mix av hallmark samt regionala evenemang. Således attraherar dessa evenemang ett stort antal människor och generar i en stor publicitet för staden, något som även Getz (1997) intygar. Vidare skapar en eventuellt nyttjande av arenan under hela året större möjligheter för att skapa en mer komplett mix av olika av evenemang. En god mix är enligt Getz (1997) en förutsättning för att attrahera fler målgrupper och såldes kunna skapa en mer komplett evenemangsstad.

För att återvända till arenans beläggning anses detta förhållande vara av stor vikt för arenan likväl som för destinationen, en analys som Baade (1990) anser vara korrekt. Detta påpekas av

⁴ DJ:s = Diskjockey.

Baade (1990) i relation till arenor där en låg beläggning anses vara den största anledningen till att arenorna uppvisar en negativ ekonomisk vinst och den initiala investeringen bedöms således vara misslyckad ur ett finansiellt perspektiv.

5.2 Vilka typer av evenemang kan tänkas attraheras och hur bidrar detta till att stärka Göteborg som evenemangsdestination?

Image och Personlighet:

Ossian inleder vår intervju med att beskriva det arbete som Göteborg & Co utför i avseende att forma och skapa en image för destinationen Göteborg, vilken står i relation till stadens attraktioner och dess personlighet. Detta grundas på de resultat som erhålls genom den undersökning gällande Göteborgs varumärke och image som Göteborg & Co låter utföras vart femte år för att kunna kontrollera i vilken utsträckning imagen har förändrats. Detta stämmer väl överens med de reflektioner som Kotler (1993) ger angående skapandet av en image för en destination. Kotler menar att ett imageskapande arbete är en tidsödande process som ställer stora krav på de som utför studien sett till tålmod och resurser. Utifrån de resultat som Göteborg & Co erhållit från undersökningarna menar Ossian att Göteborg under den senaste 10-årsperioden har till stora delar förändrat sin image till en alltmer ungdomlig och feminin inriktning. Detta faller vidare väl samman med en av Göteborgs främsta konkurrensfördelar enligt Ossian, det faktum att majoriteten av Göteborgs besökare upplever staden och dess invånare som öppna och välkomnande. Dock nämner Ossian att denna positiva association till Göteborg som destination inte kan anses vara en utlösande faktor för att attrahera ett större antal turister, det krävs mer än endast denna faktor.

Martin menar på att i Köpenhamn arbetar de på ett liknande sätt för att formge den image som Wonderful Copenhagen strävar efter att utveckla för destinationen Köpenhamn. Staden har identifierat de konkurrensfördelar som dem besitter och ställt dem i relation till den personlighet som Köpenhamn anses inneha som stad för att kunna skapa en image som fångar Köpenhamns rätta karaktär. Martin exemplifierar genom de olika cykelevenemang som staden har arrangerat under de senaste åren, t.ex. nationella mästerskap i track-cykling och BMX. Cykelevenemangen

blir högst relevanta i sammanhanget då cykel är ett av de främst använda transportmedlen, även på vintern, i staden och står således i god relation till stadens essens och karaktär. Martin menar att detta arbetssätt bäst kan beskrivas likt Story Telling⁵ där Wonderful Copenhagen arbetar aktivt med att genom olika evenemang försöka framhäva stadens image. Martin säger det bäst själv med följande citat; *“Don’t just say it - Show it”*.

I Göteborg ser vi inget exempel på ett liknande arbetssätt men Anders påpekar sin uppfattning om situation och att Nya Ullevi är i behov av en anpassning till de ändamål och evenemang som kan arrangeras på arenan. Detta bör enligt Anders göras i relation till den evenemangsstrategi som är under utveckling för staden för att kunna arrangera nya typer av evenemang samt även större megaevenemang. Detta för att kunna attrahera medial uppmärksamhet och således nå nya målgrupper. Detta resonemang poängteras i Arenautredningen (2011) där det anses vara av yttersta vikt att Göteborgs arenor präglas av hög kvalité samt en flexibilitet som ger Göteborg som destination en möjlighet att konkurrera och befästa sin position som Norra Europas ledande evenemangsstad. Anders pekar vidare på att Nya Ullevi besitter en unik position ur ett nationellt och nordiskt perspektiv då de flesta människor har hört talas om arenan i relation till de stora evenemang som har arrangerats. Som ett resultat innehar Nya Ullevi en konkurrensfördel gentemot övriga arenor, en fördel som Anders menar är viktig att ta hänsyn till kring i det imageskapande arbetet.

