

Innehållsförteckning

Inledning.....	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Motiv till val av ämne.....	4
1.3 Problemdiskussion	5
1.4 Syfte.....	6
1.5 Disposition	6
Begreppet event.....	8
3.1 Språkvetenskapens syn på begreppet	9
3.2 Vad säger litteraturen	9
3.2.1 Indelning	10
3.3 Aktörernas syn på begreppet.....	11
3.4 Slutkommentarer kring begreppet	11
Metod	14
3.1 Kvalitativ ansats.....	14
3.2 Abduktiv ansats.....	14
3.3 Teorival	15
3.4 Små-N-studier	15
3.5 Primärdata	16
3.5.1 Intervjuer.....	16
3.6 Sekundärdata	17
3.7 Sammanställning, bearbetning samt analys av data.....	17
3.8 Källkritik.....	18
3.9 Validitet och reliabilitet.....	18
Event Management.....	20
4.2 Teoretiskt ramverk	20

4.2.1 Event management.....	20
4.2.2 Projektteori.....	24
4.3 Arbetsprocessen	28
Small cases of Event Management.....	30
5.1 Presentation av små-N-studierna.....	30
5.1.1 Eurocard Gotland Runt	30
5.1.2 Optimist EM.....	30
5.1.3 VM-baren	31
5.1.4 Vitus Event.....	31
5.1.5 Alumnidagen	32
5.1.6 Börjesson Event.....	32
5.1.7 Vasaloppsveckan	32
5.2.8 Ericsson satsningen i Volvo Ocean Race	33
5.2.9 EMA Telstar/Eventum	33
5.2 Vad säger aktörerna.....	34
5.2.1 Undersökningsfasen.....	34
5.2.2 Utformningsfasen	39
5.2.3 Planeringsfasen.....	43
5.2.4 Genomförandefasen	47
5.3.5 Utvärderingsfasen	49
Resultat och analys	53
6.1 Undersökningsfasen	53
6.2 Utformningsfasen	55
6.3 Planeringsfasen	56
6.3.1 Svårigheter	56
6.3.2 Osäkerhet och risk	57
6.3.3 Intressenter	58
6.4 Genomförandefasen	60
6.5 utvärderingsfasen.....	61
Slutsatser	63
Utformningsfasen.....	64
Planeringsfasen	64
Genomförandefasen.....	64
Källförteckning	66

Inledning

I detta avsnitt ämnar vi ge läsaren en bakgrund till Event Management. Vidare följer en problemdiskussion kring ämnet följt av en presentation av uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Event utgör en av nutidens mest spännande och snabbväxande fritids-, affärs- och turismrelaterade fenomen.¹ Det finns oerhört många varianter av event med varierande syfte, karaktär och storlek. Det arrangeras tävlingar, festivaler och diverse andra tillställningar, alla under samma samlingsnamn, Event.² Event har stor betydelse för samhället och påverkar sociala, kulturella och ekonomiska förhållanden.³ Företag använder idag, i stor utsträckning, event som marknadsföringsmedel vilket har bidragit till fenomenets spridning.⁴

Det som eventbegreppet i grunden kan sägas stå för, alltså underhållningshändelser eller möten i syfte att fira eller uppmärksamma händelser, har funnits sedan urminnestider eftersom människor alltid velat fira viktiga händelser i livet.⁵ Som social företeelse kan förekomsten av event spåras långt tillbaka i tiden. Förhistoriskt, bestod event mycket i den muntliga traditionen, att man samlades för att utbyta berättelser om förbryllande fenomen eller firade vårens ankomst.⁶ Under 1600-talet stod de kungliga hoven för de största evenemangen. Ludvig XIV av Frankrike anordnade århundradets fest genom att samla sina 600 närmaste på Versailles för en ”förtrollad vecka av glädje, lust och välbehag”. Han ville förblinda Europas societet med ett oförglömligt evenemang i syfte att adelskavaler skulle underhållas istället för att planera uppror. Kändisfester har idag, på samma sätt ett högre syfte. Syftet är att i festmiljön utvinna kommersiella och affärsmässiga intressen med utgångspunkt i uppståndelsen kring kändisar som ökar det massmediala intresset och publiciteten.⁷

Beträffande den mer nutida utvecklingen har marknadskommunikation, som anses utgöra en grundsten för eventindustrin, alltsedan 50-talet upplevt ett uppsving och accepterats som en marknadsfaktor.⁸ OS i Los Angeles 1984 anses dock ha varit banbrytande för vad dagens eventindustri har kommit att innebära, eftersom sponsorerna då fick en mer utpräglad roll⁹ och man påvisade att event genom massmedial exponering kunde skapa ekonomiskt värde.¹⁰

¹ Getz, D. (1997), s. 1

² Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2002), s. 5

³ Getz, D. (1997), s. 2

⁴ Behrer, M. & Larson, Å. (1998), s. 20

⁵ Goldblatt, J.J. (1997), s. 3

⁶ Ibid., foreword vii

⁷ Kotler, P. (1990), s. 642

⁸ Goldblatt, J.J. (1997), s. 3

⁹ Behrer, M. & Larson, Å. (1998), s. 21

¹⁰ Allen et al (2002), s. 5

Alltsedan 1980-talet har event blivit allt vanligare, delvis eftersom det har blivit ett allt mer frekvent medel för marknadskommunikation¹¹ och skall bidra till att skapa en image kring en produkt eller varumärke. Eftersom det idag ständigt lanseras nya produkter är behovet av event stort.¹²

