



*(Hämtad från skistar.com, 2020)*

# Utmaningar & möjligheter för snabbväxande turistdestinationer

*Fältstudie av Sälen*

---

Kandidatuppsats i turismvetenskapliga programmet på Linnéuniversitetet

*Termin:* HT20

*Nivå & ämne:* Kandidatexamen i Turismvetenskap III

*Examinator:* Hans Wessblad

*Handledare:* Christer Foghagen

*Författare:*

Sebastian Jogér [sj223ct@student.lnu.se](mailto:sj223ct@student.lnu.se) 19951128

Medin Sumic [ms224pt@student.lnu.se](mailto:ms224pt@student.lnu.se) 19970718

Valdrin Lajqi [vl222hd@student.lnu.se](mailto:vl222hd@student.lnu.se) 19980120

## *Abstract*

---

What makes a small village grow fast to a large city in just a few decades? Could it be some sort of new industry that makes those villages proliferate? Maybe a natural resource has been found in the local area that creates a lot of job opportunities in a short span of time? Sometimes it is that people and entrepreneurs see the potential of the area to create a tourism industry in that place. The area might have the right conditions for maybe historical or nature sights - ski slopes, mountain hiking, fishing or other outdoor activities. The opportunities might be many, and just in a few years this location becomes the most popular tourist destination in the country. Business is flourishing, but what are the consequences when a place rapidly grows from being a small village to a big tourist destination? There are of course opportunities, but also a lot of challenges. This paper will examine what precisely those opportunities or challenges may be for a rapid growing tourist destination. To observe this phenomenon, this study has been conducted in Sälen in Sweden, the biggest skiing resort in all of Scandinavia. Sälen is a seasonal tourist destination, which gives this study a broader perspective on the topic of rapid growing destinations. The seasonal aspect has its own challenges and opportunities. To get a better understanding of this phenomenon, several big actors from Sälen have been interviewed. The empirical statements from these respondents will explain how the destination operates and what difficulties they see with Sälen and rapid growing destinations. This will then be mirrored and compared towards the collected theoretical studies. What do these previous studies that directly or indirectly say about this phenomenon? In conclusion, we have found that seasonal and rapid growing tourist destinations make balancing infrastructures, finding and hiring labor, maintaining a good image, meeting the demand with a range of activities and sustaining the environment a challenge. We have also found that if the different actors collectively work together towards a common goal, handling the change of rapid growing destinations becomes a lot easier. Working together with each other and the public sector gives opportunity for both social, economic and environmental sustainability.

---

**Nyckelord:** Alpin, Destinationsutveckling, Snabbväxande destination, Säsongdestination, Tillväxtmotor.

## Förord

Idén till detta arbete föddes tidigt under vår studietid på Linnéuniversitetet i Kalmar. Eftersom Alpinturism är ett gemensamt intresse för oss alla tre författare, så framstod det som självklart att vår kandidatuppsats skulle handla om just skidturism. Fenomenet snabbväxande destinationer var något som vi kände passade väl in just på fältet Sälen. En av författarna har vistats i Sälen varje säsong under de senaste femton åren och har observerat den snabbväxande utvecklingen som har skett. Vi vill verkligen framföra vår uppriktiga tacksamhet till samtliga respondenter som vi har intervjuat. Varmt tack till Anders Bjernulf, Gustav Eriksson, Martin Sahlberg, Stefan Atterlid, Carolina Jansson, Elisabet Asp Christiansson och Björn Olsson! Vi inser att om ni inte hade avsatt er tid för oss, så hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra. Vi vill även tacka vår handledare Christer Foghagen som väglett oss med detta arbete och under hela Tursimprogrammet. Stort tack också till vår examinator Hans Wessblad, som har fått oss att kunna utvecklas och prestera som studenter. Vi vill avsluta detta förord med ett citat från Dalaprofeten under sent 1800-tal, som i mångt och mycket var en framtida vision för hur Sälen skulle utvecklas.

- “På fjället skall byggas ett sanatoriehotell och där skall utlänningar sitta och se på morgonsolen och dricka vin tjockt som blod.” - Gunnar Lars Larsson

Kalmar, 18 januari 2021.

*Sebastian Jogér*

Sebastian Jogér

*Valdrin Lajqi*

Valdrin Lajqi

*Medin Sumic*

Medin Sumic

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Definition av snabbväxande destinationer.....	5
1.2 Bakgrund av Sälenfjällen.....	7
1.3 Säsong.....	8
1.4 Problemdiskussion.....	9
1.5 Syfte & frågeställning.....	9
1.6 Studiens avgränsning.....	10
2. Metod.....	12
2.1 Introduktion till metod.....	12
2.2 Forskningsstrategi.....	13
2.3 Intervju.....	14
2.4 Giltighet & tillförlitlighet.....	17
2.5 Vederläggning.....	18
3. Empiriska data.....	20
3.1 Respondenterna.....	20
3.2 Destinationsutvecklings-perspektiv.....	20
3.3 Boendeperspektivet.....	30
3.4 Restaurangperspektivet.....	34
3.5 Aktivitetsperspektivet.....	36
4. Litteraturoversikt.....	40
4.1 Varumärke & symboler i Sälen.....	40
4.2 Turismens paradox.....	42
4.3 Turistens blick.....	46
4.4 Teoretisk aspekt av nätverk.....	48
4.5 SWOT-Analys.....	49
5. Diskussion.....	52
5.1 Sammanvävning av Disneyization & empiri.....	52
5.2 Sammanvävning av turismens tre särdrag & empiri.....	53
5.3 Sammanvävning av turistens blick & empiri.....	54
5.4 Sammanvävning av teoretisk aspekt om nätverk och empiri.....	55
5.5 Sammanvävning av SWOT-analys & empiri.....	56
5.6 Potentiella framtid problem.....	57
6. Slutsats.....	59
6.1 Utmaningar och möjligheter.....	59
6.2 Framtida forskning.....	61
7. Referenslista.....	62
8. Bilagor & Figurer.....	66
8.1 Bilagor.....	66
8.2 Figurer.....	69

## 1. Inledning

*I det första kapitlet definieras ämnet som är snabbväxande turistdestinationer för att ge läsaren en bättre förståelse av fenomenet. Efter detta följer en presentation av fältet där själva fenomenet har studerats. Säsongs, är den tredje rubriken som behöver förtydligas för läsaren för att bättre förstå komplexiteten av både fenomenet och fältet. Därefter förklaras hela övergripande studien i en problemdiskussion. Den följs av en presentation av den inledande frågeställningen samt syftet till varför denna studie är utförd. I sista kapitlet av inledningen så förklaras studiens avgränsning.*

### 1.1 Definition av snabbväxande turistdestinationer

En snabbväxande destination är ett område som utvecklats snabbt i form av byggnationer av exempelvis boendeformer, restauranger och aktiviteter. I denna studie så är det turismindustrin som är själva motorn till varför destinationen är snabbväxande. Genom att utöka byggnationer leder det till större möjligheter för entreprenörer att investera i och utveckla destinationen vilket i sin tur även leder till större möjlighet för mer turister. Det är även viktigt att få med myndigheter och offentliga sektorer för att de ska våga satsa på den lokala infrastrukturen och turismen (Henderson, 2007)

För att kvantifiera och förklara betydelsen av snabbväxande turistdestinationer behöver ett antal aspekter beaktas. Kriterier för att definiera ett företag som snabbväxande och vad som gör att en destination kan betraktas som en turistdestination ska beskrivas. En turistdestination kan definieras som att destinationen har en roll i turismnäringen nationellt, alltså för hela landet, eller för den kommunala d.v.s. lokalt (Sundfors, 2018). Därefter kan man undersöka, och vad som erbjuds. Turism skapas via attraktioner och det krävs företag eller organisationer som möjliggörare (Bohlin & Elbe, 2011). En destination behöver ha något att erbjuda för att det ska locka turister. Definitionen kan dock kompliceras av destinationen kan sakna ett direkt turistiskt mål men attraktivitet för exempelvis förbipasserare (Sundfors, 2018). Olika organisationer och deras betydelse för turismnäringens existens och utveckling behöver också belysas. Exempel som kan nämnas är DMO's (destination management organisation), kommuner och företag. DMO's kan förklaras som en organisation som ska fungera och jobba som en katalysator för hela destinationen och dess intressenter. Det är intressenter som påverkar eller blir påverkade av destinationen (Beritelli et al, 2013).

Avgörande för destinationen är organisationer inom destinationen, vilka attraktioner som finns och viktiga företag och deras agerande (Beritelli et al, 2013). I sammanhanget är det relevant att diskutera vad som kan anses vara ett turistföretag. Ur ett perspektiv kan de flesta företagen ses som indirekta turistföretag. Det bidrar med produkter till turistnäringen. Det är inte den huvudsakliga affärsidén men har en bidragande roll för en specifik turism. Som exempel kan man nämna Polarbröds renklämma som erbjuds i många s.k. våffelstugor i Sälenfjällen. Det är nästan lättast att hävda att turistföretag är företag som är beroende av turism och som har turismen som huvuddel i organisationens affärsidé och struktur. Med andra ord det man arbetar med som den huvudsakliga sysslan. Tydliga exempel på detta kan vara hotell, restauranger samt olika anläggningar skapade för att locka turister (Bohlin & Elbe, 2011).

Nu när man har en ungefärlig kunskap om när ett företag kan betraktas som turistföretag samt när destinationer anses som turistiska destinationer inställer sig frågan: *när är det en snabbväxande turistdestination?* Detta kan illustreras med exempel som Dubai. Dubai var för inte så länge sen en öken, men har på under några år expanderat i form av turistattraktioner, företag, event och allt som har att göra med turism. Det är en populär resedestination vilket i sin tur innebär att det mer än annat bör betraktas som en turistdestination (Jaber, 2014). Anledningen till att man kan hävda att Dubai varit snabbväxande är för att det först och främst utvecklats till ett populärt resmål på kort tid samtidigt som nya attraktioner utvecklas relativt ofta (Jaber, 2014). Ur vårt perspektiv kan det anses att snabbväxande områden tenderar till att vara duktiga på att erbjuda någon form av attraktion året om, och inte främst bara säsongsmässigt.

För att få en övergripande bild och förståelse av destination Sälen har vi valt att studera objektet utifrån fyra perspektiv. Dessa är: boendeperspektivet, restaurangers perspektiv, destinationsutvecklarens perspektiv och aktiviteternas perspektiv. Dessa har valts som kategorier eftersom vi som författare identifierar Sälens och turismens huvudkomponenter som att äta, att bo och att göra. Det är dessa tre aspekter som driver destinationen framåt samt skapar en attraktion för platsen. Destinationsutvecklingsperspektivet är för att få en övergripande förståelse av fenomenet. Bo, äta och göra är mer något materiellt jämfört med destinationsutvecklingsperspektivet som grundar sig i mer teoretiska förståelser. Alltså hur uppfattas den turismstrategi som destinationen arbetar med och utvecklar.

## 1.2 Bakgrund av Sälenfjällen

Sälen har utvecklats till en turistdestination, framförallt för svenskar och andra nordiska länder. Ett viktigt avstamp för Sälens turism var det kända långloppet på skidor Vasaloppet, Vasaloppet hade sin premiärtävling i Sälen 1922 vilket gjorde att potentiella turister fick upp ögonen för destinationen (Mojanis, 2011). Ett annan viktig förändring som hjälpte till i växandet av turism i Sälen är öppnandet av järnvägen år 1928 vilket gjorde det enklare för människor att ta sig till fjällbyn. Bara några år senare lanserades också nattåget som kunde transportera turister från Stockholm och södra Sverige till turistorten. Detta blev ett startskott för turismen i Sälenfjällen (Mojanis, 2011). I början av 30-talet byggdes också vägen från Sälens by upp till sälsättern. Själva vägen var finansierades av bland annat privatpersoner. Första hotellet byggdes också på 30-talet i Sälen - Högfjällshotellet (Scandinavian Resort, 2016). År 1934 köpte Malte Jonell och hans svåger Gunnar Gustafsson en halv hektar mark i Sälen och byggde det första "fritidshuset" som idag kan ses som turiststugor. Sedan dess har det bara ökat, vid slutet av 1970-talet fanns hela 20 000 turistbäddar och år 2007 har man kommit fram till att det finns cirka 55 000 turistbäddar som finns tillgängliga. Mellan 2020–2025 har man planerat att utöka antal turistbäddar med att bygga nya lägenhetshotell och stugor detta ska ge destinationen 25 000 nya bäddar för turister (Mojanis, 2011).

En viktig person i Sälens bakgrund är pionjären Curt Ewert. Ewert fastnade direkt för Sälenfjällen efter deltagande i en kurs som hölls i fjällen, han skulle bli en viktig byggsten för utvecklingen av Sälens turism. Han var ordförande för en skolförening, Ewert började med att arrangera en jullovsresa med cirka 175 ungdomar vilket blev en succé (Mojanis, 2011). Bara några månader efter ville han skapa en "vuxenresa" till Sälen som blev en ännu större succé. Han fortsatte arrangera resor till Sälen i samarbete med byborna som tog emot turisterna genom att rusta upp sina stugor för att sedan kunna hyra ut rum till gästerna och Vasaloppsåkare. De pengar Ewert tjänade på dessa resor investerade han på att bygga den första linbanan i Sälen (Mojanis, 2011).

Idag är det mer än 140 olika bolag från det lokala och regionala näringslivet som är delaktiga i ett bolag som heter Destination Sälenfjällen. Detta destinationsbolag är Sälens DMO (destinations management organisation).

Sälenfjällen är idag norra Europas största alpina skidområde det är också största friluftsområde med över fem miljoner gästnätter per år och omsätter ungefär 3 miljarder kronor varje år. Vid högsäsong under vintertid har man estimerat att cirka 100 000 personer rör sig dagligen runt om på området, samtidigt så ökar antal besökare för varje år under sommarmånaderna. Idag har man totalt sex olika resmål i Sälenfjällen med 55 000 bäddar (Sälenfjällen, 2020).

## 1.3 Säsong

Denna studie har som huvudfokus att mer ingående studera Sälen. Anledningen är att Sälen uppfyller kriterierna för att vara en snabbväxande turistdestination men kan också anses som säsongsb beroende. Orten har lyckats utveckla och erbjuda attraktioner som lockar turister. Hur kan man förklara innebörden i begreppet säsong? Säsonger brukar handla om en period eller tider på året. Turistområden brukar oftast vara mest attraktiva vid en viss tid på året och kallas därför för säsongsb beroende eftersom det i något avseende skiljer sig från andra delar av året som då inte är lika attraktivt för turister (Eriksson & Sundby, 2008).

Säsongsaspekten utgör utmaningar för företagen och de olika aktörerna i och med att det blir försvårade omständigheter i form av infrastruktur, logistik och jobb samt personal/arbetskraft enligt fackförbundet LO (2015). Livsmedelsbutiker kan inte riktigt ha samma utbud i råvaror med tanke på att efterfrågan inte möter utbudet, färska produkter som bör konsumeras före utgångsdatum gör det svårt för livsmedelsbutiker att ha öppet året om. Sälen är en plats som lyckats bra, destinationen har utvecklats vidare p.g.a. att det stora antalet besökare och hur de har bidragit i den sammansatta turismnäringen.

Svårigheter att rekrytera och behålla personal är ett stort problem för säsongdestinationer. Det är svårt att hitta människor som vill ha tillfälliga anställningar under en säsong. De flesta människor vill givetvis ha en fast anställning. Därför består ofta säsongspersonal av yngre medarbetare som ser det som en ingång i arbetslivet. Det är svårt att behålla medarbetarna eftersom dem antingen hittar en mer fast anställning eller av andra skäl inte uppfattar anställningen som attraktiv. Det kan t.ex. handla om möjligheter för boende. Detta innebär att man i princip måste hitta och anställa en helt ny personalstyrka för att bemanna verksamheten inför varje säsong.



Det är både tidskrävande och kostnadsineffektivt och därför försöker man utveckla besöksnäringen till fler eller längre säsonger (Jolliffe & Farnsworth, 2003).

## 1.4 Problemdiskussion

Gemensamt för snabbväxande destinationer är uppkomna problem som beror på hastigheten när utvecklingen av destinationen inom turismnäringen sker under väldigt kort tid. Exempel på dessa utmaningar kan vara konsekvenser för miljön, brist på personal, brist på företag som lyckas hålla uppe attraktions utbudet etc. Områden som brukar ha turistiska besökare och har en viktig roll inom turismnäringen är i allmänhet beroende av säsong och uppvisar därmed säsongsvariationer. Dessa utgör utmaningar och problem som måste hanteras. Platserna har kanske alltför många besökare under turistsäsongen men övrig tid under året avfolkas och nästan ”dör” destinationen vilket medför att basal service inte kan tillhandahållas för lokalbefolkningen. För att fördjupa sig, när orter betraktas som snabbväxande innebär det att områdena utvecklats snabbt och lyckats bli populärt för turister. Tar man Dubrovnik som ett exempel kan man se tydlig karaktär i hur antalet turistbesök ökat enormt efter lanseringen av Game of Thrones serien (Tkalec et al., 2017). Orten kan anses som snabbväxande med tanke på hur mycket det ökade i antal turistbesök samt även med tanke på att det kanske inte bör ses som säsongsb beroende på grund av detta. Dubrovnik är ett välkänt fall på massturism, och man kan därför påstå att detta är ett exempel på problem som kan komma att uppstå för snabbväxande destinationer (Depken et al., 2020).

För att förhindra miljömässiga konsekvenser som kan uppstå på en destination krävs också ekonomiska resurser. Ett annat problem som bör diskuteras är när efterfrågan blir större än utbudet t.ex. om det inte finns hotellrum i tillräckligt antal för besökande. Givetvis kan även det omvända ske och destinationen bygger upp hotell och restauranger men efterfrågan blir mindre än förväntat.

## 1.5 Frågeställning & Syfte

Frågeställningen som valts lyder som följande; *Vad finns det för utmaningar och möjligheter för snabbväxande destinationer?*

Det som menas med denna frågeställning är potentiella faktorer som påverkar destinationer, dessa faktorer är kopplade till just det snabbväxande fenomenet. Andra sätt att formulera och möjligheter är t.ex. problem och lösningar. Det finns många sätt att formulera frågeställningen på, men utmaningar och möjligheter valdes för att kunna ge ett bredare perspektiv för diskussionen. Just problem och lösningar som exemplifieras som tänkbara frågor kan ge en negativ klang på frågeställningen. Troligen kommer fler frågor kunna besvaras under arbetet med studien och som en följd av att huvudfrågan ska besvaras. Ett exempel är frågan om hur har pandemin Covid-19 påverkat destination Sälen? Hur har den nya flygplatsen påverkat destination Sälen? Hur ser framtiden ut för destination Sälen, enligt den turismstrategi som finns hos olika aktörer?