Attraktioner och Infrastruktur:

“Det mänskliga behovet av evenemang är inget nytt”. En tes som Ossian betonar djupt och förtydligade än mer genom att påpeka att traditionen av evenemang och dess attraktionskraft i Göteborg likväl som övriga världen är stark. Ett liknande resonemang finnes hos Kotler (1993) som betonar vikten av att destinationer vid några tillfällen per år medverkar i eller uppmuntrar evenemang. Ett deltagande som bör utföras för att på lång sikt stärka destinationens varumärke och image då evenemang medför uppmärksamhet likväl som publicitet. Det är därav av yttersta

⁵ Ett marknadsföringskoncept som syftar till att berätta historier som förmedlar de budskap avsändaren vill kommunicera.

vikt att de evenemang som destinationen väljer att vara en aktiv del av stämmer väl överens med den profil som destinationen innehar.

En god relation till Kotlers (1993) åsikter och rekommendationer finnes i det argument som Anders betonar att det för Göteborg så berömda evenemangsstråket spelar en stor roll för staden och dess identitet. I varsin ända av stråket finnes det enligt Anders mest unika företeelserna i Nya Ullevi och Liseberg. Anders menar på att dessa två, samt övriga attraktioner längsmed stråket, i interaktion med varandra skapar en helhet för evenemangsutbudet i Göteborg vilket bidrar till att ge besökaren en unik upplevelse. Anders åsikter ligger i linje med de slutsatser som Arenautredningen (2011) presenterar i att Göteborg för att kunna konkurrera med världens främsta evenemangstäder måste ta tillvara på sina nyckelvärden. Nyckelvärden som anses finnas i evenemangsutbudets centrala lokalisering i Göteborg. Genom att värna om dessa nyckelvärden menar Arenautredningen (2011) på att förutsättningar skapas för att Göteborg skall fortsätta utvecklas som evenemangsdestination.

I Köpenhamn finner vi en kontrast till Göteborg och dess evenemangstråk där attraktionerna till en större del finns utspridda över hela staden. Martin menar på att Köpenhamn i en av de nyare stadsdelarna, Örestad, har formerat attraktionerna i en sådan ordning att det där kan refereras till ett evenemangsstråk men ej något av Göteborgs magnitud i de centrala delarna. Martin påpekar vidare att detta också är beroende av vilket segment man vänder sig till. Likt exempel nämns de människor som är på jakt efter en avancerad gastronomi, de finner ett brett utbud av välrenommerade restauranger i centrala Köpenhamn. För de som däremot är mer intresserade av sportevenemang eller uppvisningar av olika slag finns det inget utpräglat evenemangsområde i de centrala delarna av staden. Det beror således enligt Martin på vilket segment de riktar sig mot vid det aktuella tillfället. I relation till denna situation finnes Kotlers (1993) rekommendationer kring att helhetslösningar sett till infrastrukturen i staden är att föredra då detta erbjuder en bättre helhetslösning för besökare samt investerare.

Varumärkesportfölj och Evenemangsportfölj:

Mossberg (2003) poängterar evenemangens betydelse för destinationer som marknadsföringsredskap samt även mer konkreta resultat då evenemangen kan skapa ekonomiska flöden, diverse arbetstillfällen samt på lång sikt en ökad inkomst till destinationen. Ossian pekar även han på den inneboende potential som finns hos evenemang och exemplifierar att Göteborg & Co regelbundet är delaktiga i de musik- och idrottsevenemang som äger rum i Göteborg. En potential som realiseras i många fall runt omkring attraktioner eller då större evenemang anordnas. Som exempel nämner Ossian nöjesparken Liseberg som i sig inte är en kassako av rang utan det är kringverksamheterna som generar lönsamhet. Vidare finnes Nya Ullevi som Ossian anser vara en unik produkt med dess geografiska läge och den totala kringverksamheten. I relation till detta resonemang finnes Elbe & Bohlin (2007) åsikter som påpekar att evenemang i många fall kan användas liksom komplement för redan befintliga attraktioner i destinationen. Ett förhållande som ställs i kontrast gentemot de destinationer som positionerar sig helt och hållet liksom en evenemangsdestination.