Även globaliseringen som för många företag inneburit ökad konkurrens, vilket i sin tur ställt krav på kostnadseffektivitet, har gynnat eventibranschen som anses effektivare än traditionella marknadsföringsmedel. I takt med ökade priser för traditionella mediaplatser ses event som en attraktivare lösning.¹³ I många I-länder ökar dessutom behovet av så kallad ”kvalitets tid”, vilket öppnar möjligheterna för event som i sin tur ökar efterfrågan på professionella arrangörer.¹⁴ Begreppet event började användas under 80-talet i Sverige men har fått sitt verkliga fäste under de senaste åren.¹⁵

Organisationsuppförandet för event bör fokusera på att stödja eventproduktionen, emellertid ska hänsyn tas till att instifta ett organisatoriskt fundament som fungerar i framtiden och kan vara flexibelt.¹⁶ Ofta kännetecknas just eventorganisationer av flexibilitet och plattare struktur jämfört mer traditionella verksamheter, för att kunna modifieras om förutsättningarna för eventet förändras. Detta blir viktigt på grund av den osäkra omgivningen event verkar i, vilket också ställer stora krav på inblandade medarbetare för att arbetet ska fungera.¹⁷ I takt med att event som fenomen sprider ut sig och får allt större intresse börjar ett nytt begrepp växa fram, nämligen Event Management.¹⁸ Själva organisationen kring event går ut på att skapa, strukturera och internt koordinera ett management system, för att i sin helhet verkställa ett event. Då varje event har för avsikt att vara unikt beror dock dess styrning på vilken typ av event som ska genomföras.¹⁹

1.2 Motiv till val av ämne

Event Management förefaller oss intressant då det är en relativt ny företeelse som är på stark framväxt och mer aktuell än någonsin. Event Management, med just fokus på organisationen och arbetet bakom ett event, är ett förhållandevis utforskat fenomen som i litteraturen hittills fått litet utrymme. Att de tidigare studierna kring Event Management vi funnit, med något undantag, har författats av amerikanska respektive australiensiska forskare ökar vårt intresse för hur Event Management tar sig uttryck i ett Europeiskt land som Sverige. I och med eventuella skillnader så som exempelvis rättsväsende och kultur kan eventuellt förutsättningarna för framgångsrikt Event Management se annorlunda ut.

¹¹ Goldblatt, J.J. (1997), s. 3 samt preface xi

¹² Allen et al (2002), s. 278

¹³ Behrer, M. & Larson, Å. (1998), s. 20

¹⁴ Getz, D. (1997), s. 27

¹⁵ Aniansson, E. Svenska Akademien, telefonintervju (2006-04-25)

¹⁶ Getz, D. (1997), s. 131

¹⁷ Ibid., s. 157

¹⁸ Goldblatt, J.J. (1997), s. 3

¹⁹ Getz, D. (1997), s. 157

Fenomenet Event Management saknar till viss del en fullständig teoribas, vilket gör det intressant att empiriskt undersöka ämnet. Som ovan nämnt är event för många företag en viktig del i marknadsföringen, således har den forskning som finns kring event mestadels fokuserats på just marknadsföringsaspekten. Andra studier som finns kring event behandlar främst ekonomiskt inflytande av event samt hur eventbesökaren motiveras.²⁰ Mia Larsson är forskare inom Event Management och då hennes avhandling publicerades 2003 sades att studien är gjord inom ett fält där det finns få om ens några studier med motsvarande inriktning.²¹ Dock fokuserar hennes studier på hur kreativitet i event skapas, vilket vi i viss mån använt oss av i denna studie. Dessutom finns en mer organisatorisk inriktning än i denna studie genom att Mia Larsson undersöker eventets organisationsstruktur och skapar organisationsmetaforer för denna.²²

1.3 Problemdiskussion

Att studera event anser vi är spännande då arbetet, på grund av dess begränsade varaktighet samt det unika i varje event, skiljer sig från mer traditionella organisationer.²³ Processer som ofta tar lång tid ska i en eventorganisation gå betydligt fortare. Man ska vara flexibel och kunna tillvarata möjligheter som dyker upp under tiden, vilket inte alltid är så lätt. När ett nytt event initieras krävs ofta att en hel organisationsapparat byggs upp från grunden, för att verka en kortare tid och sedan upplösas vid eventets slut.²⁴ Att event dessutom många gånger har ett flertal intressenter, både interna och externa, vars föreskrifter, förväntningar och mål ska uppfyllas, kan skapa bekymmer. Ju fler viljor desto svårare kan det vara att styra eventet effektivt och målinriktat.²⁵

Det är angeläget att veta vad som är unikt för det specifika event som ska genomföras och utifrån det skapa något som har attraktionsvärde. Eftersom det inte finns något rätt eller fel vad gäller strukturen för en eventorganisation gäller det att anpassa den till eventet, dess målgrupp och omgivning.²⁶ Trots att varje event är unikt poängteras att det finns gemensamma faktorer för alla event. Organisatörer behöver alltså inte uppfinna hjulet på nytt för att skapa ett lyckat event, utan snarare lära av varandra. Många arrangörer kommer att stöta på samma typ av problem som skulle kunna lösas på ungefär samma sätt då event har relativt mycket gemensamt.²⁷ Vad händer exempelvis om få besökare kommer till en arrangerad festival? Eller om sponsorn drar sig ur? Vad gör man om artisten som ska uppträda inte dyker upp? Hur påverkas ett sportevenemang av ösregn? Detta är exempel på problem

²⁰ Gursoy, D., Kim, K. & Uysal, M. (2004), s. 171

²¹ Larsson, M. (2003), baksidan, referering av Stjernberg, Torbjörn, Professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg.