Syftet med denna forskning är att det finns ett behov av att tydliggöra vad det finns för utmaningar och problem med snabbväxande turistdestinationer. Det finns tidigare forskning men kan anses vara ett mindre forskat område jämfört med andra. Arbetet ska även försöka tydliggöra definitionen av snabbväxande turistdestinationer. En ytterligare anledning till denna studie är att Sälen i sig är en av Sveriges större turistorter. Därför finns ett intresse för forskning inom området snabbväxande destinationer just i Sälen. Det gäller inte enbart Sälen utan även generellt om alpina destinationer i Sverige. Vi tror att denna studie i sig kan leda till generell kunskap som är applicerbar på andra snabbväxande destinationer i Sverige, eller till och med i världen. Det finns också ett syfte som är mer av en praktisk tillämpning, och det är på grund av den potentiella påverkan som denna studie kan ha för aktörerna i Sälenfjällen. Vi som forskare kommer skicka ut studien till de som vi har intervjuat och diverse andra intressenter. Vad de gör med studien är givetvis upp till dem, men det finns en chans att de får själva en bättre förståelse för sin destination. Med detta sagt så tror vi på att forskning som kan pragmatisk tillämpas, är alltid bättre en diffus forskning som endast hör hemma i teorin och som ej går att tillämpa i praktiken.

## **1.6 Studiens avgränsningar**

Denna studie avgränsar sig till den populära skidorten Sälen och inte alla skidorter i Sverige. Den berör inte heller alla så kallade snabbväxande turistdestinationer. Detta då det är närmast för oss som forskare rent geografiskt, samt för att det anses vara ett rimligt exempel på en snabbväxande destination.

Det är även en bra möjlighet att utveckla hur orten gått tillväga men också hur mycket utmaningar destinationen har. Sälen som destination kan ses ur två perspektiv snarare än ett, detta ur ett organisatoriskt perspektiv och ett geografiskt perspektiv. Det organisatoriska hänvisas till alla organisationer och aktörer som varit bidragande faktorer till utvecklingen av platsen jämfört med Sälen som geografisk plats är en ort placerad bredvid norska gränsen i Sverige och som har ett passande klimat för att kunna utveckla en form av skidturism. I detta arbete ska en avgränsning ske på båda perspektiven. Studien kommer dessutom avgränsa sig till hur det arbetas och vilka åtgärder som används samt nyttjas för att bibehålla den snabbväxande turismen och utvecklingen i framtida Sälen.

## 2. Metod

*I detta följande kapitel kommer tesen metodologiskt ramverk att presenteras. Detta tillsammans med passande metoder som använts för att både samla in och analysera den samlade data. Först presenteras introduktion till metod, forskningsstrategin och intervjuernas struktur. Sedan följer en presentation av giltighet och tillförlitlighet där validitet och reliabilitet fördjupas, samt vederläggning för att påvisa styrkor och brister med forskningen.*

### 2.1 Introduktion till metod

Enligt Smith (2017) finns det två typer av studier i form av induktion samt deduktion. Deduktiv studie är att man tar teorier och applicerar/prövar det på fältet. Induktiv studie innebär att man först tolkar fältet genom att vara där och observera den, sedan samlar empiri. Med andra ord tolkar fältet med teorin. För att kunna göra denna studie har en induktiv form av studie valts. Eftersom snabbväxande destinationer är ett fenomen som har behov av vidare forskning krävs en induktiv studie för att nå empirisk slutledning. Det innebär att vi valt att tolka fältet först genom att vara på fältet då vi anser att det är bästa metoden för att ta reda på hur det fungerar för snabbväxande turistdestinationer. Olika verktyg för induktiv studie som är mest lämpliga för denna studie är intervjuer med de aktörer som betraktas som viktigast i destinationen Sälen men även observation. Vi åkt till de skidanläggningar, hotell och restauranger som finns för att förstå bättre hur Sälen fungerar. Med hjälp av intervju och observation får vi en övergripande bild för att kunna nå empirisk slutledning.

Enligt Saunders et al. (2007) finns det tre huvudaspekter av en undersöknings syfte. Det består utav en utforskande metod, en beskrivande metod och en förklarande metod. Denna studie använder sig av en utforskande metod då forskningen ska försöka klargöra förståelse för de problem som kan komma att.

## 2.2 Forskningsstrategi

Eftersom en induktiv studie valts, kommer data samlas via intervjuer främst för att erhålla primärdata. Intervjuerna har gjorts i Sälen i de organisationer som vi ansett har störst roll för utvecklingen av destinationen. Sälen är och har varit en snabbväxande turistdestination under längre tid och det är därför en fältstudie gjorts i Sälen. Induktiv studie har gjorts på denna undersökning vilket inneburit att vi samlat empiri via data och intervjuer, sedan har teorier som ansetts vara lämpliga valts i efterhand. Dessa teorier består utav; Disneyization, Turismens tre särdrag i form av Turismens Paradox, Hygien & Motivationsfaktorer och Upplevelseaspekter. Darin Barney's Nätverkssamhälle, *Tourist Gaze* (Turistens Blick) och SWOT-Analysen. Teorierna framkom som lämpliga först efter att ha samlat empirin och är därför valda baserat på den data som samlats in. Baserat på aktörernas och respondenternas roll i destinationen har det kategoriserats för att underlätta för läsaren samt för att särskilja aktörernas roll. Det är kategoriserat i boende perspektiv, restaurangers perspektiv, ur destinations-utvecklarens perspektiv samt ur ett aktivitetsperspektiv. De aktörer som intervjuats har även intervjuas för att kunna få en övergripande bild på alla dessa perspektiv.

Enligt Snyder (2019) utför man en studie antingen genom en semisystematisk översikt, vilket innebär att man använder sig av sekundärdata, eller en systematisk översikt som innebär att man använder sig av primärdata. Skillnaden mellan dessa är att sekundärdata är information och fakta som finns ute på till exempel nätet eller böcker medan primärdata är den data/information som forskaren samlar in själv. Exempel på primärdata kan vara intervjuer, och exempel på sekundärdata kan vara artiklar eller böcker (Yin, 2014).

I denna undersökning används både primär- och sekundärdata i form av böcker och artiklar, men främst är huvudfokus att samla data via intervjuer. Därför kommer det främst bli en kvalitativ undersökning men även kvantitativ i samband med sekundärdata. I och med det kommer en blandning av både semisystematisk samt systematisk översikt användas. Saunders (2007) syftar på att kvalitativ data, till skillnad från kvantitativ data inte har fokus på siffror utan man vill ha en bredare och djupare förståelse inom någonting. I denna undersökning kommer intervjuer vara en viktig del av datakollektionen som då är viktigast men för att ge en bättre bild och förståelse av fältet har det valts att båda används.

Saunders (2007) hävdar även att om man eftersträvar en bättre förståelse av ett fält bör man observera och använda sig av kvalitativ metod.

Det ska även nämnas att vi författare har varit och besökt samtliga anläggningar och platser av signifikans. På dessa områden och platser har vi genomfört en observation för att skapa oss en tydligare bild av destinationen i sin helhet, samt att bättre förstå vad de olika respondenterna avser. Dessa ställen är de olika områdena i Sälen, Kläppen, Lindvallen, Högfjället, Tandådalen, Hundfjället, Stöten och den nya flygplatsen (Scandinavian Mountains Airport).

## 2.3 Intervju

### 2.3.1 Potentiella aktörer för intervju i Sälen

Följande lista är de olika aktörer, företag och organisationer som har valts för att kontakta och föreslå intervju.

1. *Visit Dalarna* som är en organisation som jobbar med att främja turismutvecklingen som helhet i dalarna där destination Sälen ingår (Visit Dalarna, 2020).

2. *Destination Sälenfjällen* är ett gemensamt bolag för utveckling av besöksnäringen i Sälenfjällen. Organisationen jobbar med att utveckla strategier för att skapa goda förutsättningar för besöksnäringen i Sälen, samt att utveckla ett ökat antal besökare året om. Det är cirka 140 företag som är medlemmar i destination Sälenfjällen, som fungerar som en DMO (Sälenfjällen, 2020).

3. *Skistar* är aktiebolaget som äger Lindvallen, Högfjället, Tandådalen och Hundfjällets skidanläggningar i Sälen. De har också skidanläggningar i Åre i Sverige, Trysil i Norge och St. Johann i Österrike. Skistar har systerbolag som bland annat Peab och Backahill. Skistar är också delägare i ett antal andra företag runt om i Sälen (Skistar, 2020).

4. *Högfjällshotellet* är det största och äldsta hotellet i Sälen, Skistar är delägare i Högfjällshotellet. Det är också mötesplatsen för det årliga statliga stormötet Folk och Försvar (Högfjällshotellet, 2020).

5. *Gammelgården* är ett annat hotell som ligger i Högfjället, gammelgården ägs av Högfjällshotellet (Gammelgården, 2020).
6. *Hotell Bugelhof* är ett hotell som ligger i Lindvallen (Bugelhof, 2020).
7. *Hotell Mountain Lodge* är ett hotell som ligger i Stöten (Mountain Lodge, 2020).
8. *Stöten AB* är en av Stötens egna skidanläggning som också äger en del restauranger och hotell i stötens skidort (Stöten, 2020).
9. *Jonas i Sälen* är ett företag som äger ett antal krogar i Tandådalen, såsom O'Learys, Tandådalens Wärdshus, restaurang Mezzo och Jonas i Sälen catering och restaurang (Jonas i Sälen, 2020).
10. *Kläppen AB* är ytterligare en anläggning som inte ägs av Skistar. Kläppen AB äger också ett antal restauranger och hotell i Kläppens skidort (Kläppen, 2020).
11. *Malung-Sälen kommun* har givetvis också en roll i turismutvecklingen i Sälen, därav varför behovet av kontakt med kommunen (Malung-Sälen, 2020).
12. *Restaurang Appetito* är en italiensk inspirerad restaurang som är en av de större restaurangerna i Sälen och ligger på Högfjället (Appetito, 2020).
13. *Restaurang Lammet & Grisen* är också en av de större restaurangerna i Sälen, de har även en systerrestaurang i Löttorp på Öland (Lammet & Grisen, 2020).
14. *Fjälläventyr* är sälens största guideföretag, som anordnar olika outdoor aktiviteter på fjället. Aktiviteter som bland annat hundspann och snöskoteråkning (Fjälläventyr, 2020).
15. *Trysil* är ytterligare ett skidområde som ägs av Skistar som ligger i närheten av Sälenfjällen fast i Norge (Visitnorway, 2020).

Dessa aktörer valdes då de har en signifikant roll i Sälens destinationsutveckling. Deras arbetsroller är krögare, platschefer, hotellchefer, och direktörer. Lista med diverse företag och organisationer som vi har kontaktat finns, se *bilaga 2*. Till alla olika respondenter så ska samma intervjufrågor ställas, därav är det viktigt att frågorna passar samtliga aktörer som intervjuas.

## **2.3.2 Intervju-strukturen**

Tanken med intervjun är att framföra den som öppen intervju där det finns rum för diskussion, och låta respondenterna tala fritt. Detta ska åstadkommas genom att frågorna kan besvaras på många olika sätt. Det finns heller inte några påståenden i själva frågorna. Detta betyder att vi genomför en strukturell intervju till skillnad från en semi-strukturell intervju. Vi kommer även lämna intervjufrågorna till varje respondent i god tid innan varje intervju sker, så att varje respondent får lite tid för att i förväg reflektera över sina svar.

Vi inleder intervjuerna med att efterhöra om vi får spela in samtalet och huruvida intervjupersonen önskar vara anonym. På grund av det rådande omständigheterna av pandemin Covid-19 kommer de flesta av intervjuerna med största sannolikhet att ske online genom Skype, Zoom eller Teams.

När de muntliga intervjuerna har transkriberats till textform så ska även de skickas tillbaka till varje respondent så att de kan godkänna att det är korrekt uppfattat. Detta är för att göra det så etiskt korrekt och rättvist som möjligt. Det finns fyra huvudkrav som bör has i åtanke när det kommer till intervjuer enligt Vetenskapsrådets principer inom forskningsetik (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa fyra huvudkrav består av; samtyckeskravet, nyttjandekravet, informationskravet och konfidentialitetskravet. I denna studie ska dessa fyra huvudkrav vara utgångspunkter för intervjuernas struktur.

## **2.3.3 Etiskt förhållningssätt**

Samtyckeskravet innebär i princip som den benämns, med andra ord att respondenten har rätt att bestämma om den vill delta i intervjun eller ej (Vetenskapsrådet, 2002). Alla respondenter som använts i denna studie har godkänt att bli intervjuade och bockar därmed av första kravet.



Nyttjandekravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att data som samlas in genom en intervju endast har forskningsändamål som syfte, och det svar som samlats in i denna studie har endast forskningsändamål som syfte vilket bockar av det andra huvudkravet. Det tredje huvudkravet är informationskravet som innebär att varje respondent måste ha informerats av forskaren om undersökningens syfte samt vilken institution forskaren kommer ifrån (Vetenskapsrådet, 2002). Detta huvudkrav bockas också av eftersom varje respondent blivit informerad om detta. Det sista huvudkravet som är konfidentialitetskravet, innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att respondenternas uppgifter ska behandlas med känslighet. Om intervjupersonerna önskar vara anonyma ska detta vara möjligt. Detta är också något som tagits hänsyn till i denna studie och varje respondent har blivit informerade om genom att ge respondenten möjligheten att vara anonym.

## **2.4 Giltighet & tillförlitlighet**

### **2.4.1 Validitet**

Validitet är inom forskning mätningars relevans, alltså avser mätningen det man vill mäta. Är mätningen relevant till själva studien? Hög validitet förutsätter inte hög reliabilitet (Smith, 2017) Däremot ökar chansen till hög validitet om det är hög reliabilitet. I detta fall är validitet den aspekt som handlar om att intervjufrågorna har en relevans till själva frågeställningen. Det måste finnas en giltighet i själva intervjufrågorna vi ställer till respondenter, samt att svaren vi får är användbara och har en applicerbarhet till själva frågeställningen. De intervjufrågor som valts att användas är skapade för att kunna ge så användbara data som möjligt. Intervjuerna ska kunna löpa fritt diskussionmässigt men det som besvaras ska vara användbart i undersökningen. Intervjufrågorna är också konstruerade för att besvara vår huvudfrågeställning och blir därför i samband med de specifika aktörerna vi valt giltigt. De aktörer som också valt har en nyckelroll i utvecklingen av destinationen Sälen och blir därför relevant till forskningen (Smith, 2017).

## 2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet är inom forskning själva mätningens tillförlitlighet. Alltså går det att lita på att själva mätningen är sann? För att forskning ska vara tillförlitlig så innebär det att om man gör om samma mätning så ska man få samma resultat (Smith, 2017) I detta fall så blir det att respondenterna skulle ge samma svar om någon annan ställde samma frågor i en liknande studie. Alltså komma fram till samma slutsats. Genom att ha valt specifika aktörer att intervjua till denna forskning innebär det att det blir en hög reliabilitet, det vill säga tillförlitlighet. Detta eftersom aktörerna som valts ut är högst upp i näringskedjan för destinationen och är även nyckelaktörer till destinationens utveckling. Givetvis spelar det en stor roll beroende på hur situationen ser ut när det kommer till att göra en mätning igen och få samma svar, exempelvis befinner vi oss just nu i en rådande pandemi vilket med stor sannolikhet kan ge olika svar jämfört med om det inte vore en pandemi. Men de aktörer som valts är fortfarande de största aktörerna vilket ger en form av tillförlitlighet när det kommer till den samlade data. Intervjufrågorna har även konstruerats för att inte vara alldeles för inriktade så att det ska leda till olika svar om man skulle göra samma undersökning vid ett senare skede (Smith, 2017)

## 2.5 Vederläggning

De problem som kan uppstå under denna forskning är att de aktörer som valts att intervjua inte svarar eller är oåtkomliga vilket lämnar oss som forskare utan nödvändig empiri. Andra problem som kan uppstå är att aktörerna ger annorlunda svar med tanke på den pågående pandemin gentemot om de hade blivit intervjuade före pandemin. I och med att det är uppstart med säsong och en pandemi sker i samband med uppstarten, kan det bli stressigt för aktörerna då de måste hitta strategier för att överleva och kanske därmed inte prioriterar vår intervju.

Något som kan vara bra att lyfta fram är de aktörer som valts att intervjuas då det är stora aktörer som har en väldigt vital roll i utvecklingen av destinationen vilket innebär i sin tur att det är värdefulla data som samlas in från dessa aktörer.

Det är viktigt att markera att de respondenter som har blivit intervjuade endast uttalar utifrån sitt eget perspektiv eller det företag/organisation som de representerar. De kan inte uttala sig med absolut säkerhet och i de flesta fall inte heller som talesperson för hela destinationen. Vi tror dock att ju fler respondenter som tar upp och betonar samma sak, så innebär det att trovärdigheten på den information höjs. Det betyder inte nödvändigtvis att det är sant, men det stärker reliabiliteten. I det empiriska kapitalet vi därför sökt lyfta fram om det är en, flera eller till och med samtliga, som påstår något så att läsaren förstår och uppfattar själv graden av trovärdighet för just det påståendet.

## 3. Empirisk Data

*I detta kapitel kommer den samlade empirin från fältet Sälen att presenteras. Till största del kommer kapitlet bestå av transkriberingarna från de intervjuer som har genomförts med respondenterna. Vi har valt att dela upp dessa i fyra kategorier sett från olika branschperspektiv. Dessa är destinationsutveckling-perspektivet, Boendeperspektivet, restaurangperspektivet och aktivitetsperspektivet. Sista delen av detta kapitel kommer att vara en sammanfattning av fältet.*

### 3.1 Respondenterna

Av samtliga personer, organisationer och företag som valdes för kontakt så utfördes totalt sju intervjuer. Personerna som har intervjuats är representanter för sina organisationer eller företag, som är listade nedan i kronologisk ordning.

1. Intervju med Gustav Eriksson, VD på skidanläggningen Kläppen. Utförd 17/11–2020.
2. Intervju med Anders Bjernulf, VD på Destination Sälenfjällen. Utförd 23/11–2020.
3. Intervju med Martin Sahlberg, Vice VD på Högfjällshotellet. Utförd 24/11–2020.
4. Intervju med Stefan Atterlid, Delägare av Lammet & Grisen. Utförd 25/11–2020.
5. Intervju med Carolina Jansson, HR koordinator på Skistar. Utförd 27/11–2020.
6. Intervju med Björn Olsson, Marknadsansvarig på Fjälläventyr. Utförd 01/12–2020.
7. Intervju med Elisabet Asp Christiansson, projektledare på SITE 3 hos kommunen. Utförd 02/12–2020.