Getz (1997) påpekar att det är av yttersta vikt för en evenemangsdestination att nyttja en långsiktig och systematisk planering för att destinationen skall nå en långsiktig utveckling. Att göra på så vis innefattar en strategisk planering av evenemangen som anordnas på destinationen samt en utvärdering ur ett långsiktigt perspektiv. Anders påpekar i linje med Getz tankar att en evenemangsstrategi är under utveckling i avseende att skapa en långsiktig strategi för Göteborg som evenemangsdestination. I denna strategi ses Nya Ullevi av Anders som en nyckelfaktor som är i behov av en omstrukturering för att bli en mer flexibel och ändamålsenlig arena. Getz (1997) anser utöver detta resonemang att en destination bör förse sig med en god mix av olika evenemang för att attrahera och skapa en efterfrågan en bredare målgrupp och inte nå en mättnad på marknaden. Detta medför enligt Getz (1997) att en destination bör variera sitt utbud av mega-, hallmark-, regionala- samt lokala evenemang. Anders resonerar på ett liknande sätt då han diskuterar kring framtida megaevenemang på Nya Ullevi, evenemang som enligt Anders, som skulle passa väl in i evenemangsstrategin samt framhäva Göteborgs existens som evenemangsdestination.

I Köpenhamn är Martin och Wonderful Copenhagen inne på samma spår då dessa anser att Köpenhamn inom en snar framtid kommer att bli en mer komplett evenemangsdestination. Detta då Wonderful Copenhagen tillsammans med andra aktörer för närvarande konstruerar en nya multipurposearena i området Örestad, en arena som enligt Martin kommer att fungera som ett bra komplement till befintliga attraktioner som exempelvis Parken.

6. Slutsatser

Vi väljer i detta kapitel att nyttja en liknande struktur som i föregående kapitel och strukturerar våra slutsatser utefter våra två underliggande forskningsfrågor. Därefter förs vår huvudsakliga forskningsfråga in och våra sammanfattande slutsatser redovisas.

6.1 Hur kan ett skjutbart tak bidra till att utveckla arenan som en del av Göteborg?

Anders nämner att Nya Ullevi är i behov av en omstrukturering och en mer ändamålsenlig anpassning utefter den strategi som nyttjas och de evenemang som anordnas på arenan. En sådan omstrukturering är av stor relevans om Göteborg skall befästa sin position som Norra Europas ledande evenemangsdestination. Staden är vidare i behov av ett antal större evenemang för att skapa den mediala uppmärksamheten som Göteborg behöver för att förmedla sitt budskap till en bredare målgrupp. I dagsläget är konkurrensen om dessa stora evenemang stenhård och Göteborg behöver positionernas genom ett antal unika attraktioner. Därmed fyller en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi en funktion och skulle kunna vara en sådan positionering där Göteborg skapar en arena där de stora evenemangen, oavsett årstid och utformning, på ett mer flexibelt vis än tidigare kan arrangeras. På så vis anser vi att Göteborg kan konkurrera på den internationella evenemangsmarknaden om denna typ av evenemang samt genom en tillbyggnation på Nya Ullevi stärka sin image som ledande evenemangsdestination.

I dagsläget finnes dock en problematik i att Nya Ullevi inte innehar ett skjutbart tak och således ej går att nyttja till fullo under stora delar av året. Då Nya Ullevi är en viktig och unik del av evenemangsstråket, likt Ossian och Anders betonar, finnes begränsningar i användningen av stråket. Detta som ett resultat av att det nordiska klimatet påverkar Nya Ullevis evenemangsfrekvens. Genom att förse arenan med ett skjutbart tak tror vi att säsongen för Nya Ullevi skulle kunna förlängas samt att Göteborg utrustas med ett mer komplett evenemangsstråk, året om. Ett bevis på att detta är en reell möjlighet finnes i den tabell som presenterats i

föregående kapitel där det tydligt framgår att Parken sedan sin tillbyggnation av ett skjutbart tak år 2001 har frekvensen av evenemang, och då främst musikevenemang, ökat vilket skapat möjligheter för Köpenhamn att arrangera större publikevenemang under vinterhalvåret.

6.2 Vilka typer av evenemang kan tänkas attraheras och hur bidrar detta till att stärka Göteborg som evenemangsdestination?

Om Göteborg som evenemangsdestination skall maximera nyttan av evenemang som arrangeras i staden är det av stor relevans att en tydlig evenemangsmix utarbetas. Getz (1997) poängterar att nyckeln till att uppnå en god mix ligger i förmågan att nyttja alla de typer av evenemang som ingår i evenemangspyramiden. Vidare är det av stor relevans att denna evenemangsmix och de kringarrangemang som anordnas ligger i tydlig linje med den image som Göteborg ämnar kommunicera. För att lyckas med detta är det viktigt att den selektiva processen kring valet av evenemang utförs på ett noggrant vis. Detta för att varje evenemang skall bidra till att stärka destinationens image samt att denna skall förmedlas på ett enhetligt vis.