²² Se Larsson, M. (2003) *Evenemangsmarknadsföringens organisering*

²³ Getz, D. (1997), s. 1, 157

²⁴ *Ibid.*, s. 131

²⁵ Allen et al (2002), preface xiv

²⁶ *Ibid.*, s. 302

²⁷ Watt, D.C. (2000), s. 3

som en eventorganisation skulle kunna ställas inför i och med att de verkar i en föränderlig och därmed osäker omgivning. Detta visar utifrån vår synvinkel komplexiteten kring Event Management. Det är därför av intresse att undersöka de problem som komplexiteten kan skapa och hur man arbetar och hanterar de eventuella svårigheter som kan uppstå. Hur ska man arbeta och vilka problem bör man försöka undvika för att kunna skapa den unika produkt man kallar event?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera och utreda kritiska faktorer i arbetsprocessen kring event.

1.5 Disposition

Kap 1: I detta avsnitt ämnar vi ge läsaren en bakgrund till Event Management. Vidare följer en problemdiskussion kring ämnet följt av en presentation av uppsatsens syfte.

Kap 2: Eftersom begreppet event är ett mångfacetterat begrepp anser vi att det är viktigt att ge en bild av dess komplexitet, vilket är syftet med detta kapitel. Denna begreppsanalys baseras på vad språkvetenskapen, litteraturen samt vad aktörer i branschen anser om begreppet. Vi avslutar även med en sammanfattande reflektion på begreppet event där det även framgår vad vi anser i frågan.

Kap 3: I detta kapitel redogör vi för tillvägagångssättet för undersökningen samt hur dessa metodval kan ha påverkat studien. Vi beskriver även hur vi insamlat materialet samt hur detta sedan bearbetats och analyserats.

Kap 4: I detta kapitel följer en presentation av det teoretiska ramverk som tillämpas i uppsatsen. Teorierna som vi ansett vara av relevans för denna studie rör projekt samt Event Management. Vi presenterar även det kronologiska ramverk vi har valt att använda som struktureringsinstrument genom uppsatsen.

Kap 5: I följande kapitel avser vi ge en presentation av de nio event vi undersökt samt en tydligare motivering till varför vi valt att undersöka just dessa event. Därefter presenteras den information vi, genom intervjuer, samlat in för uppsatsen ändamål. Intervjuerna presenteras integrerat enligt det kronologiska ramverket för att få en livligare bild och en mer läsvänlig text.

Kap 6: I detta kapitel ämnar vi analysera det empiriska materialet för att kunna besvara uppsatsens syfte med stöd från teorin. Vi inregistrerar alltså vad de intervjuade personerna

säger för att på så sätt kunna identifiera kritiska faktorer. Återigen delar vi upp kapitlet enligt det kronologiska ramverket för att få en tydligare bild. Vi går även tillbaka till teorin för att se vad den säger om kritiska faktorer under arbetsprocessen för event.

Kap 7: I detta kapitel avser vi sammanfatta det som framkommit ur analysen samt återkoppla till uppsatsens syfte för att uppfylla detta. De kritiska faktorerna presenteras i den modell över arbetsprocessen som genomgående har använts i uppsatsen.

Begreppet event

Eftersom begreppet event är ett mångfacetterat begrepp anser vi att det är viktigt att ge läsaren en bild av dess komplexitet, vilket är syftet med detta kapitel.. Denna begreppsanalys baseras på vad språkvetenskapen, litteraturen samt vad aktörer i branschen anser om begreppet. Vi avslutar även med en sammanfattande reflektion på begreppet event där det även framgår vad vi anser i frågan.

Carl von Linné införde, under 1700- talet, ett regelverk för växter, djur och mineral och är berömd för sin systematik och terminologi inom botaniken.²⁸ Taxonomi är vetenskapen om främst organismers klassificering, det vill säga beskrivning och namngivning. Varje enhet får ett namn och dess utformning varierar med rangen inom det hierarkiska systemet.²⁹ Det är dessa tankar som ligger bakom vår önskan att på liknande vis genomföra en kartläggning av begreppet event.

I artikeln ”*What is a special event anyway?*” diskuteras hur man på ett effektivt och framgångsrikt sätt kan hantera ett event om man inte vet vad begreppet betyder? Författaren till artikeln menar att skillnaderna mellan olika event kan ha betydelse för utformningen av Event Management.³⁰ Enligt både Svenska Akademien och Sveriges nationella centrum för terminologi och fackspråk (TNC) finns det ett behov både från allmänheten och branschen att utreda begreppet event.^{31, 32}

Vi anser därför att en kartläggning av begreppet är av relevans eftersom vi tror att detta underlättar för läsaren, som genom en begreppsanalys kan skapa sig en djupare förståelse för begreppets komplexitet. Det verkar även finnas ett behov av att utreda begreppet event för att underlätta för planering, styrning och hantering av olika typer av event. Dessutom menar Engwall att man, för att kunna beskriva projektledning, måste kunna förhålla sig till själva begreppet projekt³³, vilket medför att vi på samma sätt anser att en diskussion kring begreppet event är viktigt för att förstå komplexiteten kring Event Management. Vidare beskrivs att kunskapsbildande är starkt knutet till begrepp och att man genom att finna en överensstämmelse mellan hur begreppen uppfattas och dess olika egenskaper kan förstå en företeelse.³⁴ Den komplexa yttervärlden får ordning genom att begreppen sorteras i kategorier