### 3.2 Destinationsutveckling-perspektivet

#### 3.2.1 Tillväxten av destinationen

Efter att ha kategoriserat de fyra perspektiven; destinationsutvecklingsperspektivet, boendeperspektivet, restaurang-perspektivet och aktivitets-perspektivet, har aktörerna som intervjuats delats upp beroende på vilken kategori de tillhör. Som det framkommer från det förstnämnda perspektivet av Gustav Eriksson, Anders Bjernulf, Carolina Jansson och Elisabet Asp Christiansson är den alpina turistorten Sälen en snabbväxande destination.

Det har tydligt framgått att Sälen som destination från början bara hade skidbackar och en fin natur men att man inte hade samma form av attraktion som det finns idag. De utvalda intervjupersonerna har samtliga varit en del av utvecklingen på destinationen och har noterat en förändring avseende turismen på destinationen. Därför kan man även dra en parallell till Bohlin och Elbes studie (2011) om den andra populära alpina orten i Sverige, alltså Åre. Under förstnämnda kategorin förekommer empiri i form av data gällande hur fjällturismen i Sverige lockar nya intressenter. Skistars relevans för utvecklingen av intressenternas roll i destinationen påpekats exempelvis ett flertal gånger. Aktörerna i denna studie har också poängterat innebörden av turistnäringens snabba tillväxt från 1970-talet vilket även kan stödjas av Bohlin och Elbe (2011).

Det framkommer tydligt genom de samtliga respondenterna att Sälen kan tolkas som en snabbväxande destination. Genom att observera Sälen kan man direkt se den omfattande byggnationen. Det handlar om allt ifrån gondol- och skidliftar, stugor, hotell, restauranger, olika byggnader med turistaktiviteter och inte minst den nya flygplatsen. Detta står bland annat direkt i relation till hur mycket satsningar som görs av olika företag i Sälen. Således kan man identifiera ett antal olika indikationer på att destination växer i en stadig takt. Detta kan man definitivt se en utveckling i det ökande antal privata stugor som har byggts de senaste åren. Det finns numera ett utbud av mer olika stugor som alltså inte bara är olika i form av storlek, standard och utseende. De små parhusen på endast 20 kvm boyta och med ett stort spabad på altanen är ett exempel. Ett annat är den stora utökningen av liftnära boenden som riktar sig till gäster som är tänkta att komma med flyg och inte ha tillgång till bil under vistelsen utan vill ha närhet till allt. En av respondenterna nämner också att priset på privata stugor eller andra boenden kan jämföras med bostadsmarknaden i Stockholm. Det har alltså blivit intressant att investera i fritidsboenden och det är också en indikation på att människor uppfattar en stor utvecklingspotential med Sälen. Det framkommer även Åre har vuxit mycket de senaste åren i likhet med andra skidorter runt om i Sverige, Sälen är dock den mest snabbväxande. I stort sett alla respondenter berättar att en av de större utmaningarna är att kunna möta tillgång till efterfrågan. För att vara mer specifik så menar man att kunna erbjuda tillräckligt med aktiviteter motsvarande antalet bäddar i Sälen. Det kan t.ex. inte bli så att liftköerna på alltför långa under högsäsongen för då blir kärnprodukten oattraktiv. För att motverka detta behöver man bygga ut skidområdet med fler skidbackar, snökanoner och liftar. Det är stora projekt som kostar mycket, vilket gör Sälen och hela skidturismbranschen till en investeringstung industri.

Det samma gäller motsatsen. Det vill säga att boende måste matcha aktivitetserbjudandet. Under vissa veckor om året, som jul/nyår, sportlov, påsklov veckorna så blir det ett enormt tryck och Sälen blir fullbelagt. Då behöver det finnas tillräckligt med hotellrum, lägenheter och stugor.

Säsongsaspekten är något som har en stor påverkan på turistdestinationer i stort. Säsong komplicerar möjligheterna att matcha tillgång med efterfrågan. Anledningen till det är att säsong gör att destinationen fluktuerar i antalet besökare, vilket leder till att man inte kan ha lika stort utbud av aktiviteter. Detta gör också att man inte kan ha en lika stor personalstyrka året om, utan måste matcha antalet besökare. I och med detta så måste man ha rekryterings intervaller inför varje säsong, vilket är mycket resurs-ineffektivt. Eftersom det till mestadels anställs en ny personalstyrka inför varje säsong så måste man även genomföra en utbildning, vilket också leder till stora kostnader. I Sälen så är det vintersäsongen som är den viktigaste och största av årets alla fyra årstider. Därefter kommer sommaren som har vuxit i antalet besökare det senaste årtiondet. Det samtliga respondenter menar är att det finns mycket fördelar med att ha en aktiv besöksnäring året om. Dessa fördelar är bland annat att det finns kompetent arbetsstyrka som redan är utbildade, och att man inte behöver gå igenom samma rekryterings aspekt. Samt att ifall det är så att man behöver rekrytera fler till en viss säsong så kan den existerande året om personalen hjälpa till att lära upp, och att detta blir som en fadderroll. Det finns också en logistisk fördel med att det kräver inte lika mycket förarbete för att rätta till allting inför säsongens uppstart. För att det finns personal som håller anläggningar, hotell, restauranger etc i ordning året om. Att satsa mer på att ha mer personal året om som bor i Sälen gör också att fler kan bidra till skattekassan ifall de är skrivna i Sälen. Vilket har varit ett problem med att majoriteten av säsongspersonalen jobbar i Sälen men skattar någon annanstans. Att satsa mer på barmarkssäsongen gör att destinationen som helhet kan fortsätta växa på ett hållbart sätt, både ekonomiskt, logistiskt och personalmässigt.

### **3.2.2 Varumärket Sälen**

Det framkommer också från flera av de olika aktörerna att de olika anläggningarna i Sälen försöker differentiera sig. Det alpina konceptet genomlyser givetvis alla. Det märks bland annat genom den stil man väljer att ha på flera av byggnaderna och inredning runt om i Sälen.

Ofta en amerikansk “lodge-stil” på byggnader - både utvändigt och invändigt. Ibland ser man också att man valt en stil som influerats av de schweiziska eller österrikiska alperna. Det kan man även se på vissa former av personalkläder. Som exempel kan man se personal iförd *dirndl*-klänningar. På dessa restauranger serveras förstås Gluhwein och klassiskt Schnitzel, istället för att man skulle kanske ha serverat svensk glögg och panerad fläskkotlett. Syftet är att stärka varumärket genom att erbjuda gäster något som är antingen familjärt eller exotiskt. För de svenska eller utländska turister som har tidigare bekantat sig med skidsemester i Alperna så blir detta något familjärt. Jämfört med de svenska eller utländska turister som inte har bekantat sig med detta så blir det något exotiskt. Det kan ge den svenska turisten en känsla av att vara utomlands på skidsemester och upplevs kanske som trendigare. Detta kan man också notera på andra sätt där hur de olika företagen eller anläggningarna försöker positionera sig. Genom att differentiera sig från de andra vill man öka sin konkurrenskraft. Ett exempel på varumärkesbyggande utgörs av de olika maskots som främst riktar sig till barnen och är olika figurer för olika anläggningar. Serviceerbjudanden och produkter skiljer sig också åt mellan de olika anläggningarna, boendalternativen och restaurangerna och får också utgöra exempel på hur man arbetar med differentiering.

Den preliminära målgruppen för marknadsföringsinsatserna i Sälen är barnfamiljer. Detta är något som de olika respondenterna menar är något man satsar extra mycket på. En svensk alpin skidort som brukar jämföras med Sälen är Åre. Åre är mindre till ytan men är oftast i “*top of mind*” bland svenskar. Orsaken är att Åre generellt sett riktar sig mer åt en yngre publik och där festandet är en viktig biprodukt till skidåkningen. Det gör att Åre blir ett resmål som folk associerar till som det “heta inestället” avseende skidåkning och *afterski*. Självklart besöks Åre även av barnfamiljer, och likaså reser ungdomar till Sälen för att åka skidor och festa. Det finns dock en distinkt skillnad till hur man associerar till Sälen och Åre menar respondenterna. Det finns en viktig fördel med att marknadsföra och prioritera barnfamiljer. Segmentet barnfamiljer är det största kundsegmentet och har den absolut största omsättningen.

## 3.2.3 Destinationsbolaget

Samtliga respondenter framhåller den viktiga roll som Destination Sälenfjällen har för Sälen. Destinationsbolaget består av över 140 olika medlemmar, som är olika företag och organisationer som verkar i Sälen och har i ett intresse av att se destinationens fortsatta välmående. Även om många av dessa medlemmar är direkta konkurrenter till varandra, så uttrycker samtliga respondenter vikten av att det ska gå bra för hela destinationen. Det finns nästan en filosofi att ifall det går bra för andra företag så kommer det även gå bra för ens egna. Tillsammans så kan samtliga medlemmar med en enad röst framföra krav, önskingar och behov till myndigheter, kommunen, regioner, länsstyrelsen, Trafikverket och kollektivtrafik. Samarbetet ökar insikt och förståelsen hos dessa olika myndigheter om betydelsen som Sälen har för turismen framförallt i Dalarna men även i hela Sverige. Att Sälen är nordens största skidort är något som måste ständigt påminnas till de som reglerar tillväxt och utveckling av Sälen. Genom ett fokuserat arbete där man samarbetar mot gemensamma mål som ska gynna alla, funderar destinationsbolaget som en katalysator för hela destinationen. Många av de stora frågorna som destinationen har eller har haft, finner sin lösning Destinationsbolaget. Det kan handla om frågor som exempelvis väg underhållning/snöröjning, sophantering, vattenförsörjning eller andra infrastrukturfrågor. Speciellt nu under år 2020 så har destinationsbolaget haft en betydande roll när Covid-19 pandemin har haft en kritisk påverkan på Sälen. Tillsammans har man genom destinationsbolaget haft möjlighet att koordinera och fatta viktiga beslut inför vintersäsongen 2020–2021. Detta för att hela destinationen genom samverkan skapar lösningar som ska förmedla en känsla av trygghet för gästen inför säsongen.

Samtliga respondenter uppvisar ett stort intresse för att arbeta med utveckling av sommarsäsongen. Den ökande trenden av intresse för att "hemestra" och att syssla med outdoor-aktiviteter berör flertalet av respondenterna. Aktiviteter som nämns är t.ex. fjällvandring, paddla kajak/kanot, fjällcykling- antingen Mountain downhill eller distanscykling. Camping med husbil/husvagn under sommaren är också något som Kläppen har bland annat satsat mycket på. Man noterade en kraftig ökning av trenden under sommaren 2020. På grund av Covid-19 pandemin reste inte svenskar resa utomlands som tidigare och man föredrog även camping eftersom det ger goda möjligheter till att hålla distans till andra. man kanske har gjort förut.



Ökningen av inhemska turister är inte ny i Sälen, och det finns mycket som tyder på att den pågående ökningen kommer att fortsätta. Pandemin skyndade bara på den utvecklingen som man redan hade noterat. På många företag och anläggningar runt om i Sälen så var man inte riktigt redo för sommaren 2020. Det var väldigt få som vågade satsa på sommaren då det var osäkra tider under pandemin. Utbudet av sommaraktiviteter kunde därför inte möta den efterfrågan som fanns av inhemska turister. Detta är något som ska ändras till framtida barmarkssäsongen, menar samtliga respondenter. Som exempel ska nämnas Skistars nya satsning på ett sommarkoncept som ska lanseras 2021 och som benämns Sports & Adventure (Skistar Sports & Adventure, 2020). Det är tydligt att man vill satsa på barmarkssäsongen i Sälen, vilket skulle dra med sig en hel del fördelar enligt respondenterna. En viktig bieffekt utgörs av förhoppningen att det ska bli enklare att bibehålla personal som kan bo, leva och arbeta under hela året i Sälen. Att ha en personalstyrka som finns där året om, medför att man slipper lägga ner lika mycket resurser på att rekrytera inför varje säsong, samt att personalen i sig har en högre grad av kompetens. Man behöver inte heller lägga ner lika stora ansträngningar för introduktion och upplärning av ständigt nya medarbetare. Kommunen är också angelägen av att ha en personalstyrka som är etablerad på orten. I intervjun med Elisabet Asp Christiansson så framkommer det att många som jobbar i Sälen är inte skrivna i orten. Det medför att dessa personer inte betalar kommunalskatt i Malung-Sälens kommun eftersom man betalar till den kommun där man är bosatt/mantalskriven. Det finns således ett missnöje med att personalen drar nytta av infrastrukturen i Sälen men inte bidrar ekonomiskt. Problemet medför ekonomiska bekymmer för kommunen och hotande underskott. Om situationen hade varit en annan så skulle man haft ekonomiskt utrymme som kan användas i syfte att stärka turistdestinationen.

En annan organisation som de olika anläggningarna jobbar tillsammans med är SLAO (svenska skidanläggningars organisation). Speciellt nu under Covid-19 pandemin så har SLAO varit en viktig aktör för alla skidorter i syfte att finna lösningar för hur man kan möjliggöra att under en pandemi ha en vintersäsong. Tillsammans har man skapat riktlinjer så att skidindustrin ska klara sig igenom pandemin.

## 3.2.4 Flygplatsen Scandinavian Mountains Airport

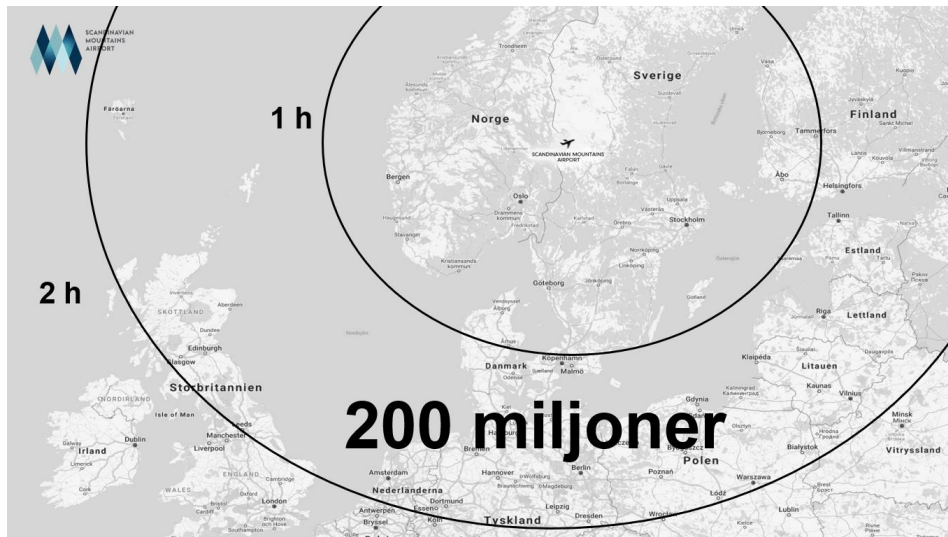
Samtliga respondenter nämner att flygplatsen kommer ha en stor påverkan på turismdestinationen Sälen och även för hela regionen. Med hänvisning till pandemin så måste man säga att tajmingen var den sämsta tänkbara och därför har man inte ännu noterat några effekter. Flygplatsen har ju knappt varit öppen. Uppstarten var också kantad av problem eftersom godkännandet för utländsk flygtrafik av Transportstyrelsen drog ut på tiden. Restriktionerna i andra länder på grund av pandemin gjorde det svårt att få hit utländska turister i enlighet med den uppgjorda planen. Alla intressenter och delägare av flygplatsen är övertygade om detta kommer att ändras. Det finns en stark tro på att det ska återgå till det normala efter att pandemin är över. Människor kommer vilja åka på semester och äta på restaurang och vilja umgås och göra allt det som man inte fått göra under restriktioner. Bedömer man att det kanske till och med blir ännu större intresse eftersom man fått avstå från mycket under lång tid. Detta gäller givetvis inte bara för inhemsk turism utan även för de utländska turisterna som man vill försöka attrahera att semestra i Sälen.

Flygplatsen har påverkat området på flera sätt. Som exempel kan nämnas att flygplatsens tillkomst har inneburit en betydligt större närvaro av den lokala polisens. Sälen har fått fler polispatruller och tullen kommer att etablera sig. För två år sen så hade Sälen endast en polispatrull som skulle ha hand om hela Älven-området d.v.s. Mora, Vansbro och nästan hela Malung-Sälen kommun. När någonting inträffade som exempelvis en större olycka så fick man helt enkelt vänta. Nu finns det dock en sju eller åtta polispatruller i samma område och det är en följd av att flygplatsen har kommit till destinationen. Således medför flygplatsen ett antal positiva följd effekter som infrastruktuursatsningar.

Den nya flygplatsen medför en enorm utvecklingspotential. Respondenterna berättar att man har sett ett intresse utomlands för att resa till Sälen. Tidigare har det varit besvärligt att ta sig till Sälen från till exempel Storbritannien. Beroende på den geografiska närheten har majoriteten av utländska gäster tidigare kommit från Danmark och Norge. Detta kommer dock att ändras i framtiden, tror alla respondenter. Räckvidden av antalet besökare som Sälen kan få en kraftig ökning med nya flygplatsen. Sett till en flygtids-räckvidd på två timmar, så når Sälen upp till 200 miljoner människor.

Det är dessa människor som skulle kunna bli potentiella turister för destination Sälenfjällen. Dessutom ligger Helsingfors flygplats i Finland inom den räckvidden. Helsingfors flygplats fungerar som en "HUB" (en mittpunkt för transporten) för en stor del av flygtrafiken som kommer från Asien till Europa. Det ger också en stor utvecklingspotential i framtiden genom att turister från den världsdelen skulle komma till Sälenfjällen. De marknader som Sälen jobbar med främst att marknadsföra sig till för tillfället är Danmark, Norge, Storbritannien, Holland och Tyskland. På lång sikt så tror respondenterna att det kommer bli en ökning av utländska turister. Det är positivt eftersom deras semesterveckor inte konkurrerar på samma sätt med de svenska semesterveckorna. Därför kan de komma in och fylla ett behov under perioder med färre antal gäster under vintersäsongen. Man uppfattar att det finns ett intresse utomlands av liknande destinationer som Sälenfjällen. Flera respondenter menar att detta har att göra med den outdoor turism som är en trend som ökar runt om i världen. Det finns även mycket häftiga upplevelser som man försöker jobba med kring själv flygplatsen. Man erbjuder till exempel möjlighet med att åka hundspann från flygplatsen till sitt hotell. En unik upplevelse för en turist som flyger från Heathrow flygplats i London, och två timmar senare så åker man hundspann i Sälenfjällen! Själva skylten som anvisar olika vägvisningar till parkeringen, taxi och sen snöskoter och hundspann ger dessutom en unik känsla. Scandinavian Mountains Airport en av de modernaste i hela världen. Det gäller bland annat bagagesystem och incheckning. Flygplatsen är också först i Sverige med att vara utan flygledartorn. Flygledningen sker i Sundsvall. De har också ett väldigt modernt system för att kunna landa i snöstorm. Det är ett system som heter ILS CAT IIIA. Detta kan man se som ett bevis på att det finns en stor vilja att vilja investera i Sälen och dess framtid. Man har vågat att satsa stora resurser på flygplatsen.