I denna process av evenemangsplanering ser vi Nya Ullevi som en nyckelaktör då arenan är den enda attraktionen i Göteborg som är väl anpassad för större evenemang som faller inom ramarna för mega- samt hallmarkevenemang. Evenemangstyper som är av sådan storlek att de garanterar en viss mängd medial uppmärksamhet, en uppmärksamhet som skapar möjlighet och tillfälle för Göteborg som destination kommunicera den image som staden önskar förmedla. Exempel på sådana evenemangstyper som kan anses ha denna effekt samt som har en reell möjlighet att förläggas till Göteborg är VM i friidrott, ett evenemang som både Anders och Ossian anser vore fördelaktigt för stadens utveckling.

Runt omkring dessa större evenemang anser vi att det är av stor vikt att komplettera med mer lokala- och regionala evenemang sett till dess storlek för att skapa en levande och aktiv evenemangsdestination. Dock är det viktigt att påpeka att Göteborg faktiskt inte är en storstad i den bemärkelsen som Köpenhamn är. Detta leder till att sannolikheten är stor att en mättnad på

en viss typ av evenemang uppnås snabbare i Göteborg och risken för att utbudet överstiger efterfrågan blir således större.

6.3 Hur kan en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi bidra till att stärka Göteborg som destination?

Inledningsvis vill lyfta de åsikter som Ossian och Anders poängterar i att det är av stor relevans för Göteborg som evenemangsdestination att staden och dess attraktioner i symbios utformar en tydlig strategi i hur arbetet att bli Norra Europas ledande evenemangsstad skall te sig. På så vis skapas förutsättningar för att kommunicera ett enhetligt budskap och stärka stadens image som evenemangsdestination. Att attrahera nya typer av evenemang för att attrahera nya målgrupper finner Ossian och Anders vara en del av detta arbete. Enligt tidigare diskussion är det av stor relevans för Göteborg som destination att vid detta arbete vara selektiv i val av nya evenemang då dessa bör stämma väl överens med det budskap som kommuniceras. Martin poängterar vikten av ett sådant agerande och exemplifierar genom den paroll som Wonderful Copenhagen arbetar utefter; *"Don't just say it, show it"*. Att således konkret visa den image som Göteborg vill förmedla genom att välja rätt typ av evenemang.

Likt Arenautredningen (2011) poängterar är det av stor relevans att Göteborg värnar om dess nyckelfördelar för att inte tappa sin roll som evenemangsdestination. Nyckelfördelar som b.la. återfinns i evenemangsstråket centrala lokalisering, något som skiljer Göteborg från städer som t.ex. Köpenhamn. I Göteborg finnes fördelar för besökare i att på 10 minuter kunna ta sig från en ändan till den andra, från ett besök på Liseberg till en konsert på Nya Ullevi. Således spelar Nya Ullevi en nyckelroll som en del av evenemangsstråket, en fördel som Anders poängterar i sitt resonemang kring att Nya Ullevi är en symbol för Göteborg. Om ett skjutbart tak installeras på Nya Ullevi skapas möjligheter att nyttja arenan även under vinterhalvåret och förser evenemangsstråket som nyckelfördel med en större flexibilitet och kapacitet att attrahera fler besökare. Sett till evenemangsfrekvensen ses det likt troligt att Nya Ullevi skulle kunna öka antalet evenemang som arrangeras under vinterhalvåret på ett liknande sätt som Parken erfarit sedan installationen av det skjutbara taket år 2001.

Det skall vidare poängteras att en tillbyggnation av ett skjutbart tak på Nya Ullevi innebär en stor initial kostnad, ett resonemang som Ossian menar är viktigt att ej bortse från. Ossian påpekar att det är av yttersta vikt att innan en investering av denna magnitud utförs fastställa kring vad som förväntas av Nya Ullevi, förväntas arenan att generera i en positiv ekonomisk vinst eller främst ur ett varumärkesbyggande samt imageskapande perspektiv? Likt tidigare diskuterat finner Anders en risk med en sådan investering vara att Nya Ullevi skulle suga upp stora delar av evenemangsmarknaden i Göteborg, något som således medför negativa aspekter för de mindre aktörerna i staden. Det är i denna situation intressant att se till Nya Ullevis framtida roll i händelse av en tillbyggnation av ett skjutbart tak. En situation som Anders ser till då han nämner att Nya Ullevi inte nödvändigtvis behöver fungera likt en kassako sett till Göteborgs totala attraktionsutbud. Således kan arenan inneha en roll att spela som ikon och landmärke för Göteborg. Genom en sådan tillbyggnad tror Anders att en känsla av aktivitet och vitalitet kan skapas kring destinationen och vidare bidra till att stärka Göteborg som evenemangsdestination. I en sådan situation skulle Nya Ullevi kunna jämföras med ett Silver Bullet-varumärke ur ett portföljperspektiv, ett varumärke och tillika ikon som ger staden energi och dynamik vid ett antal tillfällen per år.