²⁸ Nationalencyklopedin (1993) 12e bandet, s. 341

²⁹ Nationalencyklopedin (1995) 18e bandet, s. 119

³⁰ Nelson, D. (1999), s 24-25

³¹ Aniansson, E., Svenska Akademien, telefonintervju (2006-04-25)

³² Hallberg, K., TNC, telefonintervju (2006-05-03)

³³ Engwall, M. (1997), s. 16

³⁴ Ibid., s. 20

baserade på identifieringen av likheter och olikheter. De företeelser som verkar likna varandra klassas således under samma begrepp.³⁵

3.1 Språkvetenskapens syn på begreppet

I senaste upplagan av Svenska Akademiens ordlista förklaras event som ”*evenemang i reklamsyfte*”. Evenemang översätts i sin tur som märklig *händelse* eller *tillställning*.³⁶ Från engelska till svenska översätts event med *händelse* eller *aktivitet*.³⁷ Svenska Akademien och TNC konstaterar att event hör till den kategori luddiga ord och att användningen samt beroende på vem man talar med avgör dess innebörd.^{38,39} Avsaknaden av en lämplig översättning till svenska beror på begreppets mångfacetterade karaktär, vilket innebär att en direkt översättning förlorar en del av begreppets innebörd. Dessutom är event ett relativt nytt ord i svenska språket och omges därmed av en tjusighet, det vill säga att det låter bättre med inlånade ord.⁴⁰

3.2 Vad säger litteraturen

De flesta definitioner i litteraturen kring Event Management liknar till viss del varandra. Skillnaderna beror troligen på vad man vill framhäva. I vissa definitioner beskrivs egenskaper och ofta ges även exempel på vad som innefattar event.

I den engelska litteraturen talas det om ”*special events*”, vilket tyder på att event är en speciell eller unik händelse. Andra definitioner tillägger att event möter särskilda behov vid en specifik tid, exempelvis; ”*A special event is a one-off happening designed to meet specific needs at any given time*”⁴¹ Goldblatt menar att event är ett offentligt sammanförande av människor i syfte att utbilda, fira, marknadsföra eller återförening,⁴² vilket även visar bredden i syftet med event.

Det talas även om event som medel för relationsbyggande, ”*ett av företaget skapat eller sponsrat tillfälle att möta målgruppen, under vilket man skapar en upplevelse och förmedlar ett budskap*”.⁴³ Event verkar således starkt sammankopplat med upplevelser och kommunikation.⁴⁴ Även Kotler talar ur marknadsföringssyfte om event för att kommunicera ett budskap till en viss målgrupp. Event sträcker sig från presskonferenser, invigningar till

³⁵ Engwall, M. (1997), s. 25-26

³⁶ Aniansson, E., Svenska Akademien, telefonintervju (2006-04-25)

³⁷ Nordstedts Engelsk-svenska ordbok (1994)

³⁸ Aniansson, E., Svenska Akademien, telefonintervjusamt (2006-04-25)

³⁹ Hallberg, K., TNC, telefonintervju (2006-05-03)

⁴⁰ Aniansson, E., Svenska Akademien, telefonintervju (2006-04-25)

⁴¹ Watt, D.C. (2000), s. 1

⁴² Goldblatt, J.J. (1997), s. 4

⁴³ Behrer, M. & Larsson, Å. (1998), s. 251

⁴⁴ Ibid., s. 9

fyrverkerier och andra spektakulära händelser.⁴⁵ Även sponsorer är vanligt förekommande i definitioner av event. Exempelvis Allen et al menar att event är ”en engångsföreteelse eller något som inträffar sällan utanför normala sponsoraktiviteter”.⁴⁶

Getz och Allen et al är överens om att det aldrig kommer att finnas en generell definition då begreppet är alltför omfattande. Det är snarare kontexten som avgör klassificeringen.^{47, 48} Vad som kan samlas under namnet Event verkar nästan obegränsat och försök till klassificering i litteraturen aldrig verkar aldrig bli helt komplett.

3.2.1 Indelning

Nedan återges den typologi som vi anser kommit närmast att inkludera hela ”eventfamiljen”.



En skiljelinje går mellan publika och privata event, även om de återfinns under samlingsnamnet Event. Samtliga sägs vara unika evenemang som åtskiljas genom storlek, syfte samt utformning. *Mega-Event*, de mest omfattande, så som Olympiska Spelen, erhåller stort globalt massmedialt utrymme och kan påverka en hel ekonomi. *Hallmark Event*, exempelvis Lundakarnevalen är ofta en del av en stad eller plats. *Major events*, exempelvis internationella sportevenemang, kan genom sin storlek eller mediala intresse dra stora publikmassor. *Lokala event*, till exempel konstutställningar, vänder sig främst till lokalbefolkningen.⁴⁹

⁴⁵ Kotler, P. (1990), s. 240, 428, 467

⁴⁶ Allen et al (2002), s. 11

⁴⁷ Getz, D. (1997), s. 4

⁴⁸ Allen et al (2002), s. 11

⁴⁹ Ibid., s. 12-14

3.3 Aktörernas syn på begreppet

Då innebörden av event antagligen varierar efter sammanhang finner vi det lämpligt att undersöka hur aktörer inom eventbranschen ser på begreppet. Engwall nämner att projektbegreppets egenskaper brukar avgöras genom de företeelser som aktörerna brukar kategorisera som just projekt.⁵⁰ På liknande sätt som projekt, är begreppet event diffust och enligt oss viktigt att relatera till sitt sammanhang.