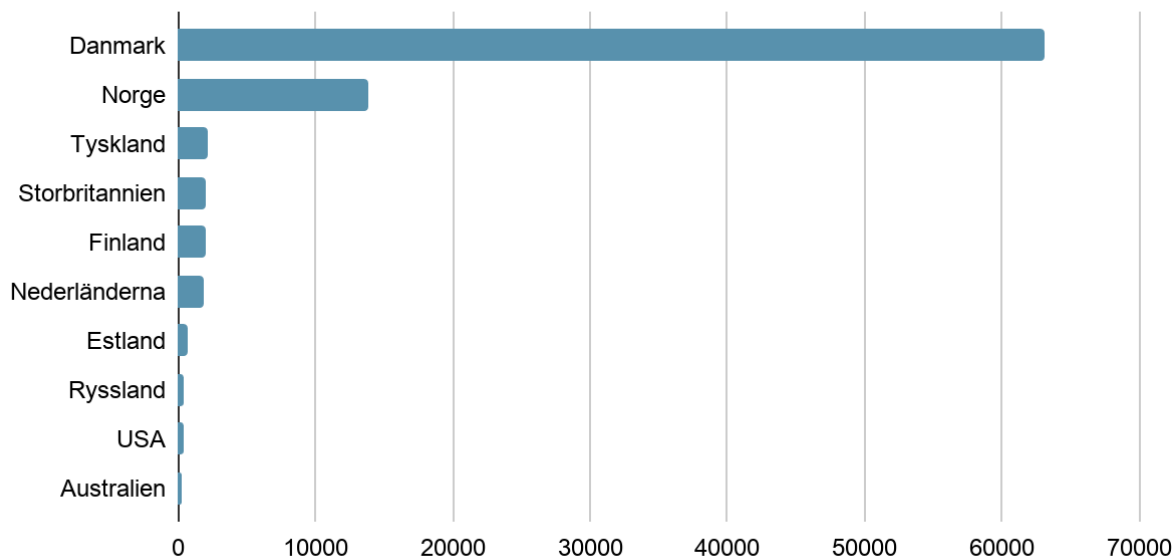
Figur 1:



SCB utgår från att antalet ej angivna gästnätter är utländska. I realiteten kan de mycket väl vara inhemska gästnätter. De svenska gästnätterna svarar för 88% av samtliga gästnätter i 13 hotell, 3 stugbyar, 5 vandrarhem och 5 campingplatser samt stuga/lägenhet förmedlad. 2019 var det totalt 335 812 gästnätter. Det fanns alltså ett intresse av att besöka Sälen hos utländska turister under perioden före flygplatsen Scandinavian Mountains Airport öppnade. Visserligen bestod majoriteten av danskar som stod för cirka 10% av de utländska turistnätterna. Mer än var tionde gästnatt konsumeras av en utländsk turist. Prognosen för de utländska gästnätterna är förväntade att öka i framtiden. Det gäller speciellt från den brittiska och holländska marknaden (TEM 2019, 2020).

Figur 2:

## 10 Största Utländska Nationaliteterna Destination Sälenfjällen 2019 (exkl Trysil)



(Hämtad från Visit Dalarna, 2020. Statistik gjord av Resurs)

Enligt Gunnar Leman (Arvidsson, 2020) som är VD för Scandinavian Mountains Airport, så kunde tajmingen av den nya flygplatsen knappast varit sämre. Den nya satsningen skulle bli en tillväxtmotor för hela regionen. Samtidigt kom pandemin och satte käppar i hjulet. Av de 350 000 utländska turisterna som var beräknade att komma till Sälen under vintersäsongen så kom endast 15 000. När flygplatsen nu står tom så uppstår problemet med finansieringen. Vem ska och vem vill betala för flygplatsen? De största investerarna för byggnationen av flygplatsen är stora företag som Skistar, Peab och Backahill. Statlig finansiering erhålls också till ungefär en tredjedel. I den överenskommelse som tecknades så skulle de trettiotal mindre delägare som tillhör det lokala näringslivet betala och stå för driftkostnaderna. Bland dessa delägare finns bland annat Kläppen, Stöten och Högfjällshotellet, som redan blivit hårt drabbade av pandemin. Enligt dessa delägare så är det inte aktuellt att lämna överenskommelsen som innebär att de skulle stå för driftkostnaderna de första fem åren. Inte bara pandemin utgör risk för flygplatsen, utan även det allt mer mildare klimatet. Bygget har fått kritik utifrån klimatperspektivet, och att flygplatsen varken kommer gynna klimatet eller regionen då det blir allt kortare skidsäsonger.

Flygplatsen kommer vara viktig för Sälen, då det kommer bli lättare att rekrytera och behålla arbetskraft och den ökar möjligheterna för Sälen att bli en lättillgänglig året runt destination för både inhemska och utländska turister (Arvidsson, 2020).

Samtidigt som pandemin fortsätter så storsatsar reseföretag som TUI och Apollo i Sälen. Det beror på att den inhemska turismen ökar. Det är en trend som man sett även innan pandemin som naturligtvis har medverkat till att en del soldestinationer har fallit bort. Enligt organisationen SLAO finns det en del som tyder på att det kan bli en extremt bra vintersäsong. Det beror på att Sälen redan är “corona-säkert”. Detta har man nu inför kommande vintersäsong utvecklat ytterligare. Aktiviteter som skidåkning är redan i en viss form socialt distanserat, och man håller sig i allmänhet endast till sin familj eller de man reste upp med. Detta kan göra Sälen attraktivt som semesterdestination för svenskar denna vinter. Charterindustrin blöder just nu på grund av att soldestinationer brottas med stora svårigheter. Charterindustrin behöver därför intressera sig för destinationer, och där kan Sälen bli en helt ny charterdestination. Här ligger fokus inte på svenskar utan snarare för internationella turister inom (Hellekant, 2020).

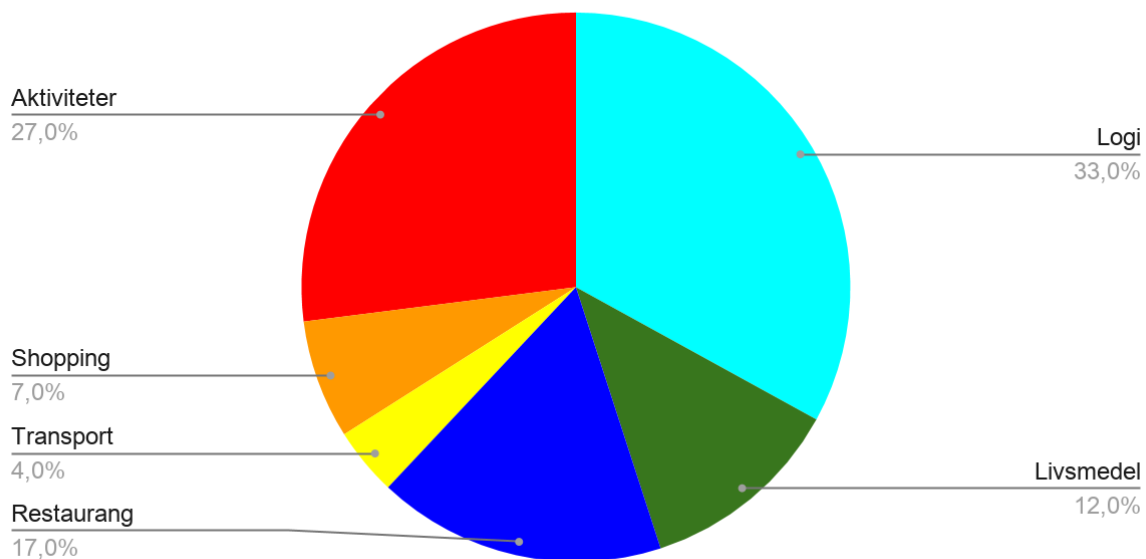
### 3.3 Boendeperspektivet

Restaurang-perspektivet och boende-perspektivet är två olika delar som huvudsakligen har med service och utbud. Den data som samlats under empirin från dessa två kategorier, har givit en inblick i hur det är att arbeta med gästvänlighet i branschen och innebörden av detta för turismens utveckling. Baserat på den framkomna empirin kan man även stärka perspektiven genom att titta på Guerrier och Abdibs studie (2000) i servicebranschen där flera personer intervjuats som arbetar i serviceindustrin. Det framkommer att det blir arbetsintensivt i servicebranschen både baserat på de aktörer som intervjuats med tanke på säsongsarbete men också baserat på studien (Guerrier & Abdibs, 2000). I följande figur så visas fördelningen av “Turistkronan” för de branscher som påverkas. Denna fördelning varierar normalt inte mycket i Sverige. Restaurang och logi brukar ligga högst omsättningsmässigt, men den senaste 10-årsperioden finns generellt en del stora förändringar, oftast för restaurang och shopping. Logi är den omsättningsmässigt största branschen med cirka 927 miljoner kronor. Stugkategorierna genererar cirka 837 miljoner kronor på logi. Aktivitetsomsättningen är relativt stor med 733,5 miljoner kronor vilket i huvudsak beror på försäljning av liftkort och utrustning.

Det står alltså klart att den största ekonomiska kategorin inte är kärnprodukten aktiviteter som till exempel skidor. Boende representerar en tredjedel av all omsättning i Sälenfjällen (TEM 2019, 2020).

Figur 3:

## Turistkronan 2019 - Omsättning Destination Sälenfjällen (exkl. Trysil)



(Hämtad från Visit Dalarna. 2020. Statistik gjord av Resurs)

I syfte att erhålla en övergripande bild av boendeperspektivet i Sälen har en intervju genomförts med Martin Sahlberg som är vice VD för Högfjällshotellet. Intervju av en viktig aktör, på det största hotellet i den populära skidorten Sälen, bidrar det till kvalitativ empiri. Respondenten har tidigare arbetat på en annan populär skidort i Sverige och har därför erfarenhet av snabbväxande destinationer. Erfarenheten avseende just Sälen är något begränsad i tid, men respondenten hävdar ändå att man sett en stor utveckling i hela fjällvärlden och att en av de bidragande faktorerna har varit omfattande nybyggnation. Respondenten drar en parallell mellan den tidigare arbetsplatsen Åre och den nuvarande arbetsplatsen Sälen och berättar att båda växer mycket snabbt. Skillnaden mellan dessa alpina destinationer är de olika målgrupperna vilket har lett olika inriktningar av utvecklingen av destinationerna. Sälen är mer utspritt i form av Högfjället, Tandådalen, Hundfjället, Lindvallen, Kläppen samt Stöten och det utgör en skillnad mot den andra alpina destinationen som är mer sammanhållen.

Högfjällshotellet, som är ett av de största hotellen och också en av de populäraste boendeformerna i Sälen riktar sig på barnfamiljer. Man kan konstatera att det gäller hela Sälen som fokuserar marknadsföringen mot barnfamiljer till skillnad från Åre som riktar sig mot en yngre målgrupp.

Framtagen empiri visar att Skistar och Destination Sälenfjällen samarbetar med i stort sett alla aktörer här i Sälen. Högfjällshotellet samarbetar också i stor utsträckning med Fjälläventyr. Fjälläventyr stödjer hotellet med att tillhandahålla aktiviteter på fjället för hotellgäster. Det gäller speciellt konferensgäster, men intresse finns också hos privata gäster. Precis som många andra är hotellet förstas involverade i den nya flygplatsen. Ägarna har enligt respondenten även varit med och investerat i den. Skistar äger och driver hela skidanläggningen utanför hotellet och är dessutom ägare till själva hotellfastigheten. Fastigheten hyrs ut till ägarna av själva hotellets och det är de driver själva verksamheten i den hyrda hotellbyggnaden. Empirin visar en klar och tydlig gemenskap mellan samtliga aktörer där man oavsett uppdrag och uppgift ser värdet av samarbete för en positiv utveckling av orten som helhet.

Enligt Martin ser man en möjlighet att öppna hotellet även på somrarna för att göra det enklare för gäster att hitta boende, men samtidigt stödja destination Sälen i en strävan mot att ha helårsöppet. Barmarkssäongen anses vara en viktig del i Skistars utveckling av destinationen. Martin berättar också att det kommer investeras i allt från paddel, cykelleder, utegym och ännu fler sommaraktiviteter med syfte att locka gäster till destinationen även på sommar, vår och höst-säsongerna. Barmarkssäongen kan därför enligt respondenten vara en viktig faktor för att kunna utveckla destinationen ytterligare. Det blir också tydligt när man studerar hur sommaren 2020 såg ut för destinationen. Hotellet brukar ha stängt på sommaren och hade det även år 2020 med tanke på den rådande pandemin. I och med COVID-19 hade fjällorten ett starkt besöksstryck även under sommaren (barmarkssäongen). Det framkommer av empirin hur den nya trenden "hemester" haft en stor påverkan på turistiska destinationer i Sverige och poängteras även av respondenten som ett viktigt bidrag till sommarens succé. Genom att ha helårsöppet kan man även erbjuda fler boendeformer när Högfjällshotellet har möjligheten att ha öppet året om.



Respondenter redogör för att det inte finns en delad åsikt om att destinationen Sälen är en snabbväxande destination, och detta är i och med de byggnationerna som skett men även den infrastrukturen som skapats. En förhoppning är att den snabbväxande destinationen kan leda till ökade möjligheter för människor att bo i området året runt. Det är värdefullt för en positiv utveckling ur ett helhetsperspektiv för hela området.

Pandemin har orsakat en stor arbetslöshet i Sverige och då särskilt i turist- och servicenäringarna. Respondenten menar att de även finns andra sociala utmaningar. Lokalbefolkningen riskerar att inte inkluderas när destinationen växer snabbt. Det kan skapa irritation. Vice Vd:n för Högfjällshotellet poängterar därmed innebörden av att ha ett fungerande samhälle eftersom turismen är viktig för destinationen. De flesta som driver verksamheter får en inkomst direkt eller indirekt på turismen och spelar därför en vital roll i utvecklingen av destinationen, enligt Martin. Bostadspriserna utgör också en utmaning där det uppfattas som svårt att hitta ett boendialternativ för den som inte anser sig ha råd med ett pris på 4–5 miljoner kronor. Nästan alla lägenheter som byggs är till för turister, och hyreslägenheter är svåra att få tag på. Det framkommer även av respondenten att det är utmaningar som en destination som Sälen och även Åre, behöver uppmärksamma. När destinationer växer och skapar arbetstillfällen måste man även se till att boendialternativ för personal skapas.

*“Hela samhället måste samverka kring detta. Även kommunen måste vara med och bygga hyreshus för dem som ska jobba i destinationen. Ur vårt perspektiv är jag osäker på om det ett normalt år finns tillräckligt antal personalbostäder.” Martin Sahlberg Vice VD Högfjällshotellet.*

Förutom sociala utmaningar och möjligheter, finns även ekonomiska samt miljömässiga konsekvenser som behöver hanteras enligt Martin. Högfjällshotellet har byggt ett värmesystem som baserar sig på bergvärme vilket innebär att man övergår från olja och direktverkande el till ett mer miljövänligt samt ekonomiskt hållbart värmealternativ. Detta tyder på att man försöker värna om miljön och strävar efter att ta itu med de utmaningar som finns. Martin hävdar även att man måste våga investera i de lokala producenterna och råvarorna för att göra det ekonomiskt hållbart. Det är viktigt att samla alla i detta.

Det har även, enligt respondenterna investerats i laddstolpar, för att gäster som transporterar sig med elbilar så att de kan ladda sina bilar och på så sätt bidrar till en bättre miljö.

För att Sälen ska kunna utvecklas och bli en bättre destination, anser respondenten att det gäller att hitta en riktigt bra åretrunt-strategi som inte bygger enbart på turister, utan även involverar bofasta. Det leder till fler boendeformer för andra och många fler har möjlighet att bo där. Detta leder i sin tur till större möjligheter för personal att jobba och kunna etablera sig i Sälen. Att vara bofast ökar också lojaliteten och det är viktigt anser Martin. Sälen har enligt respondenten stora möjligheter att attrahera människor med intresse av naturen. Om man kan lyckas erbjuda en god infrastruktur samtidigt som man erbjuder en fin natur kan man öka attraktiviteten för fler.

### 3.4 Restaurangperspektivet

Vi har valt att samla empirin hos en av de största restaurangerna i Sälen som heter Lammet & Grisen. För att kunna erbjuda så kvalitativ empiri som möjligt har det behövts att samla empirin utifrån en av de största restaurangerna i hela Sälen. Restaurangen heter Lammet & Grisen, och detta bidrar till ett helhetsperspektiv i och med organisationens påverkan av utvecklingen av destinationen. Restaurangen - vars ursprung finns i en restaurang som ligger på Öland - öppnades redan 1991 i Sälen. Därmed har den varit med om utvecklingen under lång tid och kan sägas vara en viktig aktör i den alpina orten. Enligt Stefan Atterlid som är delägare av restaurangen, har Sälen gått från att vara "en liten byhåla" till norra Europas största skidort och under de senaste tio åren även utvecklats från att vara en skidort för svenskar till att bli en mer internationell fjällort. Det har framkommit av empirin att restaurangen har ett nära samarbete med Skistar och är även mycket aktiva i Destination Sälenfjällen. Lammet & Grisen är medlem i restaurangföreningen i Sälenfjällen, där de även har haft ordförandeskapet i många år. Föreningens övergripande syfte är att skapa en gemensam kraft avseende mat och dryck. Det här medför att alla restauranger både konkurrerar och samarbetar, man kan säga att det blir sam-konkurrens, enligt respondenten. Pratar man med kollegor i andra städer så är de tämligen avundsjuka på att aktörerna i Sälen har lyckats skapa en krögarförening där alla pratar **med** varandra och inte **om** varandra hävdar delägaren av Lammet & Grisen. Målet är att alla restaurangkollegor i Sälen ska leverera en bra restaurangupplevelse och produkt. Gör alla det så blir ryktet att det är bra att gå på restaurang i Sälen, och det gynnar alla i slutändan.

I och med att det inte är helårsöppet i Sälen, är restaurangen stängd på sommaren, men Lammet & Grisen har en systerrestaurang på Öland som är öppet under sommaren och detta innebär att en del av personalen kan förflyttas från Sälen till Öland och tvärtom på vintern. Respondenten poängterar att möjligheten för helårsöppet finns på Sälen men att man har valt att avvakta och observera hur andra restauranger fungerar under barmarkssäsongen. Att ha helårsöppet är enligt delägaren något bra, framför allt för personalen eftersom man slipper flytta fram och tillbaka beroende på säsong. Det leder till bättre kvalitet i service och produkt för gästerna och en högre standard. Målet är just nu enligt Atterlid, att minst hälften av personalstyrkan ska återkomma varje säsong vilket också leder till fördelar avseende introduktion, upplärning och kompetens. Restauranger kan oftast inte heller ha öppet året om i säsongsberoende orter beroende på stora fluktuationer i antalet gäster.