6.4 Avslutande rekommendationer

Avslutningsvis skall det nämnas att vi ser Nya Ullevi som en unik konkurrensfördel för Göteborg som evenemangsdestination. En tillbyggnation av ett skjutbart tak skulle förse arenan och tillika staden med välbehövlig flexibilitet och möjlighet att arrangera fler och olika typer av evenemang under hela året som således kan riktas mot en bredare målgrupp. Dock ser vi begränsningar sett till nyttjandet av Nya Ullevi och vilka typer av evenemang som bör arrangeras på arenan. Ifall tillbyggnationen av ett skjutbart tak blir en realitet är det av stor relevans att inte samma typer av evenemang som idag anordnas på arenan ökar i antal samt arrangeras även under vinterhalvåret. Snarare bör nya typer av evenemang utvecklas för att arrangeras på vinterhalvåret, evenemang som ser till nya målgrupper. Det skapas således utrymme att nyttja den kreativa parollen i '*Think outside the box*' och försöka attrahera nya typer av evenemang som i sin tur attraherar nya

målgrupper till Göteborg. Dock är det ej att förglömma att nya former av evenemang och dess tilltänkta målgrupp bör stämma väl överens med de budskap och den image som Göteborg som evenemangsdestination vill förmedla.

Vi menar således att en investering i en tillbyggnation av ett skjutbart tak främst tjänar sitt syfte ur ett varumärkesbyggande samt imageskapande perspektiv, en långsiktig satsning som ser till att stärka Göteborg som evenemangsdestination. Dels genom Nya Ullevi som ikon för staden men även genom de typer av evenemang som arenan genom ett skjutbart tak får möjlighet att arrangera. Ett investeringsbeslut bör således enligt oss fattas utifrån ett helhetsperspektiv för staden Göteborg snarare än för Nya Ullevi och dess ekonomiska inflöde allena.

7. Reflektioner & Förslag på vidare forskning

I detta kapitel presenterar vi våra reflektioner kring vår tidigare givna slutsats samt förslag på vidare forskning som vi anser vore nyttig att utföra.

När vi nu har avslutat denna uppsats är vi båda lite tagna av den innebörd som en eventuell förändring likt den vi undersökt kan tänkas få för Göteborg som evenemangsdestination. Vid undersökningens början återfanns våra reflektioner främst kring vilken storlek en eventuell investering skulle bli, hur mycket skulle det egentligen kosta och hur stora skulle våra intäkter bli. Under undersökningens gång insåg vi allt mer att det i slutändan kunde komma att handla om rent varumärkesbyggande och imageskapande åtgärder, en företeelse som vid en första anblick tedde sig en smula främmande. Kan det verkligen vara lönsamt att öronmärka en så pass stor summa pengar för en sådan investering? Vår slutsats blev att det mycket väl kan vara så. Vi betonar dock våra reservationer och att en vidare forskning bör utföras för att skapa ett komplett beslutsunderlag är av stor betydelse. Vår slutsats bör ses likt en fingervisning som är i behov av kompletterande forskning för att skapa en helhetsbild. Om vi hade givits tid och möjlighet hade det varit oerhört intressant att få forska än djupare kring följande faktorer.

- 1) En lönsamhetsanalys för Nya Ullevi efter en tillbyggnation av ett skjutbart tak hade varit vår första prioritering. Det vill säga, en kostnadsanalys där potentiella intäkter ifrån den förmodade ökade beläggning ställs gentemot den investeringskostnad som hade varit nödvändig för att realisera åtgärden.
- 2) Vidare bör en konkurrensanalys utföras i större utsträckning än den Arenautredningen gjort i avseende att skapa en komplett bild, båda på intern-, nationell samt internationell nivå. Detta för att skapa en helhetsbild kring vilka konkurrenter och kompletterande attraktioner som behövs ta hänsyn till.
- 3) Utöver detta bör arkitekter konsulteras för att se till hur en så pass effektiv struktur kan skapas, både ur ett finansiellt respektive konstruktionsmässigt perspektiv.
- 4) Slutligen borde en undersökning utföras för att undersöka de faktiska turistinflödena, hur ter sig utvecklingen vid en eventuellt tillbyggnation samt om Nya Ullevi förblir i dagens utformning.