Aktörerna vi tillfrågat verkar medvetna om begreppets bredd, samtidigt påvisas vissa särdrag beroende på typen event de arbetar med. På Vitus Event menar man att endast fantasin sätter gränsen för vad event kan vara och att syfte och mål är de särskiljande parametrarna. Vidare poängteras mötet med människor och att skapa händelser kring en produkt.⁵¹ Enligt arrangörerna till Gotland Runt är event i grund och botten en sportslig del påbyggd av kringaktiviteter för att öka det allmänna intresset. Vissa aktörer menar också att event är en investering för att företaget skall kunna åtnjuta ekonomiska eller andra fördelar senare.⁵² Även Göran Söderstam menar att idrottstävlingar som görs till event är ofta i ett syfte att skapa finansiering för någon annan verksamhet.⁵³ Janne Börjesson menar istället att man genom event skapar möjligheter, med hjälp av upplevelser, som kan vara av både privat och publik karaktär.⁵⁴ Ett event kan utformas på många olika sätt och vara allt från sportevenemang och karnevaler till festivaler och hundutställningar⁵⁵. Göran Lindstedt, tidigare VD för Vattenfestivalen menar att event innebär oerhört mycket, allt från det extrema till det traditionella, det kommersiella till det mindre kommersiella samt från det lilla till det gigantiska. Event kan vara indelat i undergrupper där exempelvis tävlingar och festivaler utgör en särart. Även konserter innehåller idag kommersiella intressen i form av sponsorer.⁵⁶

3.4 Slutkommentarer kring begreppet

Synonymt med event använder aktörerna ofta evenemang eller projekt. Definitionen för projekt lyder; *”projekt har ett specifikt slutdatum, budget och slutgiltig produkt”* och har oftast på förhand givits ett tydligt mål, vilket likväl kan vara inom ramen för vad som kallas ett event. Projekt löper dock oftare över en längre tid och som sidospår inom etablerade organisationer.⁵⁷ Larsson & Larsson menar att projektformen är det normala i många företag medan i andra används projekt för att förändra något.⁵⁸ Projekt är kanske mer en del i den etablerade organisationen i syfte att förbättra en produkt eller som det normala arbetssättet,

⁵⁰ Engwall, M. (1997), s. 138

⁵¹ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

⁵² Tarras -Wahlberg, F. (Ericsson satsningen kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

⁵³ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

⁵⁴ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-17)

⁵⁵ Watt, D.C. (2000), s. 2

⁵⁶ Lindstedt, G., tidigare VD Vattenfestivalen, telefonintervju (2006-04-25)

⁵⁷ Allen et al (2002), s. 280

⁵⁸ Larsson A.C. & Larsson R. (2005), s. 10-11

således kan en eventorganisation i större utsträckning vara tvungen att hålla sin deadline eftersom man är beroende av besökare. Skillnaden mellan projekt och event skulle enligt oss kunna utgöras av att event i större utsträckning är en live sändning och därmed är utsatt för ökad osäkerhet. Eftersom begreppsapparaten för projekt är så pass generell kan den appliceras på ett flertal situationer.⁵⁹ Kriterierna för vad som utgör ett projekt tycks variera beroende på situation och omvärldsförhållanden,⁶⁰ vilket försvårar möjligheterna för oss att jämföra begreppen. Genom följande illustration kan vi visa hur vi anser att man bör se på begreppen. Figuren sträcker sig från event till projekt, där mitten utgör ett område som kan falla inom betydelsen för båda begreppen.



Vi anser vidare att begreppet event, med några undantag för exempelvis privata event, är starkt kopplat till kommersiella intressen, sponsorer och vikten av varumärke. Således är det inte särskilt förvånande att Event marketing är mer utbrett som begrepp än Event Management. Kanske kopplas begreppet event till marknadsföring eftersom det oftast är event med kommersiella intressen som får massmedialt intresse och därmed nås ut till allmänheten. Något som möjligen bekräftas genom att event numera översätts i Svenska Akademiens ordlista som evenemang i marknadsföringssyfte.⁶¹ Även om Svenska Akademin kanske inte är en regelbok anser vi att det är en stark indikation på att begreppet evenemang synonymt kan användas med begreppet event. Dock ställer vi oss lite frågande till hur de event med annat syfte än just marknadsföring, exempelvis privata fester, ska översättas? Här visar vi på att det kan finnas en språklig lucka och att man genom översättningen tappar en del av ordets innebörd. Vi anser efter att ha arbetat med ämnet att event skulle kunna ses som ett möte mellan individer. Detta möte kan vara litet eller oerhört stort med få eller många individer men det handlar om att uppleva något. Även live-händelser anser vi är starkt kopplat till begreppet eftersom event oftast händer ”här och nu”.