Delägaren anser, i likhet med övriga respondenter att Sälen motsvarar kriterierna för vad som kan definieras som en snabbväxande destination. Utmaningen är dock att det kan gå så fort att infrastrukturen inte hinner med. En annan utmaning handlar om att det byggs mer boenden och att tillskapande av aktiviteter inte hinns med i motsvarande takt. Här avses exempelvis skidområden och restaurang. Utmaningen är att utveckla destinationen, men samtidigt bevara en fjällkänsla. Aktuellt läge beskrivs som att det tillkommit betydligt fler bäddar än vad motsvaras av ökat antal skidnedfarter och aktivitetsprodukter. När det gäller sociala utmaningar och möjligheter för Sälen drar responderten parallell till sin arbetsplats på Öland. Han uttrycker att han har noterat att den alpina orten har kommit betydligt längre än destinationen Öland när det gäller att förståelsen för själva innebörden av turismen. Utan turismen hade det inte funnits varken skola eller vårdcentral, och givetvis inte heller lika mycket arbetstillfällen, enligt respondenten. Därför anser han att grunden för hanteringen av utmaningar och möjligheter finns att hämta i förståelsen av innebörden av turismen.

Den empirin som framkommit relaterat till ekonomiska utmaningar och möjligheter har givetvis i stor utsträckning påverkats av den rådande pandemin och därför dras exempel på den tillfälliga situationen. Enligt respondenten är den ekonomiska utmaningen beroende av hur COVID-19 kommer att bestå under pågående vintersäsong. Det kommer att påverka restaurangens ekonomiska hållbarhet i det korta perspektivet. På längre sikt handlar det om vad som sker när pandemin klingat av. Delägaren av Lammet & Grisen är övertygad om att människor kommer att vilja gå på restaurang, resa och umgås igen.

Atterlid är övertygad om att grundläggande behoven kommer att bli större efter Corona. Här finns alltså en stor potential för Sälen som vinterdestination.

Som framkommit av tidigare respondenternas empiri utgör sophanteringen och vattenförsörjning ett problem för hela Sälen. Vattenförsörjning har dock blivit bättre enligt Atterlid. Vissa brister kvarstår när det gäller vattenförsörjning för snö tillverkningen. Det gäller enligt den framkomna empirin speciellt i Hundfjället och Tandådalen, där man måste skapa dammar för att kunna tillverka snö. Sophantering är ett av de stora problemen som behöver hanteras. Orsaken är att destinationen går från att vara en liten ort på somrarna, till en väldigt stor ort på vintern. Man måste hitta ett sätt att få det att fungera när mängden sopor är så oregelbundna.

På frågan om hur framtiden kommer se ut för destination Sälen samt hur turismstrategin ser ut, så svarade respondenten:

*“Vi tror att Sälen kommer att fortsätta växa, att det kommer gå från en traditionell skidort till en internationell fjälldestination. Det kommer också att gå mer åt en året om verksamhet, där vinter kommer vara den stora tillväxtmotorn men att det gröna halvåret kommer vara bra månader för Sälenfjällen också. Att försöka åstadkomma dessa två mål är vår turismstrategi.”*

*- Stefan Atterlid Delägare Lammet & Grisen*

### **3.5 Aktivitetsperspektivet**

För att få en inblick i aktivitetsperspektivet har Björn Olsson från Fjälläventyr intervjuats i syfte att bidra med så kvalitativ empiri som möjligt. Samtliga respondenter framhåller att det inte alls är ovanligt på många destinationer att det finns ett underskott av aktiviteter och det påverkar utvecklingen i negativ riktning. I empirin framkommer vikten av att se värdet i många aktiviteter av hög kvalitet för att kunna utveckla en destination.

Björn som representerar Fjälläventyr, berättar att destinationen Sälen har genomgått en stark utvecklingen under åren och under de senare åren framförallt under sommaren. Det har varit en medveten satsning avseende nybyggnation av boenden och även av fler restauranger. Det har lett till en successivt budgeterad förändring på vintern.

Som en konsekvens av det har turismen spontant ökat under sommaren vilket inneburit en stor förändring. Respondenten hävdar att de behövt anställa mer personal för att kunna erbjuda mer aktiviteter även på sommaren. För att kunna locka turister men även för att öka utbudet av aktiviteter för de gäster som besöker Sälen. Organisationen erbjuder husky-uthyrning. Empirin framhäver betydelsen av att kunna erbjuda något unikt och att hyra en hund måste väl anses som något annorlunda och som man inte kan göra på så många andra ställen. Flygplatsen i sig och möjligheten att transportera sig därifrån till sitt boende med hundsläde är exempel på ovanliga erbjudanden. Detta går därför att relatera till Roberts studie (2001) gällande fördelar inom marknaden när det kommer till service och aktiviteter. Som tidigare har beskrivits har barmarkssäsongen en viktig roll för att möjliggöra helårsöppet för destinationen. Enligt respondenten är det därför viktigt att kunna erbjuda ett utbud av aktiviteter som fungerar på fjället och som skapar attraktivitet.

Samtliga respondenter framhåller samarbetet med Skistar, Högfjällshotellet och Scandinavian Mountains Airport vilket innebär en viktig gemenskap för de största aktörerna i destinationen Sälen. Fjälläventyr i likhet med flertalet andra företag i Sälen, tror på ett helårsöppet perspektiv. Samtliga respondenter poängterar vikten av att underlätta bemanningen - alltså att rekrytera och behålla personal. Eftersom Sälen inte är en helårsöppen destination blir det stor efterfrågan och högt tryck under de största veckorna vilket medför en ojämn beläggning som gör arbetet svårhanterligt. Respondenten är övertygad om att Sälen har stor potential för sommarsäsong och är övertygad om att Fjälläventyr kan utföra ett gott och viktigt arbete även på sommaren.

Pandemin har drabbat hela Sverige hårt ur flera perspektiv, menar respondenten. Eftersom många avstod från att resa utomlands valde många att resa inrikes. I och med att fjället erbjuder aktiviteter i naturen med en klar distansering och utomhusvistelse blev det en attraktion i sig för svenskar. Man gick in i sommarsäsongen med en viss osäkerhet men det visade sig att det fanns en tydlig attraktivitet i destination Sälen under sommaren 2020 och det kom många besökare. Efterfrågan blev enorm och det blev omöjligt att kompensera den på det sätt man kan göra under vintern. Björn betonar alltså vikten av att kunna ha helårsöppet om destinationen ska kunna utvecklas. Samtliga respondenter betonar vikten av helårsöppet och hävdar att det verkligen hade varit värdefullt och hjälpsamt under det annorlunda verksamhetsåret 2020.

Eftersom många av anläggningarna i destinationen är dimensionerade för det stora antal besökare som kommer på vintern, och att sommarnivåerna ligger väsentligt under, menar Björn att det krävs en skalförändring för i Sälen. Den framkomna empirin visar att de permitteringsregler som framtagits under pandemin uppfattas som hämmande för turistverksamheten. Björn menar att det är mer ekonomiskt försvarbart ur ett kortsiktigt perspektiv att permittera personal än att våga satsa på att utveckla nya delar av verksamheten. Verksamheten är personalintensiv och man inte enbart se till förväntningar på hög omsättning. Den framtagna empirin visar att ett företag faktiskt kan behöva ta en förlust i det korta perspektivet för att bygga upp någonting som på sikt kan bli bra och ge avkastning.

I likhet med övriga respondenter bedömer Björn att destinationen är snabbväxande och poängterar såsom samtliga aktörer att det skett en kraftig nybyggnation överallt vilket är en indikation på att destinationen är snabbväxande. Avseende sociala utmaningar och möjligheter, kan Björn inte redogöra för några sociala problem vare sig gällande över-turism eller corona rädsla. Respondenten menar att lokalbefolkningen är välkomnande. En viktig orsak är att de människor som bor i sälenområdet får sin utkomst av turismnäringen på ett eller annat sätt. Därför kan respondenten hellre se de många möjligheter som finns. Empirin tydliggör också att det inte är svårt för företaget att nyanställa personal. Det finns ett stort antal som mer än gärna vill arbeta för Fjälläventyr och ser även detta som en social möjlighet.

I syfte att erhålla en mer fullständig bild har även de ekonomiska utmaningarna och möjligheterna utforskats. Här hävdar respondenten att sommaren kommer att öka i betydelse för företaget i ekonomiskt hänseende. Sommaren betraktas som en utmaning, men samtidigt också som en möjlighet. För Fjälläventyrs del så är målet enligt empirin att försöka jämna ut intäkter och utgifter runt hela året. Organisationen vill givetvis öka sin omsättning. Det behöver dock inte nödvändigtvis handla om vintersäsongen utan man vill hellre försöka balansera upp med barmarkssäsongen enligt Björn. Det är det som behövs för att företaget ska känna sig mer tryggt och säkert med att anställa fler medarbetare. Det är nämligen att våga anställa medarbetare som är den tuffaste utmaningen för ett mindre företag i besöksnäringen enligt respondenten. Eftersom organisationen enligt Björn är naturvänliga i och med de utbudet de har blir deras miljöpåverkan relativt låg. Eftersom man tror på en stor ökning av turister de närmaste åren kan man anta det kommer en stor andel gäster som inte är vana vid fjällvärlden.

Detta kommer då bli en utmaning för samtliga att kunna bibehålla dessa gäster samtidigt som man lyckas erbjuda något bra och inte har en negativ miljöpåverkan.

Fjälläventyr är en organisation som erbjuder såväl aktiviteter som fjällguider. Dessa ska medverka till att besökande gästerna kan uppleva en trygg vistelse i den annorlunda och kanske lite utmanande naturen. Enligt respondenten tror de på att helårsöppet hade hjälpt både organisationen i sig men även destinationen. Sammanfattningsvis kalkylerar Björn med en stor ökning av turismen i destination Sälen och ser helårsöppet som en viktig faktor i den utveckling som då är nödvändig.

## 4. Litteraturöversikt

*I följande kapitel kommer de utvalda teorierna för denna forskning att presenteras. De teorierna som valts ut är baserade på den empirin som framkommit under arbetets gång. Varje teori kommer att förklaras enskilt där det börjar med en förklaring av innebörden för Varumärken & Symboler i Sälen. Därefter kommer teorin om Disneyization, Turismens tre särdrag i form av Turismens Paradox, Motivations & Hygienfaktorer och Turismens Upplevelseaspekter. Slutligen Turistens Blick, Teoretisk Aspekt om Nätverk och SWOT-Analysen.*

### 4.1 Varumärke & Symboler i Sälen

Sälen är en alpin ort och erbjuder till stor del fjällturism för sina besökare. Avgörande för hur en alpin ort ska lyckas locka till sig så stor mängd besökare varje år är hur varumärket byggs upp samt vad för symboler Sälen visar på. Detta betyder att destinationer såsom sälen lämnar avtryck på besökarna, alltså något som turisten kommer ihåg. En stor målgrupp är familjer enligt samtliga respondenter (2020) och man måste man lyckas göra det tillräckligt attraktivt för att de ska komma för första gången samt återkomma. Det finns givetvis ett antal bidragande faktorer till hur man lyckas bibehålla den stora mängd turister varje år. I syfte att ge ett bredare perspektiv behöver man att bryta ner orten i olika bitar/aspekter. Avseende symboler och varumärke bör man undersöka hur en plats driver sitt utvecklingsarbete såväl internt som externt. Externt arbete kan exempelvis handla om hur man marknadsför sitt varumärke samt vilken bild man strävar att ge av sin destination.

Det interna arbetet handlar exempelvis om vad man sätter för standard och hur man vill att servicestrukturen ska se ut för måluppfyllelsen. Något som framkommit under forskningens gång är att Sälen i likhet med många andra turistiska besöksområden, använder sig av en form av tematisering. Syftet är främst för att locka sin målgrupp. Därför är Disneyization teorin väldigt applicerbar på Sälen som destination utifrån ett serviceperspektiv (Bryman, 2004).



## 4.1.1 Disneyization som teori

Disneyization-teorin går nästan att se på som en strategi för destinationer där man försöker tematisera sin destination för att lyckas stärka varumärket. Samtidigt försöker man erbjuda besökarna något att komma ihåg för att bibehålla sina gäster (Bryman, 2004). Disneyization teorin uppstod i samband med öppningen av flera temaparker för Disney där fokuset var att tematisera parken och göra det så autentiskt likt Disney som det är möjligt. Därav infördes en form av strategi där man ska försöka uppnå detta och därav namnet Disneyization. Teorin delas upp i fyra olika huvuddelar som bör finnas med i strukturen, och dessa fyra huvuddelar är; *theming*, *hybrid consumption*, *merchandise* och *performative labour* (Bryman, 2004).

*Theming* som betyder tematisering, innebär att man klär institutioner eller objekt helt orelaterat till institutionen. Exempelvis karuseller i Disneys parker, dessa karuseller har ingenting med själva Disneys värld att göra men man väljer att använda Disney som tema ändå (Bryman, 2004). Tematiseringen i fråga behöver inte vara relaterat till utbudet utan ska snarare ge utbudet en form av tema. Som exempel kan nämnas en restaurang har ett Vilda Västern-tema vilket inte har något med restaurangen i sig att göra. Tematisering i sig är en förlängning av själva varumärket, samtidigt som man skapar en ännu starkare bild av vad företaget vill ge för budskap till sina kunder/gäster (Bryman, 2004).

*Hybrid consumption* eller hybrid konsumtion är när en destination erbjuder mer än själva huvudattraktionen. Alpina områden brukar ha skidor som huvudattraktion, men man bygger ändå restauranger, butiker och m.m. för att kunna maximera inkomsten samtidigt som man lyckas ge besökare mer att gå på (Bryman, 2004). Hybrid konsumtion innebär då i sin tur att man ska försöka erbjuda så mycket att kunna konsumera som möjligt.

En destination ska då alltså lägga fokus på att kunna konsumera från andra håll utöver huvudattraktionen (Bryman, 2004).

*Merchandising*, som är den tredje huvuddelen i teorin, innebär att man säljer varor med destinationens varumärke eller något som tillhör själva temat för att kunna marknadsföra sig själva. Dessa varor som håller destinationens varumärke eller logga har upphovsrätt och kan därmed sälja produkter utefter detta (Beames & Varley, 2013). Exempelvis som i Disneys värld

där man säljer t-shirts och kläder med Disney's logga eller karaktärer. Det kan även vara andra produkter i form av glas, leksaker etc (Beames & Varley, 2013). Dessa produkter är inte bara till för att sälja och skapa merförsäljning, utan också för att skapa ett materialiserat minne för kunden/gästen. Produkterna genererar en påminnelse om själva upplevelsen och kan därmed skapa en längtan tillbaka (Bryman, 2004).

Den fjärde och sista huvuddelen är *performative labour*. Den innebär att personalen spelar en stor roll för destinationen. Personalen ses alltså som en viktig del av själva attraktionen eftersom de har en roll (Beames & Varley, 2013). I Disney's värld ska personalen klä ut sig och uppträda på ett visst sätt så att det ska framstå så autentiskt som möjligt. Eftersom det är serviceyrke innebär det att personalen måste bete sig på ett visst sätt för att göra besökarna nöjda, därför har även utklädnad en stor betydelse i detta sammanhang (Bryman, 2004). Ett annat exempel är ifall man ska äta på en restaurang med vilda västern-tema så pratar personalen med vilda västern dialekt för att det ska framstå som autentiskt. De är förstås också med största sannolikhet utklädda till cowboys. Detta blir nästan som ett rollspel som personalen utspelar, och detta kan bli påfrestande för personalen (Bryman, 2004).

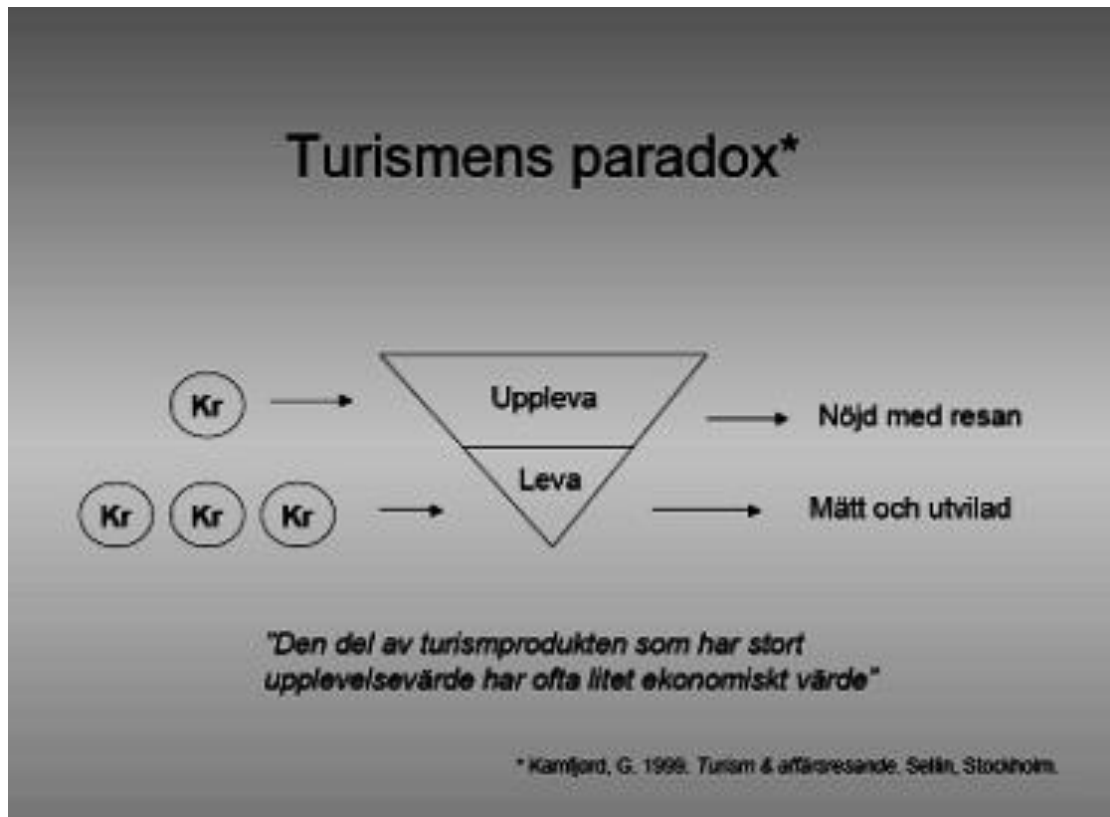
## 4.2 Turismens Paradox

Inom turism kan man hitta tre särdrag där ena är turismens paradox. I detta sammanhang avses med paradox att man tenderar till att lägga mer ekonomiska resurser på annat än själva huvudattraktionen (Kamfjord, 2002). Det är mycket vanligt att betydande ekonomiska resurser allokeras till andra delar som kan anses vara själva huvudattraktionen. Enligt Kamfjord (2002) är det två vitala aspekter man bör ha i åtanke när man besöker ett turistiskt resmål och det är att uppleva samt leva. Upplevelsen relateras till själva huvudupplevelsen.