En stor del av dessa faktorer har redan behandlats av Arenautredningen (2011), sett utifrån det material som gjorts offentligt. Vi reserverar oss dock för att mer utförliga beräkningar och dess resultat har utförts internt hos de beslutsfattande organen, material som ej gjorts tillgängligt för allmänheten. Vidare bör det även tas i betänkande att Arenautredningen (2011) endast utgår en nybyggnation av en multipurposearena i snarlik storlek av Scandinavium medan vi ser att en sådan undersökning bör utföras i relation till Nya Ullevi.

Avslutningsvis hoppas vi att ni som läsare har funnit vår undersökning intresseväckande att läsa.

8. Referenslista

Internet:

Göteborg & Co.

<http://corporate.goteborg.com/moten-event/fordelarna-med-goteborg/> - 27/12 – 12

<http://corporate.goteborg.com/moten-event/evenemang-i-goteborg/> - 27/12 – 12

<http://corporate.goteborg.com/turism/aktuella-kampanjer/> - 27/12 - 12

www.denstoredansk.dk

http://www.denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Sport/Sport_generelt/Parken - hämtat den 1/12-11

Got Event.

<http://www.gotevent.se/evenemangshistorik/> - hämtat 2011-11-14

Göteborg Stad

www.goteborg.com/Documents/.../8.%20evenemangens%20stad.doc - hämtat 27/12 – 12

www.halsund.info

<http://www.haslund.info/danmark/akforside.asp> - hämtat den 27/12 - 12

Internation Festivals & Events Association

http://www.ifea.com/joomla1_5/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=306 - hämtat 2011-12-27

Litteratur

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

Ahlfeldt, G, M. Maennig, W. Impact of sport arenas on land values: evidence from Berlin. *The Annals of regional science*, Volym 44, nummer 2. Sida 205 – 227.

Arenautredningen (2011). Förvaltnings AB Framtiden, Göteborg.

Andersson, T, D. Mossberg, L. Larsson, M. (2009) *Evenemang: Från organisering till utvärdering*. Lund, Studentlitteratur.

Baade, R. (1996) What explained the stadium construction boom, *Real Estate Issues*, Volym 21, nummer 3. Sida 5.

Baade, R. A. och Dye, R. F. (1990) The impact of stadiums and professional sports on metropolitan area development, *Growth and Change*, Volym 21, nummer 2. Sida 1.

Bale, J. Moen, O. (1995) *The Stadium and The City*. Oxford, Keele University Press.

Coates, D. (2007) Stadiums and arenas: Economic development or economic redistribution?, *Contemporary Economic Policy*, Volym 25, nummer 4. Sida 565 – 577.

Dahlén, M. Lange, F. (2009) *Optimal marknadskommunikation*. Malmö, Liber.

Elbe, J. Bohlin, M. (2011) *Utveckla turistdestinationer: ett svenskt perspektiv*. Malmö, Liber.

Getz, D. (1997) *Event Management & Event Tourism*. New York, Cognizant Communication Corporation.

Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H. Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm, Norstedts juridik.

Fedderson, A. Grotzinger, A. Maening, W. (2009) Investment in Stadia and Regional Economic Development-Evidence from FIFA World Cup 2006, *International journal of sport finance*. Volume 4, Nummer 4. Sida 221-239.

Göteborg & Co (2011) *Göteborg - evenemangens stad*. Göteborg & Co

Hellervik, O. (2002) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo, Universitetsforlaget.

Holme, M, I. Solvang, K, B. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund, Studentlitteratur.

Jørgenson, P. (1995) "Copenhagen's Parken: A sacred place?" i Moen, Bale (red.) *The Stadium and the city*. Oxford, Keele University Press.

Kotler, P. Haider, D, H. Rein, I, J. (1993) *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*. New York, Free press.

Melaniphy, J. C. (1996) The impact of stadiums and arenas, *Real Estate Issues*, Volym 21, nummer 3. Sida 36.

Moen, O. (1995) "Scales and Values in Stadium Development: A Tale of Two Ullevis" i Moen, Bale (red.) *The Stadium and the city*. Oxford, Keele University Press.