Definitionerna från litteraturen pekar åt att ett event kan utformas på många sätt med varierande syften. Utifrån empirin kan vi inte heller skapa en allmängiltig och entydig definition. På samma sätt som ett så välanvänt ord som projekt nästan är omöjligt att ringa in på ett sätt som alla kan acceptera⁶² anser vi att samma förutsättningar gäller för event. I nuläget får vi dock nöja oss med att konstatera att begreppets betydelse skiftar något beroende på dess användningsområde. Vi konstaterar i enlighet med vad Engwall betonar om begreppet projekt att det inte går att se event som ett entydigt begrepp utan att det snarare bör ses som en

⁵⁹ Engwall, M. (1997), s. 174-176

⁶⁰ Ibid., s. 183

⁶¹ Aniansson, E., Svenska Akademin, telefonintervju (2006-04-25)

⁶² Jansson, T. & Ljung, L. (2004), s. 28

”begreppsfamilj” med medlemmar som mer eller mindre liknar varandra.⁶³ Vi får acceptera att ord kan ha olika betydelser och att dess innehåll precis som språkvetenskapen och Engwall kommenterar avgörs av dess användning.⁶⁴ Hur man ser på ett begrepp beror troligen på vem som tolkar det, eftersom saker och ting uppfattas olika av olika individer.

Vi har dock funnit en definition av Event Management som “*the process that includes research, design, planning, coordinating and evaluation of events*”⁶⁵, vilken vi anser är relevant för denna studie. Vi väljer att inte översätta begreppet Event Management då vi anser att en del av dess innebörd då skulle gå förlorad. Det vi dock menar med begreppet Event Management är hantering, ledning och styrning av event, vilket är den utgångspunkt vi i denna studie har.

⁶³ Engwall, M. (1997), s. 198

⁶⁴ Ibid., s. 127

⁶⁵ Goldblatt, J.J. & Nelson, K. (2001), s. 72

Metod

I detta kapitel redogör vi för tillvägagångssättet för undersökningen samt hur dessa metodval kan ha påverkat studien. Vi beskriver även hur vi insamlat materialet samt hur detta sedan bearbetats och analyserats.

3.1 Kvalitativ ansats

Då vi i vår uppsats ska undersöka ett begrepp med många olika betydelser och saknar svensk översättning har vi valt en kvalitativ ansats eftersom denna är bäst lämpad för att skapa klarhet i ett diffust ämne så som Event Management och få fram en nyanserad bild av det.⁶⁶ Genom detta val vill vi skapa en ”djupare uppfattning” av det fenomen vi studerar, nämligen Event Management, än vad den kvantitativa ansatsen skulle tillåta oss att göra. Vi får genom den kvalitativa ansatsen en närhet och förståelse av de objekt vi studerar. På så vis kan vi se problematiken och utreda kritiska faktorer kring Event Management utifrån de intervjuade personernas perspektiv.⁶⁷ Vi vill således skapa en förståelse av intervjupersonernas upplevelser i en särskild kontext och skapa en mening av deras utsagor genom att vi som författare analyserar materialet. Det hermeneutiska synsättet innebär tolkning av delar i sin helhet. På så vis kan vi inte vara objektiva eftersom tolkning aldrig är helt objektiv.⁶⁸

Den kvalitativa ansatsen tillåter oss även att vara flexibla på så vis att vi efterhand som ny information samlas in och bearbetas kan problemställningen omformuleras.⁶⁹ Eftersom vi från början hade liten kunskap om ämnet är det på detta sätt vi arbetat för att skapa en intressant problemställning.

3.2 Abduktiv ansats

Vi har som struktureringsinstrument för insamling av empirin använt en teoretisk modell som täcker in de olika steg i arbetsprocessen, från undersökning till utvärdering. Dock har vi då teoribasen kring ämnet Event Management är relativt tunn, såtillvida att ämnet Event Management inte har stått i fokus i tidigare studier kring event, valt att empiriskt undersöka ämnet. Därefter har vi vänt oss till teorin för att se om denna kan hjälpa oss att lättare kunna förstå verkligheten. På så vis önskar vi kunna ge ett kunskapsbidrag. Vi kan dock inte bidra med ett generellt teoribidrag utan vår studie kan istället ses som ett ytterligare stöd för andra

⁶⁶ Jacobsen, D.I. (2002), s. 145

⁶⁷ Holme, I.M. & Solvang, B. K. (1997), s. 92

⁶⁸ Bryman, A. & Bell E. (2003), s. 421

⁶⁹ Jacobsen, D.I. (2002), s. 142

studier samt belysa vissa intressanta aspekter och tendenser för Event Management. Detta tillvägagångssätt, att växla mellan empiri och teori, kännetecknar den abduktiva ansatsen.⁷⁰

3.3 Teorival

De flesta teorier kring event rör Event Marketing, det vill säga marknadsföringsaspekten kring event. Vi inriktar oss istället på den teori runt Event Management, det vill säga det som rör organisering, styrning, hantering och ledning av event. Då denna teoribas är relativt tunn har vi valt att komplettera teoriavsnittet med teorier kring projekt. Det finns dock en del begränsningar gällande direkt applicering av projektteorier på eventorganisationer. Detta beroende på att projekthantering initialt är tydligare definierad medan arbetet med event till en början är mer oviss och kan ändras vartefter ny marknadsinformation och nya idéer blir tillgängliga.⁷¹ Vi anser dock ändå att dessa teorier är både intressanta och relevanta för att öka förståelsen kring komplexiteten i form av kritiska faktorer för Event Management. Arbetet kring event kan i många fall likna arbete med projekt till följd av den breda definition av event. Dessutom verkar arbetsprocessen för event och projekt likna varandra.⁷² Ofta används projektteorier för att förklara och underbygga studier kring event.⁷³ En kombination mellan projektteorier och teorier kring Event Management torde således utgöra en god teoribas för vår studie.