Med det avses det som är det primära syftet (Kamfjord, 2002). Som exempel kan nämnas fjällturism, sol- och badturism m.m. Att leva innebär i princip som det låter. Om man besöker en plats måste man se till att överleva - inte bara uppleva. Här ingår till exempel mat, boendeform för vila och avkoppling, och transportera sig från plats A till plats B. Här menar Kamfjord (2002) att det spenderas den största delen av de ekonomiska resurserna ur ett turistiskt perspektiv. Här finns också de största förtjänsterna ur destinationens perspektiv.

Kamfjords (2002) teori i en modell presenteras nedan;

Figur 4:



(Hämtad från Kamfjord, G. 1999. *Turism & affärsresande*. Sell'n, Stockholm.)

Som modellen ovan visualiserar, kan man förstå hur mycket i form av kronor som allokeras till vilken del av "leva respektive uppleva". Det vill säga vilken del som erhåller de största ekonomiska resurserna (Kamfjord, 2002). Kapitalet går således inte dit man först skulle kunna tro och det är för att man behöver leva. Eftersom kapital spenderas mer på annat håll snarare än för själva upplevelsen uppstår det en paradox, vilket är utgångspunkten för Kamfjords teori (2002).

Turismens paradox är ett fenomen som huvudsakligen grundar sig i den så kallade naturturismen. Naturturism är en upplevelse och inte just en kostnad i sig. Det är inte heller något företag som kan kontrollera det naturliga med alpinorter som betraktas som attraktivt för besökare, därav kan fenomenet uppstå (Pettersson et al., 2005). Företag kan dock gynnas då besökare betalar för att bo, äta samt resa. Det kan medföra att konflikter kan framkomma att uppstå mellan vad som är bäst för företaget och vad som är bäst för samhället. Ett starkt behov

av samverkan mellan privata och offentliga aktörer behövs därför och tenderar till att vara det som avgör destinationers öde (Fredman et al, 2009).

## 4.2.1 Motivations- & Hygienfaktorer inom turismen

Det andra särdraget enligt Kamfjord (2002) utgörs av Hertzbergs tvåfaktorsteori. Den består av motivations- och hygienfaktorer och grundar sig i faktorer som ska antingen bidra till en ökad förbättring av arbetssituation eller en försämrad arbetssituation. Faktorerna kan, förenklat beskrivet, vara något som antingen ökar eller sänker din motivation. Teorin kan även appliceras inom turismen i den mån att saker och ting kan påverka upplevelsen för en besökare (Kamfjord, 2002). När det talas om motivationsfaktorer så kan det exempelvis vara saker som ökar glädjen i upplevelsen. Det kan vara just det som får dig att vilja komma tillbaka och förhöjer hela vistelsen på en destination (Kamfjord, 2002). Hygienfaktorer kan ses som de vitala sakerna som en besökare förväntar sig att ha på plats. Beroende på målgruppen kan förväntningarna skilja sig åt. Dock kan det handla om en säng, ett badrum, tak över huvudet, mat och etc. Dessa faktorer kan därmed inte påverka motivationen på samma sätt utan ses mer som faktorer som förväntas existera (Kamfjord, 2002).

Ur det turistiska perspektivet kan man dra parallell till turismens paradox i form av upplevelsen och att leva. Det gäller dock inte det ekonomiska perspektivet eftersom det inte handlar om hur kapitalet använts utan snarare om vad som förväntas för att överleva och vad som görs för att uppleva (Kamfjord, 2002). Hertzbergs tvåfaktorsteori kan man därför se mer utifrån faktorer för att öka tillfredsställelse hos en kund och vad som kan skapa missnöje hos en kund. Om en besökares huvudattraktion är att åka skidor och man har sinne för det innebär det att motivationsfaktorn har en betydelse (Kamfjord, 2002). Med största sannolikhet kommer man att välja en destination utifrån klimat, natur och anläggningar.

De destinationer som har det bästa utbudet kommer att leda till ökad motivationsfaktor. Mat och dryck kan därför här ses som ett exempel på hygienfaktorer (Kamfjord, 2002).

En modell inom denna teori som kan ge en fördjupad bild och förklaring kan se ut såhär;

*Figur 5:*

**Produktelement**

	Attraktioner	Övernattning	Service	Transport
Hygienfaktorer	Medel	Stor	Stor	Stor
Motivationsfaktorer	Medel	Medel	Stor	Stor

**Elementens potential** (Hämtad från Kamfjord, G. 1999. *Turism & affärsresande*. Sell'n, Stockholm.)

Modellen ovan är uppdelad i produktelement och i elementens potential där man ska se skillnaden på elementens relevans till produkterna. Exempelvis hur relevant hygienfaktorer är avseende övernattning till skillnad från motivationsfaktorer (Kamfjord, 2002).

## 4.2.2 Turismens Upplevelseaspekter

Tredje särdraget inom turism är enligt Kamfjord (2002) turismens upplevelseaspekter som ska förklara hur utbud skapas i samband med kundens efterfrågan. För att kunna göra det behöver man förstå vad en kund är ute efter och hur man kan lyckas skapa en produkt som passar kundens efterfrågan. Enligt Kamfjord (2002) är det lättast att förstå skillnaden på begreppen uppleva och upplevelse genom att se på hur marknaden ställer krav på variation i produkterna. Begreppet upplevelse kan delas upp i fyra delar; att se, att göra, att vara och att lära.

Att se är en upplevelseaspekt grundat i det visuella. Det man faktiskt ser och främst det man vill se, exempelvis landskap. Här är det vanligt med attraktioner i form av sevärdheter kopplad till natur och miljö. Det kan även vara kopplat till olika typer av sporter eller mästerskap (Kamfjord, 2002). Att vara är en upplevelse som kan ses som en utvidgning av att se enligt Kamfjord (2002).

Denna typ av upplevelse kan innebära att endast närvara på en specifik plats utan att faktiskt behöva göra något, man närvarar alltså genom att vara på plats och använda alla sina sinnen. Exempel på detta kan vara landsbygder, ute i skogen eller naturreservat. Det går att till stor del jämföra "att vara-upplevelsen" med "se upplevelsen" och kan därför enligt Kamfjord (2002) lätt blandas ihop.

Tredje delen är att göra. Göra är ett verb som kan innefatta många olika saker och därmed utgör den delen en bred aspekt. Här fördjupas aktiviteter som kan vara sport, kulinariska upplevelser och mycket mer (Kamfjord, 2002). Inom turismmarknaden kommer att-göra upplevelsen spela en viktig roll i den totala upplevelsen enligt Kamfjord (2002). Kamfjord (2002) delar upp att-göra upplevelsen i organiserad och oorganiserad där organiserad ställer krav på investering i anläggningar medan oorganiserade kan vara parkeringar exempelvis. Sist kommer att lära-upplevelsen, som enligt Kamfjord (2002) delas upp i organiserat och oorganiserat lärande. Lära upplevelsen kan också ses som huvudinnehåll i kulturturismen där fokuset grundar sig i att kunskapa. Att lära sig kan omfatta många sätt att lära sig saker på, men inom turismen kan olika exempel vara att lära sig om en katedral eller en historisk plats (Kamfjord, 2002). Det kan även vara att genom en instruktion av hur man åker skidor. Kunskapselementen är immateriella och kan därför anses vara innebörden till varför lära-upplevelsen innefattar störst utmaning för den delen av turism enligt Kamfjord (2002).

## 4.3 Turistens Blick

Enligt Urry (2002) har alla turister en blick på en turistisk destination. Här avses helt enkelt hur man ser på en plats och vad man bygger upp för bild av platsen. Blicken varierar från person till person beroende på social-kulturella aspekter samt miljöaspekter. Det är delar som formar individer och deras synsätt på olika vis. Därför upplever inte två människor saker på samma sätt - vi är alla olika och har olika bakgrund. Urry (2002) visar på den viktiga roll som den sociala aspekten spelar avseende synsätt/blick. Den turistiska blicken som Urry (2002) kallar det, är en teori som beskriver på hur människor upplever olika destinationer beroende på vilken uppfattning människorna i fråga har fått av en viss plats. Om man har upplevt något utomordentligt på en plats och som etsar sig fast minnet, blir det med största sannolikhet en viktig del i uppbyggnaden av destinationens bild för den personen (Urry, 2002).

Paris är en stad som betraktas som romantikens stad. Det beror på att man tenderar till att se par kramas eller pussas eller med andra ord visa kärlek för varandra. Det är därför denna utomordentliga händelse blir en form av en ståndpunkt som ska reflektera destinationen (Urry, 2002). En blick av en plats kan byggas även efter att ha varit på plats men även utan att ha varit fysiskt närvarande. Bilden kan skapas genom att titta på bilder, videos, berättelser och olika materiella saker, som kan ge dig en blick av hur en destination ser ut (Urry, 2002). Det är ett

väldigt bra marknadsföringstrick att exempelvis visa de finaste ställena av en plats. Dagens teknologi ger möjligheter till redigering så det ser bättre ut än i verkligheten. Din blick byggs då utan att du har varit närvarande fysiskt men utifrån dessa bilder, videos och föremål du sett (Urry, 2002).

En turistisk blick kan relateras till landskap, landsbygder, naturområden, men även olika typer av städer. Att resa till en storstad som Tokyo är i sig en upplevelse och kan anses vara en icke vardaglig sak att göra för de flesta (Samarathunga, 2020). När det kommer till byggandet av en sådan blick spelar som tidigare nämnt bilder en väldigt stor roll då man visualiserar området med hjälp av foton exempelvis. Detta betyder också i sig att en turistisk blick alltid kan ombyggas men även återupplevas (Samarathunga, 2020).

Enligt Urry (2002) kan olika symboler utgöra en annan viktig utgångspunkt för uppbyggnaden av en blick. Ett exempel på symbol kan vara hundspann i en fjälldestination. Denna symbol ger alltså en blick om att fjälldestinationer har hundspann som en vanlig aktivitet och kan vara det som mest fastnade i minnet hos en turistisk besökare (Urry, 2002). Scandinavian Mountain Airport i Sälenfjällen har en skylt med hundspann som ett alternativ för besökare att transportera sig från flygplatsen till boende. Detta är också i sig en symbol för den turistiska blicken.

Det finns fem former av en turistisk blick. Den första är den romantiska blicken. Den som är grundad i visionen, det visuella - alltså det man ser - samt vilken aura man får av visionen (Urry, 1992). Den andra är den kollektiva blicken. Det är som det låter dvs en kollektiv blick av någonting. Den kollektiva blicken tenderar till att ge en välbekant uppfattning och visuell blick av en plats. Eftersom man delar information och tidigare erfarenheter med varandra så bildas samma uppfattning (Urry, 1992). Den tredje är åskådarblicken. Genom att iaktta samlar man in symboler och tecken och får en viss turistisk blick.

Miljömässiga blicken är den fjärde formen som grundar sig i miljön, landskap och miljön i sig. Att vilja se något autentiskt och naturligt, men även värna om miljön (Urry, 1992). Den femte och sista formen är den antropologiska blicken, som grundar sig i läran om mänskligheten och människans beteende samt kulturer och språk. Det som menas med detta är att man bygger en blick baserat på exempelvis kultur, språk och beteende (Urry, 1992).

## 4.4 Teoretisk aspekt av nätverk

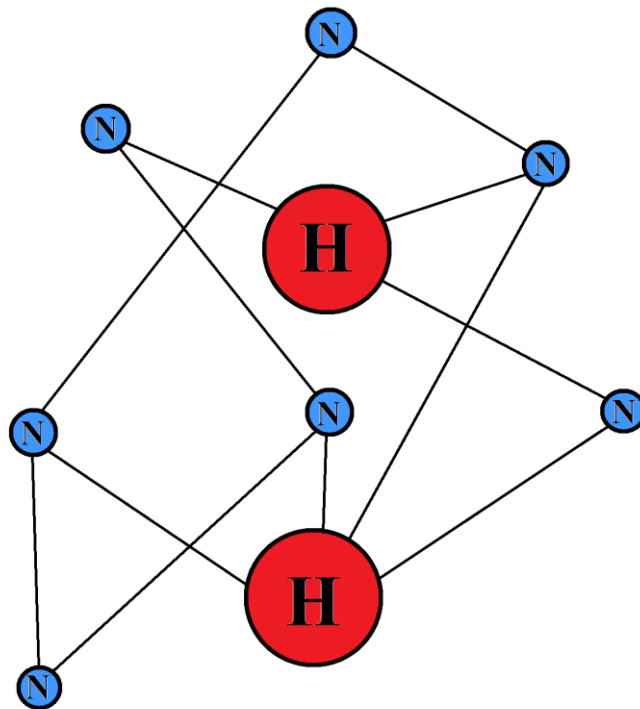
Enligt Barney (2004) så lever vi idag i ett informationssamhälle där information prioriteras högt. Det är enkelt att samla och dela information. Orsaken är teknologins framväxt och utveckling i det moderna samhället (Castells, 2004). Genom att ständigt vara uppkopplad till internet och genom att ha förenklat metoderna för att kunna vara ansluten, har det byggts ett samhälle där nätverk mycket enkelt kan skapas. Enligt Barney (2004) kallas detta för ett nätverkssamhälle som grundar sig i den ständiga uppkopplingen i samband med den förenklade fördelning av information. Med hjälp av nätverk har det skapats nya möjligheter, nya jobb och nya företag etc. Decentraliseringen av internet har också haft en stor betydelse som beror på hur lätt information delas vidare (Castells, 2004). Det finns ingen avgränsning och det behövs inte en fysisk närvaro på en fysisk plats för att kunna bygga ett nätverk, därför är det decentraliserat. I och med decentraliseringen finns det ingen mittpunkt till skillnad från centralisering (Castells, 2004).

Barneys teori (2004) grundar sig i att det finns *Hubs*, *Nodes*, *Tides* och *Flows*. *Hubs* kan anses som en utgångspunkt i ett nätverkssamhälle och att det är därifrån det byggs kretsar. En stor flygplats som Heathrow är ett bra exempel på en *Hub*. Det är inte bara en utgångspunkt för kretsar utan kan även ses som en central aspekt i nätverket, därav Heathrow och inte alla flygplatser exempelvis (Barney, 2004). *Nodes* kan anses vara de flygplatser som inte är lika stora och som inte är lika centrala, men ständigt är kopplat till Hubbarna. I nätverkssamhället finns det enligt Barney (2004) *Tides*, som ska föreställa vägar mellan *Hubs* och *Nodes* där informationen ständigt kretsar. Dessa vägar knyter samman alla kretsar och blir det som håller ihop samt ger möjlighet för nätverk att expandera (Barney, 2004). Det sista är *Flows*, som representerar ett flöde av informationen. Nätverket flyter på med hjälp av flödet och vägarna till *Nodes* som är ansluten till andra *Nodes* eller andra *Hubs*.

Alla dessa fyra delar är enligt Barney (2004) vitala för att skapa ett nätverkssamhälle. Nätverkssamhället som idag byggts med hjälp av informationssamhället har lett till att nätverket aldrig dör ut. Om en sådan kallad *Hub* utesluts helt plötsligt, eller exempelvis Heathrows flygplats stängs ner innebär det inte att man inte kan flyga till en annan flygplats för att det flyter på ändå och information kretsar ständigt (Barney, 2004).



Figur 6:



(Hämtad från Barney, D. 2004. *The network society*. Polity.)

I syfte att förtydliga Barneys teori (2004) har vi illustrerat en figur/modell av teorin för att möjliggöra en visualisering. *Hubs* som anses vara centrala och ståndpunkter är röda, och större än *Nodes*, som är blåa. Man ser hur *Tides*, det vill säga vägarna, kopplar samman nätverket på olika sätt och för att det ska fungera så finns ett osynligt flöde i form av att alla kan vara kopplade till varandra (Barney, 2004).

## 4.5 SWOT-Analys

Vanligtvis brukar denna teori användas för specifika företag för att enkelt kunna utvecklas och kunna arbeta framåt. Under denna forskning ska teorin användas för en destination i och med att Sälenfjällen som destination ändå kan ses som ett stort företag ur vårt perspektiv (Projektledning, 2018). SWOT-analysen är en förkortning av styrkor, *strength*, svagheter, *weakness*, möjligheter, *opportunities* och hot, *threats*.

Styrkor och möjligheter anses vara positiva, medan svagheter och hot anses vara negativa. Styrkor och svagheter är interna medan möjligheter och hot anses vara externa (Sabbaghi, 2006).

För Sälenfjällen som snabbväxande destination kan styrkor exempelvis vara goda samarbeten med alla aktörer, bra och ständig dialog med alla samt se till att alla fyller en viktig roll. Även att ge utbud till den efterfrågan som finns på destinationen genom att erbjuda exempelvis ett stort utbud av skidanläggningar, eller bra boendeformer (Projektledning, 2018). Det går även att se vad destinationen gör bättre än andra liknande alpina orter för att se vad som särskiljer platserna åt. Inom svagheter går det att se ifall en viss kompetens saknas som konkurrenterna har (Projektledning, 2018). Det kan handla om bättre aktivitetserbudanden eller kanske bättre och mer varierade skidanläggningar, ifall utbud inte matchar kundernas efterfrågan samt inom vilka specifika områden konkurrenterna är bättre än själva destinationen i fråga (Projektledning, 2018).

Möjligheter är en extern ruta i modellen som kan förklara presumtiv utveckling som inte andra konkurrenter är kapabla till. Det kan även förklara huruvida styrkorna öppnar upp för möjligheter att göra något ytterligare (Projektledning, 2018). Här kan även nya trender spela en stor roll. Den sista rutan är hot, och man kan undersöka huruvida svagheter har för hotande effekt för destinationen. Ett exempel kan vara om marknaden för alpina orter ändras drastiskt och destinationen i fråga inte hänger med, men även om de tekniska systemen är relevanta (Projektledning, 2018).

För att tydligt kunna visualisera modellen visas figuren nedan;

Figur 7:



(Hämtad från projektledning.se. 2018. *SWOT-Analys*.)