Mossberg, L. (2003) *Att skapa upplevelser: från OK till WOW*. Lund, Studentlitteratur.

Morgan, N. Pritchard, A. Pride, R. (2002) *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford, Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Mårtensson, R. (2009) *Marknadskommunikation – Kunden, varumärket, lönsamhet*. Lund, Studentlitteratur.

Riezebos, R. (2003) *Brand Management*. Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Stevens, T. (2005) *Sport and urban tourism destinations: the evolving sport, tourism and leisure functions of the modern stadium*. Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

Söderling, F. (2010) *Vad ska alla nya arenor fyllas med?*, Dagens Nyheter den 1/11 - 10.

Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö, Liber.

Vanhove, D. Witt, S. (1987) Report of the English-speaking group on the conference theme. *Revue de Tourisme*. Volym 4, sida 10-12.

Intervjuer

Intervju med Ossian Stiernstrand, Utvecklingsansvarig, Göteborg & Co. Den 15/12-2011.

Intervju med Martin Strange Persson, Senior projektledare, Wonderful Copenhagen. Den 14/12-2011.

Intervju med Anders Albertsson, Arenachef Nya Ullevi, Got Event. Den 15/12-2011.

Mailkorrespondans

Korrespondens med Lars Vallentin, Business Development, Wonderful Copenhagen.

Korrespondens med Daniel Romme Dahl, PR-ansvarig, Parken Sport & Entertainment A/S.

10. Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide för Utvecklingsansvarig i Göteborg – Ossian Stiernstrand

Tema 1 - Nuläge

- Hur arbetar Göteborg & Co med att utveckla Göteborg som destination? Skapa en image/personlighet för staden?
- Fokus på Köpenhamns image? Hur görs detta? Evenemang? Kommunikation? PR?
- Hur stor roll spelar Ullevi i detta arbete? Säsongsbetonat?
- Använder ni ofta Nya Ullevi för Göteborg & Co:s evenemang?
- Hur stor roll spelar Nya Ullevi för evenemangsstråket?
- Är Ullevi en huvudattraktion i evenemangsstråket?
- I relation till övriga attraktioner i Göteborg, hur viktig är Ullevi utifrån en konkurrenssynpunkt gentemot övriga destinationer, t.ex. Köpenhamn?

Tema 2 - Möjligheter med tak

- Vilka möjligheter med skjutbart tak ser du med nya Ullevi i ert arbete för att utveckla Göteborg som destination?
- Tror du att en sådan förändring skulle öka antalet evenemang på Nya Ullevi?
- Vilka typer av evenemang?
- Ökar möjligheterna för Mega- / Hallmarkevenemang?
- Tror du att det finns en reell marknad för en årent-runt-arena?
- Vore det en fördel att kunna använda hela evenemangsstråket året runt för er?
- Konkurrensmöjligheter gentemot andra nordiska evenemangstäder?

Tema 3 - Destinationen Göteborg och Nya Ullevis del däri

- Anser du att ett Nya Ullevi med skjutbart tak skulle bidra till att stärka Göteborg som destination?
- Vilken roll skulle Nya Ullevi kunna ikläda sig för evenemangsstråket om ett skjutbart tak blir en realitet? Blir Ullevi en kassako eller mer av en Silver Bullet?
- Skulle ett Nya Ullevi med tak bidra till ett mervärde till Göteborg som destination?
- Skulle ett Nya Ullevi med tak bidra till en mer komplett evenemangsdestination? Saknas något annat?
- Kan Nya Ullevi tänkas bli en risk för Göteborg, tar den för mycket plats från övriga attraktioner?

Tema 4 - Konkreta utvecklingsmöjligheter för Göteborg som destination

- Hur skulle befintliga evenemang kunna utvecklas?
- Skulle ett tak ge fler möjligheter till att göra Göteborg attraktivare som destination under vinterhalvåret?
- Julstaden Göteborg?
- Sommarstaden Göteborg? Kan ett tak bidra till att förlänga perioden och göra Göteborg attraktivt även under våren samt sensommar genom fler större evenemang som lockar turister?
- Vill Göteborg & Co nå en nivå där Göteborg är nordens främsta jul- och sommarstad? (Jämför med Köpenham - vision som nordens främsta eventstad?)