3.4 Små-N-studier

Eftersom definitionen för event är så pass bred och rymmer så många varianter av event är det intressant att undersöka några olika typer. Dock uppfyller de undersökningar vi genomfört inte kraven för att betecknas som fallstudier, eftersom en fallstudie ofta fokuseras på en eller ett par enheter där man genomför en djupgående studie.⁷⁴ Vi har istället undersökt nio olika event genom intervjuer, vilket innebär att vi genomfört något som kallas små-N-studier ("small number studies"). Denna typ av studier har ofta som syfte att belysa ett specifikt fenomen, i vårt fall Event Management. Oftast sträcker sig små-N-studier över flera fall för att skapa ett bredare perspektiv på Event Management. Genom att välja ut ett antal event i olika kontexter kan vi få en rikare beskrivning av just Event Management än om vi studerat ett enda.⁷⁵ I litteraturen nämns även att man för att förstå framgångsrik projekthantering inte endast kan fokusera på ett enskilt projekt i taget utan måste se det till ett större sammanhang då man kan studera kopplingarna mellan projekten,⁷⁶ vilket känns relevant då projekt ofta kan liknas vid event och vi även valt att förstå fenomenet med hjälp av projektteori.

⁷⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2003), s. 12

⁷¹ Allen et al (2002), s. 302

⁷² Se exempelvis Christensen, S. & Kreiner, K. (1997), s.30, Wisén, J. & Lindblom, B. (1993), s.29 eller Larsson, O. (1997), s. 44-45 samt Goldblatt, J.J. (1997) s. 32

⁷³ Allen et al (2002), s. 302

⁷⁴ Jacobsen, D.I. (2002), s. 95

⁷⁵ Ibid., s. 98

⁷⁶ Engwall, M. (1997) s. 184

Valet av dessa mindre studier skedde genom ett målinriktat urval baserat på att man vill lära, upptäcka och förstå så mycket som möjligt.⁷⁷ Vi har därför medvetet valt att undersöka event som är representativa för studien. Eftersom vi även ämnar undersöka kritiska faktorer har vi försökt finna särskilt problematiska eller framgångsrika event.⁷⁸ Vi har av personer som känner aktörer inom eventbranschen fått telefonnummer till dessa. Vi har vidare läst om lämpliga event på Internet och sedan kontaktat dessa för intervjuer. I kap 5 presenteras de event vi valt att undersöka samt av vilken anledning vi anser att dessa är relevanta för studien.

3.5 Primärdata

De primärdata studien är byggd på är den data som vi, genom intervjuer med personer inom eventbranschen, inhämtat för första gången för att uppfylla studiens syfte.⁷⁹

3.5.1 Intervjuer

Syftet med intervjuerna är att erhålla kvalitativa beskrivningar av intervjupersonernas uppfattning och tolkning. Ett typexempel är att vi ämnar undersöka hur aktörer inom kommunikationsbranschen upplever svårigheter i arbetsprocessen. Detta betyder att vi vill ha just deras egna beskrivning av sin livsvärld.⁸⁰ Eftersom vi önskar undersöka ett flertal fall och intervjuobjekten varit geografiskt spridda samt att resurserna varit knappa⁸¹ har vi genomfört alla intervjuer, förutom en, per telefon. Det sägs ofta att personer har lättare att prata om känsliga saker ansikte mot ansikte och att man förlorar förmågan att kontrollera hur respondenten reagerar på vissa frågor. Vi tror dock inte att frågorna är av sådan känslig karaktär att detta bör medföra negativa effekter för resultatet. Det är dock svårt för oss att veta huruvida en annan person upplever frågorna. Dessutom minskas den så kallade intervjuareffekten vid telefonintervjuer, något som kan ha positiv effekt på studien.⁸² Vi upplevde inte heller någon skillnad mellan telefonintervjuerna och den personliga intervjun.

Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att intervjumallen innehållit en lista på ämnen som vi önskar täcka in genom förslag på frågor. Detta gav oss möjligheten att göra vissa förändringar vad gäller frågornas form och ordningsföljd för att kunna ställa följdfrågor.^{83, 84} Fördelen är att vi genom semistrukturerade intervjuer kan komma att få mer nyanserade svar⁸⁵ kring Event Management, vilket lämpar sig bra då vi önskar samla in

⁷⁷ Merriam, S.B. (1994), s. 61

⁷⁸ Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1992), s. 154

⁷⁹ Jacobsen, D.I. (2002), s. 152

⁸⁰ Kvahle, S. (1997), s. 117

⁸¹ Ibid., s. 99

⁸² Jacobsen, D.I. (2002), s. 162

⁸³ Kvahle, S. (1997), s. 117

⁸⁴ Bryman, A. & Bell, E. (2005), s. 363

⁸⁵ Lundahl, U. & Skärvad, P.H. (1992), s. 92

detaljerad information kring den intervjuades uppfattning av ett fenomen.⁸⁶ Vi ansåg dock att en helt öppen intervju skulle bli alltför omfattande och därmed svår att analysera.⁸⁷