## 5. Diskussion

*I detta kapitel kommer en sammanvävning av de teorier som valts och den samlade empirin att presenteras. Det kommer att diskuteras varför vissa teorier valts och relevansen till empirin. Diskussionskapitlet kommer även innefatta forskarnas tankar och åsikter samt synpunkter, även vissa observationer som framkommit under studiens gång.*

### 5.1 Sammanvävning av Disneyization & empiri

Genom att ha observerat fältet i form av att besöka de skidanläggningar som finns i Sälenfjällen samt genom att även besöka de hotell och restauranger som finns, det går att dra en parallell till Disneyization teorin. Sälen, som turistisk ort försöker maximera sitt utbud och samtidigt öka sitt varumärke. Huvuddelen av skidanläggningarna ägs av företaget Skistar, till skillnad från Stöten som är en egen anläggning. Organisationer kan skiljas åt genom att observera de loggor som finns. Skistar har en snögubbe och Stöten har en varg. Även om det är olika aktörer i Sälen så har de fortfarande lika viktig roll för utvecklingen av destinationen i form av större utbud för besökare. Man kan observera främst rent parallellt draget till Disneyization teorin blir tillämplig när man observerar ansträngningarna för att maximera utbudet så att kapital kan tjänas in på flera olika verksamhetsdelar och inte bara på en enda. Det finns en logga i syfte att stärka varumärket och denna logga syns överallt för att synliggöra det för turisterna. I anläggningarna finns det butiker som erbjuder varor med loggan på i form av glas, tröjor och kläder med mera. I alla skidanläggningar hittar man restauranger, barer samt boendeformer i form av hotell och stugbyar. De är förstas till för att i första hand utgöra en service för besökarna men också för att kunna maximera kapitalet. Det innebär ju att det finns fler ställen för besökarna att spendera pengar på. Vår uppfattning är det här sättet att driva verksamheterna på har varit en av de bidragande faktorerna till att Sälen har blivit en snabbväxande turistdestination.

Teorin består som tidigare nämnt utav *theming*, *hybrid consumption*, *merchandise* och *performative labour*. Tematiseringen är tydlig i och med loggan och på det sätt man marknadsför sitt varumärke i destinationen. Eftersom det är en vinterdestination kan man även se att byggnationerna i form av boende och restauranger blivit inspirerade av andra vinterdestinationer.

Arkitekturen och inredningen - det är mycket byggnation i trä/timmer och inredning i "lodgestil". Det för tankarna och känslorna till vinter, Dalarna och skidåkning i alpländerna och Rocky Mountain. Här kan man alltså dra en parallell till *theming*. Eftersom olika utbud finns på alla anläggningar märks det även att *hybrid consumption* passar in. Destinationens aktörer arbetar med att kunna få kunderna att konsumera så mycket som möjligt. Detta behöver givetvis inte vara endast via restaurangerna som ligger i själva skidanläggningarna utan kan även vara genom att ha en fin restaurang i form av Lammet & Grisen. Det erbjuds bra restauranger och boendeformer även utanför själva anläggningarna vilket ger kunderna mer att välja mellan och destinationen i helhet en bättre status. Genom att ha loggor ger det destinationens varumärke en förbättrad bild och genom att ha butiker som säljer varor med deras logga, leder det även till *merchandise*. I Sälen finns det även spår av *performative labour* i form av utklädnad till Valle snögubben som är ena loggan och symbolen för vissa skidanläggningar och utklädnad till vargen som är Stötens logo och symbol. Det finns personal från Skistar som klär ut sig till olika maskots och tar sig ut till backarna för att ge barnen en bättre upplevelse. Det finns även restauranger där personalen är klädd på ett visst sätt för att ge en autentisk känsla. Dock behöver inte *performative labour* alltid handla om utklädnad det kan även innefatta hur man ska bete sig och det är vanligt förekommande inom servicebranschen att ett visst beteende alltid förväntas från personal oavsett var man befinner sig.

## 5.2 Sammanvävning av turismens tre särdrag & empiri

Turismens tre särdrag består utav motivations- och hygienfaktorer, turismens upplevelse aspekter och turismens paradox. Efter att ha samlat empirin i fältet, kan man dra en parallell till dessa tre särdrag när det kommer till destination Sälenfjällen. Det är möjligt eftersom det framkommit i empirin på vilket sätt man har strukturerat upp destinationen och hur kapital ska kunna spenderas på orten som helhet. Genom att ha ett stort och diversifierat utbud blir det inte bara en enda attraktion utan flera. Det leder till ökade möjligheter att spendera mer kapital och att i längden gynnar det hela turistorten. Alpinorten erbjuder allt från bra restauranger, bra boendeformer, fina backar men även trevliga friluftaktiviteter. Studien visar att man kan dra en parallell till turismens paradox, eftersom pengar inte enbart spenderas på att åka skidor utan det spenderas även på allt annat i form av boenden, mat, att hyra skidtillbehör etcetera.

Empirin visar också att gästerna som besöker destinationen ska känna sig trygga och det är även därför aktörerna i orten är noga med att erbjuda så kvalitativa attraktioner som det är möjligt. Detta gav oss som forskare möjligheten att dra en parallell till ett av de tre särdragen inom turism, nämligen motivations- och hygienfaktorer. Som tidigare förklarats innebar faktorer som förväntas höja motivationen att de förväntas finnas på plats. Man kan förklara det som något som får din vistelse att bli bättre och som du förväntar dig ska finnas där, för att du som besökare över huvud taget ska kunna vara på plats. Från den samlade empirin framkom det hur man skapar utbud baserat på sina kunders efterfrågan, vilket också ledde till parallell för det tredje särdraget inom turismen. Det vill säga turismens upplevelse aspekter som grundar sig i samma sak, hur man skapar utbud för att matcha efterfrågan baserat på att se, vara, göra och lära. Empirin framhäver indirekt en relevans till detta särdrag eftersom det teoretiskt sett går att poängtera att i alla fall tre av dessa fyra aspekter varit grundande för konstruktionen av destinationen. Friluftslivet som erbjuds i den alpina orten går att dra parallell till men även att se, och att äta på fina restauranger samt åka skidor är "att göra" vilket även stärker det argumentet mer.

### **5.3 Sammanvävning av turistens blick & empiri**

Efter att ha samlat empirin och gjort observationer på fältet har vi valt att använda Urrys teori (2000) *Tourist Gaze* eftersom den ansetts vara relevant. Teorin går som tidigare nämnts, ut på turistens blick och vad som ligger bakom själva blicken. Det som tydligt framgått av Urry (2000) är innebörden av naturturism då det varit författarens huvudfokus att forska om. Enligt Urry (2000) är det lättast att relatera turistens blick till naturen i form av landsbygd och landskap exempelvis då det är det som tenderar att påverka blicken främst. Hans teori grundar sig i fem förekommande former av en turistisk blick: romantisk blick, den kollektiva blicken, åskådarblicken, miljömässiga samt den antropologiska blicken. Av den insamlade datan och empirin kan man relatera till fyra av de fem blickarna enligt Urry (2000). Det vill säga den romantiska, den kollektiva, åskådar - och miljömässiga blicken, eftersom Sälen som turistisk ort erbjuder en stor möjlighet för att kunna visualisera och få en blick om destinationen. Den romantiska handlar som tidigare nämnt om vad man ser och vilken aura som upplevs baserat på det man ser. Eftersom Sälen som en alpin ort erbjuder fjällturism i form av både vandring i naturen och skidor exempelvis leder det till en stor sannolikhet att det påverkar blicken mer.

En alpin ort är mestadels populär på grund av vädret och för en besökare att kunna fjällvandring i skogen där det finns mycket skog och mycket snö blir det en viss aura man får av att betrakta detta. Att åka skidor i välpreparerade backar är inte något som kanske upplevs dagligen för alla vilket i sin tur också leder till större möjlighet att få en viss blick om destinationen.

Empirin visar på en utveckling av destinationen till en helårsöppen destination kan det även innebära mer fjällvandring och mer upplevelser av naturen vilket stärker den naturliga upplevelsen för de gästerna som söker den orörda omgivningen. Den kollektiva blicken uppstår av en kollektiv blick om en plats, och eftersom det är norra Europas största alpina skidområde samt nordens största friluftsområde leder det till att man delar sin upplevelse med andra och på så sätt påverkar personens blick. Det blir alltså naturligt att man upplever platsen på samma sätt som andra, eftersom man delar information och tidigare erfarenheter. Det är även därför den kollektiva blicken tenderar till att ge en välbekant uppfattning och visuell blick av en plats. ÅskådARBlickEN utgår ifrån att man genom att iaktta samlar in symboler och tecken vilket leder till en turistisk blick. I Sälen finns det ett flertal symboler i form av både skidanläggningars logga men även hundslädesymbolen som finns på den nya flygplatsen. Här inbegrips stugornas utseende men också de backar som man kan se från sina boenden. De utgör en symbol över Sälen som destination. Snön som gnistrar på träden kan också anses vara en symbol eller ett tecken. En parallell från empirin och fältet, är den miljömässiga blicken. Den utgår ifrån naturupplevelser, men också om att samtidigt värna miljön. Genom att erbjuda fjällvandring på en mångfald av leder blir det även en annorlunda typ av turism vilket också stärker den miljömässiga blicken, därför passar Urrys teori (2000) in.

## **5.4 Sammanvävning av teoretisk aspekt av nätverk & empiri**

Efter att ha insamlat all empiri och sedan ha observerat själva platsen, har vi som forskare gjort en iakttagelse som handlar om den starka relationen som finns mellan samtliga aktörer. Det gäller oavsett om det handlar om mat och servicebranschen eller inom destinationsutveckling branschen. Den insamlade empirin avseende den nya flygplatsen medför observation om att de flesta aktörerna i destinationen är delägare i flygplatsen och detta har genomförts i samarbete mellan de olika aktörerna.

Flygplatsen är endast ett exempel på ett nätverk mellan aktörerna. I den insamlade empirin visar sig respondenterna tydliga med betydelsen av varje aktör för den alpina orten. En respondent berättade att man till och med uppfattar konkurrenterna som kollegor i Sälen, vilket inte är lika sannolikt att man gör på andra destinationer. De respondenter som utvalts för intervjuerna betonade vikten av samarbetet mellan alla aktörer och att de i stor utsträckning eftersträvar goda samarbeten med alla aktörer i syfte att lyckas så bra som möjligt. Det framkommer även i empirin hur samarbetet med alla aktörer har lett till att man under den rådande pandemin haft möjligheter till omplacering av personal och därmed kunna undvika varsel på grund av COVID-19.

Det absolut viktigaste är det samarbete som samtliga aktörer har som ingår destinationsbolaget Destination Sälenfjällen. Det gav också oss forskare möjlighet att dra en relevans till Darin Barneys teori om *Network Society*. Teorin grundar sig i som tidigare nämnt *Hubs*, *Nodes*, *Tides* och *Flows* och man kan se på det som att destinationsbolaget är en *Hub*, och resterande aktörer är *Nodes*, relationerna och samarbetet med alla aktörer är *Tides* och den ständiga kommunikationen är *Flows*. I och med öppningen av den nya flygplatsen kan man också dra parallell till teorin i och med att flygplatser är ett bra exempel av nätverk då denna flygplats kan anses vara en *Hub* som kommer innebära mer landningar och mer turister. Eftersom samarbeten och nätverk varit något som observerats tidigt av oss som forskare kunde vi därför använda oss av den nämnda teorin.

## 5.5 Sammanvävning av SWOT-analys & Empiri

SWOT-Analysens modell består som tidigare nämnts av styrkor, svagheter, möjligheter och hot, och efter att ha samlat empirin kunde vi se en relevans till denna teori då vi uppfattade att aktörerna indirekt arbetar med denna modell. Styrkor och svagheter som enligt modellen är interna, kan man direkt koppla till Sälenfjällen som destination. Genom att ha mycket samarbeten med de flesta aktörerna blir destinationen i fråga starkare och i det omvända fallet dvs om samarbete endast existerar i liten omfattning, eller kanske inte alls, så blir det en svaghet för liknande alpina orter. Möjligheter i det externa perspektivet, kan innebära att genom att ta del av hur andra alpina orter arbetar och kanske inleda samarbeten med dessa orter kan det leda till ytterligare möjligheter för destinationen.



Om andra vill investera i destinationen kan det också anses vara en möjlighet, och när det kommer till hot kan det vara konkurrensen från de konkurrenskraftiga liknande alpina orterna någon annanstans. Det kan även vara miljöfrågor och/eller policys samt lagar, som är tidigare nämnt i empirin.

Efter att ha genomfört denna studie skulle vi forskare kunna säga att modellen kan rekommenderas som ett evidensbaserat arbetssätt. Det var framkommit tydligt av empirin att aktörerna i fråga, alltid arbetade hårt med att utvecklas, se nya möjligheter, fortsätta locka, utveckla nya attraktionsmöjligheter samt erbjuda turister det som efterfrågas. Därför kunde vi direkt koppla själva hanteringen av destinationen från de olika aktörerna till teorin. COVID-19 har under året 2020 varit ett starkt hot för de flesta, som påpekats tidigare i denna studie och genom att arbeta med detta hot kan man se hur SWOT-analysen kan ha sin fördel. Det visar sig tydligt avseende planeringen av coronasäkert upplägg för skidanläggningarna, och även för hur man avser att bedriva verksamheten inom restaurangbranschen med krav på smittsäker miljö. Detta är starka argument till varför man kan applicera modellen på den valda destinationen men också till varför den är användbar till de flesta.

## **5.6 Potentiella framtida problem**

När pandemin väl är över och turismindustrin återhämtat sig finns det troligtvis en del som COVID-19 kommer att lämna oförändrat. En specifik kategori av turism som kan kvarstå som oförändrad eller till och med minska är konferensindustrin. Under pandemin har man tvingats ha konferenser och möten online för att inte bidra till smittspridningen. Det kan vara rimligt att anta att den trenden fortsätter. Nu har man utvecklat och lärt sig tekniken och man har insett att det förenklar och gör det billigare. Konferenser på annan ort kan också uppfattas som oattraktivt eftersom det försvårar möjligheterna för föräldrar som har svårt att vara borta från sina barn. Det är rimligt att anta att konferensindustrin inte kommer att återhämta sig fullt ut. Detta kommer att påverka viss hotellverksamhet och även aktivitetsföretag som arrangerat så kallad "kick off".

En framtida risk för destination Sälenfjällen är att man inte kanske får den ökad turisteffekt som man förväntar sig få efter att pandemin är över. Många svenskar har valt att resa till destinationer som till exempel Sälen eller andra skidorter i Sverige. Om det har skett på grund av restriktioner avseende flygresor eller rädsla för smitta kanske svenskarna åter kommer att leta sig till destinationer utanför Sverige. Givetvis kan det omvända ske genom att svenskar har fått upp ögonen för vad Sverige har att erbjuda som semesteralternativ. Det är alltså fullt möjligt att den trend som man ser nu i Sälen kommer att fortsätta.

## 6. Slutsats

*I detta sista kapitel så kommer de sammanställda slutsatser att presenteras. Detta ska försöka ge klarhet till denna studies frågeställning, alltså; Vad finns det för utmaningar och möjligheter för snabbväxande destinationer? Efter dessa har redogjorts så ska även förslag på framtida forskningsområden eller vidare fördjupning inom detta fenomen att presenteras.*

### 6.1 Utmaningar och möjligheter

#### 6.1.1 Utmaningar

Det går i allra högsta grad att säkerställa att utan turismen i Sälen, så hade inte Sälen troligen mest varit en fåbod och inte existerat som den tätort som den gör idag. Det gäller förstås även de etablerade verksamheter som inte hade funnits i Sälen utan turismen. Turismen har varit själva tillväxtmotorn i Sälen. Givetvis har det medfört en del utmaningar, och fler kommer att dyka upp i framtiden. Några av dessa problem och utmaningar är redan nu kända. Det är klart att vissa utmaningar troligen är exklusiva för just Sälen, men det är troligt att dessa utmaningar även existerar på andra snabbväxande destinationer. Detta är t.ex. utmaningar som att få infrastrukturen att utvecklas i takt med de snabba förändringarna. Det måste byggas mer vägar, öka frekvensen av sophämtning, öka produktionen av vatten etc. Utan dessa infrastruktursatsningar så får man problem, vilket bland annat innebär att destinationen blir oattraktiv. Därför engagerar utvecklingen inte enbart privata aktörer. Det gäller att man får med sig offentliga sektorn och de myndigheter för att göra de satsningar som krävs. Detta blir då till stor del en politisk diskurs där det är upp till de privata aktörerna att övertyga den offentliga sektorn till att våga satsa skattemedel i destinationen. Det man använder sig som argument är destinationen ska skapa arbetstillfällen och generera en ökad skatteinkomst för kommunen och landstinget.

Att hitta och rekrytera personal i takt med att det blir allt fler arbetstillfällen på destination är ytterligare en utmaning. Det handlar inte bara om att skapa arbetstillfällen utan man måste också kunna anställa den personal man behöver. Detta blir ännu mer komplicerat när det handlar om en säsongdestination. Då måste man hitta och rekrytera personalen i tid inför varje säsong vilket givetvis en är stor utmaning. Det är både tids- och resurskrävande och dessutom utgör bristen på boendemöjligheter ett bekymmer.

Eftersom personal till stor del kan vara tillfälligt boende på destinationen behövs personalbostäder. Dessa personalbostäder står tomma under delar av året men har ändå kostnader för underhåll. Därför måste man i takt med att en säsongdestination växer, även bygga personalbostäder. Slutsatsen är att det är betydligt mer kostnadsdrivande att bedriva säsongsverksamhet när det gäller personalperspektivet. Underhållskostnader avseende byggnader finns även om det är hög eller lågsäsong. Således är det en utmaning för säsongdestinationer att intäkterna från högsäsongen ska täcka underhållskostnader för hela året.

En ytterligare utmaning för snabbväxande destinationer utgörs av miljöaspekten. Detta är inte bara en utmaning exklusivt för snabbväxande destinationer, utan gäller givetvis för alla. I Sälens fall var denna miljöutmaning just snö. Det är förstås något som Sälén och alla andra vinterdestinationer är beroende av. Detta problem försöker man lösa med snökanoner som gör det möjligt att förlänga säsongen, men det är dock bara ett halvt mått på själva problemet. Kommer det inte naturlig snö eller inte är minusgrader så går det ändå inte att bedriva huvudverksamheten. Det är något som är ett problem i en större helhet, där klimatförändringar försvårar för destinationer som är väderberoende.

Att bibehålla autenticitet är också en utmaning för snabbväxande destinationer. Detta är på grund av när destinationer växer så snabbt så gör också antalet besökare det. Då blir utmaningen att balansera utbudet av aktiviteter med antalet besökare. I Sälens fall så kan det handla om att det inte blir för långa liftköer t.ex. När det blir för stort tryck på en destination av turister så tappar man autenticiteten. Detta i sin tur gör så att destinationen i längden tappar besökare och att intresset försvinner. Därav är det en utmaning att behålla sin image som en populär besöksdestination men som inte är för fullt med turister. Att balansera boende eller antalet turister med utbudet av aktiviteter och service när destination växer är själva utmaningen.