Bilaga 2

Intervjuguide för Arenachef i Göteborg – Anders Albertsson

Tema 1 - Nuläge

- Hur stor är beläggningen på Nya Ullevi idag?
- Överstiger efterfrågan utbudet?
- Är arenan lönsam?
- Hur ser fördelningen ut mellan olika typer av evenemang? Hallmark? Mega?
- Hur säsongsbetonat är användning av arenan? Vilka typer av evenemang arrangeras i nuläget under vinterhalvåret?
- Vad är visionen med Nya Ullevi? Vilka verksamhetsmål har ni?

Tema 2 - Möjligheter med tak

- Vilka möjligheter med skjutbart tak ser du med nya Ullevi?
- Tror du att en sådan förändring skulle öka antalet evenemang på Nya Ullevi?
- Tror du att det finns en reell marknad för en årent-runt-arena i Göteborg?
- Ökar möjligheterna för Mega- / Hallmarkevenemang även på vintern? Sommaren? Inomhus-VM i friidrott?
- Konkurrensmöjligheter gentemot Köpenhamn? Skulle Nya Ullevi kunna attrahera typer av evenemang som Köpenhamn gör idag med hjälp av taket? (Ex. EM i Volleyboll)

Tema 3 - Destinationen Göteborg och Nya Ullevis del däri

- Anser du att Nya Ullevi bidrar till att stärka Göteborg som turistdestination i dagsläget?
- Vilken roll spelar Nya Ullevi för evenemangsstråket i dagsläget?
- Hur skulle Nya Ullevi utvecklas som attraktion om ett skjutbart tak blir realitet?
- Hur skulle det stärka Göteborg som turistdestination?
- Hur skulle ett Nya Ullevi med tak bidra till att utveckla evenemangsstråket?

Tema 4 - Konkreta utvecklingsmöjligheter för Göteborg som destination

- Hur skulle befintliga evenemang kunna utvecklas?
- Skulle ett tak ge fler möjligheter till att göra Göteborg attraktivare som destination under vinterhalvåret?
- Julstaden Göteborg?
- Sommarstaden Göteborg? Kan ett tak bidra till att förlänga perioden och göra Göteborg attraktivt även under våren samt sensommar genom fler större evenemang som lockar turister?

Bilaga 3

Intervjuguide med Evenemangsansvarig i Köpenhamn – Martin Strange Persson

Tema 1 - Nuläge

- Hur arbetar Wonderful Copenhagen med att utveckla Köpenhamn som destination? Skapa en image/personlighet för staden?
- Fokus på Köpenhamns image? Hur görs detta? Evenemang? Kommunikation? PR?
- Hur stor roll spelar Parken i detta arbete? Säsongsbetonat? Parkens event attraherar turister, vilket genererar i turismnäring, är det något ni tar hänsyn till?
- Hur stor roll spelar Parken för Köpenhamns evenemangsutbud? Använder ni Parken för era evenemang?
- Hur stor roll spelar övriga attraktioner in, t.ex. Ströget?
- I relation till övriga attraktioner i Köpenhamn, hur viktig är Parken utifrån en konkurrenssynpunkt gentemot övriga evenemangstäder?

Tema 2 - Möjligheter med tak

- Vilka möjligheter har skapats genom det skjutbara tak som Parken har?
- Har ni sedan installationen av taket 2001 märkt av en ökning i antalet evenemang?
- Ökning av antalet eventdagar?
- Konkurrerar Parken ut andra turistattraktioner i Köpenhamn? Får den för mycket uppmärksamhet sedan installationen av taket 2001? Kontra innan 2001?

Tema 3 - Destinationen Köpenhamn och Parkens del däri

- Anser ni att Parken sedan installationen av taket bidragit till att stärka Köpenhamn som destination? Image?
- Erbjuder Parken sedan installationen av taket ett mervärde till Köpenhamn som destination? Något extra som turisterna vill uppleva? Konserter mm?

- Sedan installationen av taket, är Köpenhamn en starkare evenemangsstad?
- Skulle Parken spela en viktigare roll som attraktion i staden om arenan inte var belägen så långt bort? (Tänk Ullevi, ligger mitt i stan)

Tema 4 - Konkurrenssituation till Göteborg?

- Om Nya Ullevi får ett skjutbart tak, likt Parken, skulle det påverka konkurrenssituationen? Hur? Skulle Göteborg “stjäla” uppmärksamhet från Köpenhamn?
- Skulle det kunna gynna Köpenhamn genom att en starkare evenemangsregion utvecklas? (Tänk Köpenhamn, Göteborg och Malmö).
- I Göteborg pratar vi ofta om ett “evenemangsstråk”, finns något liknande i Köpenhamn? Räknas Parken in i detta eller fungerar arenan som en enskild aktör?