## 6.1.2 Möjligheter

Det finns många möjligheter för destinationer som väljer att samverka internt mot att ett gemensamt mål. Därför finns det en otrolig vikt i att ha en DMO som blir ur ett perspektiv själva kärnan för destinationen. Vi anser just detta med att samarbeta som den preliminära aspekten som skapar möjligheter för destinationer. I Sälen fall är det destinationsbolaget som har gjort det möjligt. Genom att de olika aktörerna på en destination tillsammans skapar en gemensam röst så ökar man verkningskraften för hela destinationen. Slutsatsen är att destinationer där aktörerna samarbetar så gynnas och hela destinationen stärks. Det möjliggör också att man kan få mycket mer gjort på kort tid, vilket är avgörande för snabbväxande destinationer.

- *“Man ska inte prata om varandra, utan istället prata med varandra. Går det bra för hela destinationen så kommer det även gå bra för din verksamhet.” - Stefan Atterlid*

## 6.2 Framtida forskning

Eftersom Sälen är på sätt och vis centrumet av svenska fjällvärlden, eller en *hub* i skandinaviska fjällturismen. Alpinturism är ett intressant framtida forskningsområde inom detta fenomen att fortsätta fördjupa sig genom att undersöka och kartlägga andra fjälldestinationer i Sverige eller norra Europa. Detta för att få en tydligare bild av inte bara hur snabbväxande destinationer arbetar och vad det finns för utmaningar eller möjligheter. Utan också få en bättre insikt på vad det är som gör fjälldestinationer unika eller speciella, till skillnad från andra destinationer som är snabbväxande. Detta fenomen i sig som har vart i fokus under detta arbete, snabbväxande destinationer finns det absolut också utrymme för vidare forskning. Alltså att försöka hitta likheter med snabbväxande destinationer som Sälen och jämföra detta sedan med en annan snabbväxande destination. Vi ser också ett potentiellt område att göra fördjupande forskning inom är effekten som DMO's har på destinationer under, krishantering som till exempel Covid-19 pandemin år 2020. Även hur DMO's i fjällvärlden skiljer sig från andra DMO's inom andra turismområden. Desto bättre förståelse vi får över dessa olika fenomen och aspekter inom turismen, ju bättre underlägg har man för att kunna hantera de snabba förändringar som sker inom turismindustrin.

## 7. Referenslista

- Appetito. (2020). *Home och kontakt*. <https://www.appetito.se/> (Hämtad: 15-11-2020)
- Arvidsson, J. (02-12-2020). *Sälens flygplats drabbas hårt av pandemin*. Svenska Dagbladet näringsliv. <https://www.svd.se/tajmingen-kunde-knappast-ha-varit-samre> (Hämtad: 09-12-2020)
- Barney, D. (2004). *The network society* (1 uppl.). Polity.
- Beritelli, P, Bieger, T, & Laesser, C. (2014). The New Frontiers of Destination Management: Applying Variable Geometry as a Function-Based Approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403–417. <https://doi.org/10.1177/0047287513506298>
- Beames, S., & Varley, P. (2013). Eat, play, shop: The Disneyization of adventure. *Adventure tourism: Meanings, experience and learning*, 77-84.
- Bohlin, M. & Elbe, J. (2011). *Utveckla turistdestinationer* (2:3). Liber.
- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of society*. (1 uppl.). SAGE.
- Castells, M. (2004). Informationalism, networks, and the network society: a theoretical blueprint. *The network society: A cross-cultural perspective*, 3-45.
- Depken, C. A., Globan, T., & Kožić, I. (2020). Television-Induced Tourism: Evidence from Croatia. *Atlantic Economic Journal*, 48(2), 253–262.
- Eriksson, I. & Sundby, M. L. (2008). *Hållbar utveckling inom turismnäringen på Åland*. [Examensarbete, Karlstads Universitet]. DIVA. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:5386/FULLTEXT01>
- Fjälläventyr. (2020) *Crew och kontakt*. <https://www.fjallaventyr.com/packraft/> (Hämtad: 21-11-2020)
- Fredman, P, Wall-Reinius, S, & Lundberg, C. (2009). *Turism i natur: Definitioner, omfattning, statistik*.
- Gammelgården. (2020). *Om oss och kontakt*. <https://www.gammelgarden.se/> (Hämtad: 15-11-2020)
- Guerrier, Y. & Abdib, A. (2000). Working in the hospitality on industry. 14. Lashley & Morrison (Red.), *In search of hospitality: Theoretical perspectives and debates*. (1 uppl. s. 259–271). Routledge.
- Hellekant, J. (21-11-2020). *Resebranschen blöder - då blir det charter till Sälen*. Svenska Dagbladet näringsliv. <https://www.svd.se/resebranschen-bloder--da-blir-det-charter-till-salen> (Hämtad: 09-12-2020)

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? *Journal of strategy and management*.

Henderson, J. C. (2007). Destination development: Singapore and Dubai compared. *Journal of travel & tourism marketing*, 20(3–4), 33–45.

Hotel Bugelhof. (2020). *Om oss och kontakt*. <https://hotelbugelhof.se/> (Hämtad: 15-11-2020)

Högfjällshotellet. (2020). *Historia och kontakt*. <https://www.hogis.se/> (Hämtad: 15-11-2020)

Jaber, R. X. (2014). [Examensarbete, Södertörns Högskola]. DIVA. <http://sh.diva-portal.org/smash/get/diva2:745288/ATTACHMENT01.pdf>

Jonas i Sälen. (2020). *Mat & Nöje och kontakt*. <https://jonasisalen.se/> (Hämtad: 15-11-2020)

Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Kamfjord, G. (2002). *Turism & affärsresande: Nya idéer och strategier (1 uppl.)*. SELL 'N. Kläppen. (2020). *Om och skidåkning och kontakt*. <https://www.klappen.se/> (Hämtad: 15-11-2020)

Lammet & Grisen. (2020). *Sälen vår historia och Öland vår historia*. <https://www.lammet.nu/> (Hämtad: 15-11-2020)

LO. (17-11-2015) *Säsongsarbete*. [https://www.lo.se/start/facket\\_direkt/anstallningsformer/sasongsarbete](https://www.lo.se/start/facket_direkt/anstallningsformer/sasongsarbete) (Hämtad: 12-11-2020)

Malung-Sälen. (2020). *Kultur, fritid och turism*. <https://malung-salen.se/> (Hämtad: 15-11-2020)

Mountain Lodge. (2020). *Om oss och kontakt*. <https://mountainlodge.se/> (Hämtad: 15-11-2020)

Mojanis, A. (18-02-2011). *Så blev Sälen störst i Norden*. Dalarnas tidning. <https://www.dt.se/artikel/sa-blev-salen-storst-i-norden> (Hämtad: 11-11-20).

Pettersson, R., Svensson, B., Grundberg, J., Nordin, S., & Grängsjö, P. (2005). *Målkonflikter mellan natur, kultur och turism i hållbart utvecklingsarbete*. ETOUR.

Projektledning. (10-04-2018). *SWOT Analys: Hur du gör en SWOT-Analys*. <https://projektledning.se/swot-analys/> (Hämtad: 4-12-2020)

Roberts, C. (2001). Competitive Advantages of Service Quality in Hospitality, Tourism, and Leisure Service. 7. Kandampully, J, Mok, C. & Sparks, B. (Red.), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure* (1 uppl s. 111-120). Routledge.

- Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects. *Information systems education journal*, 2(23), 3-19.
- Samarathunga, W. H. M. S., & Cheng, L. (2020). Tourist gaze and beyond: state of the art. *Tourism Review*.
- Saunders, M, Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education
- Scandinavian Resort. (2016). *Livsnjutarens Eldorado - Scandinavian Resort*.
- Skistar. (2020). *Våra skidorter*. <https://www.skistar.com/sv/> (Hämtad: 15-11-2020)
- Skistar Sport & Adventure. (2020). *Nyhetsarkiv - Pressmeddelanden*. [https://www.mynewsdesk.com/se/skistar\\_ab/pressreleases/skistar-tar-ett-historiskt-steg-lanserar-sommarkonceptet-skistar-sports-and-adventures-3037308](https://www.mynewsdesk.com/se/skistar_ab/pressreleases/skistar-tar-ett-historiskt-steg-lanserar-sommarkonceptet-skistar-sports-and-adventures-3037308) (Hämtad: 18-12-2020)
- Smith. S.L. (2017). *Practical Tourism Research* (2 uppl.). CABI.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Stöten. (2020). *Skidåkning och kontakt*. <https://www.stoten.se/skidakning/> (Hämtad: 15-11-2020)
- Sundfors, L. (2018). *Destinationsutveckling- Samarbete mellan hotell och företag i en mellanstor svensk stad*. [Examensarbete, Örebro Universitet]. DIVA. <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1248156/FULLTEXT01.pdf>
- Sälenfjällen. (2020). *Om destination Sälenfjällen*. <https://salenfjallen.se/om-oss/> (Hämtad: 11-11-2020)
- TEM 2019. (2020). *Ekonomiska och sysselsättningsmässiga effekter av turismen i Sälen, del av kommun*. RESURS för Resor och Turism i Norden AB & Statistiska Central Byrån SCB. Publicerad av Visit Norway.
- Tkalec, M., Zilic, I., & Recher, V. (2017). The effect of film industry on tourism: Game of Thrones and Dubrovnik. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 705-714.
- Urry, J. (1992). The Tourist Gaze and the 'Environment'. *Theory, Culture & Society*, 9(3), 1–26. <https://doi.org/10.1177/026327692009003001>
- Urry. J. (2002). *The Tourist Gaze* (2 uppl.). SAGE.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad: 16-11-20).
- Visit Dalarna. (2020). *Kontakt*. <https://www.visitdalarna.se/turistinformation> (Hämtad: 15-11-2020)



Visit Norway. (2020). *Trysil*. <https://www.visitnorway.se/resmal/ostlandet/trysil/> (Hämtad: 07-12-2020)

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5. ed.). Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications

## 8. Bilagor & Figurer

### 8.1 Bilagor

#### Bilaga 1 - Intervjufrågor.

- Vad är ditt yrke, vad består dina arbetsuppgifter utav?
- Hur har destination Sälen utvecklats det senaste årtiondet?
- Har ni några samarbeten, med vilka och hur ser de relationerna ut?
- Jobbar ni något med säsongs-utveckling, i så fall hur?
- Hur såg besöksnäringen ut under sommaren 2020?
- Hur har den nya flygplatsen (Scandinavian Mountains Airport) påverkat er skidort?
- Hur ser ni på snabbväxande destinationer, är Sälen en snabbväxande destination?
- Hur har Covid-19 påverkat Sälen, vad är det kommande planerna för vintersäsongen 2020/2021?
- Finns det några sociala utmaningar och/eller möjligheter för Sälen?
- Finns det några ekonomiska utmaningar och/eller möjligheter för Sälen?
- Finns det några miljömässiga utmaningar och/eller möjligheter för Sälen?
- Hur ser framtiden ut för destination Sälen, hur ser turismstrategin ut?

## Bilaga 2 – Kontaktlista av potentiella aktörer i Sälen

- VD Anders Bjernulf: [ab@destinationsalenfjallen.se](mailto:ab@destinationsalenfjallen.se)
- Skistar kontakt: [skistarbokning@skistar.com](mailto:skistarbokning@skistar.com)
- Tommy Backner VD Topeja AB & Högfjällshotellet: [tb@hogis.se](mailto:tb@hogis.se)
- Petra Almgren hotellchef Högfjällshotellet: [pa@hogis.se](mailto:pa@hogis.se)
- Josefine Helling Food & Beverage manager Högfjällshotellet:  
[josefine.helling@hogis.se](mailto:josefine.helling@hogis.se)
- Martin Sahlberg Vice VD Högfjällshotellet: [martin.sahlberg@hogis.se](mailto:martin.sahlberg@hogis.se)
- Gammelgården Högfjället hotellchef Henny Lonnqvist:  
[henny.lonnqvist@gammelgarden.se](mailto:henny.lonnqvist@gammelgarden.se)
- Gammelgården Högfjället kontakt: [info@gammelgarden.se](mailto:info@gammelgarden.se)
- Kläppen kontakt: [info@klappen.se](mailto:info@klappen.se)
- VD Kläppen Gustav Eriksson: [gustav.eriksson@klappen.se](mailto:gustav.eriksson@klappen.se)
- Malung-Sälen Kommun: [kommun@malung-salen.se](mailto:kommun@malung-salen.se)
- Christina Holback Kommunchef Malung-Sälen Kommun:  
[christina.holback@malung-salen.se](mailto:christina.holback@malung-salen.se)
- Frida Liljequist Kommunikationschef Malung-Sälen Kommun:  
[frida.liljequist@malung-salen.se](mailto:frida.liljequist@malung-salen.se)
- Elisabet Asp Christiansson projektledare turismutveckling Malung-Sälen Kommun: [elisabet.aspchristiansson@malung-salen.se](mailto:elisabet.aspchristiansson@malung-salen.se)
- Björn Olsson guidechef Fjälläventyr: [bjorn@fjallaventyr.com](mailto:bjorn@fjallaventyr.com)
- Restaurang Lammet & Grisen Lindvallen: [jobba@lammet.nu](mailto:jobba@lammet.nu)
- Hotell Mountain Lodge Stöten: [info@mountainlodge.se](mailto:info@mountainlodge.se)
- Visit Dalarna kontakt: [info@visitdalarna.se](mailto:info@visitdalarna.se)
- Jonas Rosen VD Visit Dalarna: [jonas.rosen@visitdalarna.se](mailto:jonas.rosen@visitdalarna.se)
- Lotta Magnusson Chef Strategisk utveckling Visit Dalarna:  
[lotta.magnusson@visitdalarna.se](mailto:lotta.magnusson@visitdalarna.se)
- Maria Andrén Chef Affärsutveckling Visit Dalarna:  
[maria.andren@visitdalarna.se](mailto:maria.andren@visitdalarna.se)
- Cecilia Jansson Chef Marknad och Kommunikation Visit Dalarna:  
[cecilia.jansson@visitdalarna.se](mailto:cecilia.jansson@visitdalarna.se)
- Restaurang Mezzo Tandådalen: [info@mezzosalen.se](mailto:info@mezzosalen.se)
- Stöten kontakt: [info@stoten.se](mailto:info@stoten.se)
- Jonas i Sälen (ägare till ett flertal etablissemang i Sälen) [boka@isalen.se](mailto:boka@isalen.se)
- Restaurang Appetito Högfjället: [info@Appetito.se](mailto:info@Appetito.se)
- Best Western i Stöten: [INFO@BESTWESTERN.SE](mailto:INFO@BESTWESTERN.SE)
- Scandinavian Mountains Airport Kontakt: [info@scandinavianmountains.se](mailto:info@scandinavianmountains.se)
- Hotell Bugelhof kontakt: [info@hotelbugelhof.se](mailto:info@hotelbugelhof.se)
- Gro Svarstad näringslivschef i Trysil kommun: [gro.svarstad@trysil.kommune.no](mailto:gro.svarstad@trysil.kommune.no)

## Bilaga 3 – Arbetsinsatsen

Till vår kandidatupsats tycker vi att arbetsfördelningen har varit rättvist mellan oss tre författare. Alla hade egenskaper de kunde utnyttja i vissa specifika områden vilket gav en fördel till hela processen. Eftersom en av oss hade tidigare erfarenheter av Sälenfjällen kunde han bidra med väldigt mycket i form av exempelvis vilka ställen man ska besöka, vad som bör observeras men främst också vilka aktörer vi borde kontakta. Tack vare detta hade vi en enorm fördel och vi sparade mycket tid genom att i tidigt skede veta vilka vi ska kontakta. Vi kunde även bosätta oss i en stuga i Sälen med på grund av honom vilket var en underlättning för att vi ska kunna göra ett så bra arbete som möjligt. Eftersom vi valde att göra en induktiv studie så var bosättningen i Sälen ett riktigt plus i kanten. Den andra och tredje författarna har preliminärt bidragit till vilken teori som vi skulle använda oss av baserat på den empirin vi samlade in. Även de tillvägagångssätten eller metod vi valt att använda oss av har också legat i förtjänst hos andra och tredje författare. Vi alla författare har bidragit med syftet och vår arbetsplanering av ungefärligt hur mycket vi ska ha hunnit göra varje vecka på ett realistiskt sätt. Utöver detta så har det varit jämnt när det kommit till skrivandet av hela arbetet, vi har givetvis alltid kommit fram till beslut gemensamt och det är ingen som tagit beslut själv. Alla delar av uppsatsen har alla tre författare på något sätt vart inblandade i och vi har alla skrivit en del i varje kapitel. Detta har vi valt att göra eftersom det har lett till att alla bidrar med sin del i arbetet men också så att alla författare får en övergripande bild av hela studien.

Rent kunskapsmässigt skulle vi vilja säga att uppsatsen lärt oss väldigt mycket om turismdestinationen Sälen, men också hur en destination i sig fungerar. Det vi också har lärt oss är att planering är extremt viktigt, att utnyttja tiden rätt för att kunna vara så effektiv som möjligt. Hur man för intervjuer och utformar intervjufrågor är också en kunskap vi fått av att ha gjort uppsatsen. Vi fick också en insikt i att saker aldrig går hundra procent som man har planerat. Exempelvis att alla aktörer som man velat ha med i uppsatsen antingen inte kunde vara med eller att man rent tidsmässigt inte hann göra intervjun. Vi har även lärt oss mycket när det kommer till formalia, akademiskt skrivande och hur man refererar till källor. Vi kan i alla fall konstatera att vi har lärt oss att arbeta som ett team. Detta ser vi som en viktig egenskap att kunna ha med sig i framtida arbetslivet och tycker därför att denna trio ska ha en eloge.

## 8.2 Figurer

**Figur 1:** Hämtad från Anders Bjernulf. 2020. Scandinavian Mountains Airport räckvidd.

**Figur 2:** Hämtad från Visit Dalarna, TEM 2019. (2020). *Ekonomiska och sysselsättningsmässiga effekter av turismen i Sälen, del av kommun*. RESURS för Resor och Turism i Norden AB & Statistiska Central Byrån SCB. Publicerad av Visit Norway.

**Figur 3:** Hämtad från Visit Dalarna, TEM 2019. (2020). *Ekonomiska och sysselsättningsmässiga effekter av turismen i Sälen, del av kommun*. RESURS för Resor och Turism i Norden AB & Statistiska Central Byrån SCB. Publicerad av Visit Norway.

**Figur 4:** Hämtad från Kamfjord, G. 1999. *Turism & affärsresande*. Sell'n, Stockholm.

**Figur 5:** Hämtad från Kamfjord, G. 1999. *Turism & affärsresande*. Sell'n, Stockholm.

**Figur 6:** Hämtad från Barney, D. 2004. *The network society*. Polity.

**Figur 7:** Hämtad från projektledning.se. 2018. *Swot Analys*.