Eftersom vi i denna studie undersöker problem kring Event Management har vi valt att intervjua personer som är delaktiga i hela processen och därför har god insyn i arbetet. Av denna anledning är de intervjuade personer i en ledande position som projektansvarig eller liknande. Detta val är baserat på att vi önskar få en bild av just management- biten kring event och därmed bedömt att personer i ledningsposition är lämpliga respondenter. Detta skulle kunna ge ett snedvridet resultat om respondenterna inte uppger ärliga svar utan svarar för företagets bästa. Vi tror dock återigen att frågorna inte är av känslig karaktär och att detta därför inte utgör något större problem. Intervjupersonerna har i början av samtalet fått ta del av studiens syfte. Vi har även frågat om vi fick spela in intervjuerna, vilket samtliga personer har godkänt.⁸⁸ Detta har medfört att vi har kunnat återvända till materialet för att lyssna på det åter igen.⁸⁹ Därmed har vi kunnat minska risken för felciteringar, vilket kan höja graden av materialets tillförlitlighet.⁹⁰ De har även fått läsa igenom det material som sammanställts för att se att de blivit korrekt återgivna.

3.6 Sekundärdata

De sekundärdata vi har använt i vår studie utgörs bland annat av elektroniska websidor, främst de studerade fallens hemsidor. Vidare utgörs sekundärdata av facklitteratur och artiklar kring Event Management samt projekt. I de fall då det varit möjligt har vi försökt att gå tillbaka till ursprungskällan för att få en så utförlig bild som möjligt. Vi har även försökt att i den mån vi kunnat granska källorna för att studien inte ska påverkas i negativ bemärkelse.

3.7 Sammanställning, bearbetning samt analys av data

Primärdata har insamlats som ovan nämnt genom intervjuer av så kallad semistrukturall karaktär. Materialet från dessa intervjuer spelades in och förelåg i obearbetad form. För att få en så bred empirisk grund att analysera skrevs intervjuerna ned i sin helhet. Därefter sållades sådan information som vi inte ansåg var relevant för att uppfylla vårt syfte. Detta utgörs främst av detaljerade utsagor som skulle bli alltför omfattande att ta med samt det som vi inte ansåg hade med frågan vi ställde att göra. Vissa omformuleringar genomfördes för att texten skulle bli mer läsvänlig och förståelig. Vi har dock försökt att bibehålla vissa delar intakta genom att citera intervjupersonerna för att få mer liv i texten och att texten i största möjliga mån ska spegla klimatet och tonen för intervjun.⁹¹ Det resterande materialet som vi ansåg

⁸⁶ Bryman, A. & Bell, E. (2005), s. 361

⁸⁷ Jacobsen, D.I.(2002), s. 163

⁸⁸ Kvahle, S. (1997), s. 120, 142

⁸⁹ Ibid., s. 147

⁹⁰ Patel, R. & Davidson, B. (1991), s. 87

⁹¹ Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), s. 140

tillräckligt för att utgöra en rik bild av intervjuerna sammanställdes i denna studie. För att ge en tydligare bild av fenomenet valde vi att integrera intervjuerna med varandra. Självklart finns en risk att relevant fakta förbises men eftersom vi är väl insatta i ämnet anser vi att vi haft en relativt god förmåga att sälla information samt med anledning av att vi har kunnat gå tillbaka till intervjuerna, menar vi att denna risk inte bör vara överhängande.

Eftersom syftet med denna studie är att identifiera kritiska faktorer i arbetsprocessen kring Event Management har vi försökt ta reda på, genom att studera intervjuerna, vilka kritiska faktorer respektive svårigheter som de intervjuade personerna nämner. Detta har gjorts genom att gå tillbaka till materialet och notera var svårigheter nämns, dessa påståenden kan sedan struktureras upp i kategorier som sedan byggs upp till en tolkning genom analys.⁹² Vi har även försökt att systematiskt se vad som kännetecknar de olika evenenten eftersom det kan ha betydelse för analysen. Då teorin är vald utefter det som framkommit i empirin analyserar vi det empiriska materialet med stöd från teorin.

3.8 Källkritik

Eftersom de sekundärdata vi har använt insamlats vid en annan tidpunkt i annat syfte än vårt, av andra författare, innebär det att den genomgått tolkningar av någon annan innan informationen delgivits oss. Dessutom har vi i denna studie använt relativt generella studier kring Event Management respektive projektledning vilket innebär att teorierna inte presenteras i sin helhet, vilket betyder att vi har avgjort vad som är relevant. På ett par ställen har vi använt böcker om event ur ett marknadsföringssyfte, exempelvis Behrer & Larsson⁹³ samt Kotler⁹⁴, vilket innebär att synsätten kan skilja sig åt. Dock har vi använt dessa studier i syfte att klarlägga begreppet varpå det inte har påverkat studien i nämnvärd riktning.

3.9 Validitet och reliabilitet

Då den kvalitativa metoden kännetecknas av öppenhet sätter vi få begränsningar på de svar uppgiftslämnaren kan ge, vilket betyder att våra respondenter avgör vilken information som delges. Det betyder att det troligen är relevanta svar och att vi troligen kan få fram den riktiga förståelsen, utifrån respondenternas perspektiv, kring Event Management.⁹⁵ Det kan dock även innebära en fara om respondenterna inte uppger sanningsenliga svar, vilket är en risk som vi tror kan vara svår att helt kringgå. Nackdelen med den kvalitativa ansatsen är dock att forskarens egna förförståelse kan påverka undersökningen. Denna typ av fördomar är oftast omöjliga att frigöra sig ifrån⁹⁶ men genom medvetenhet kring dess existens och ifrågasätta

⁹² Ibid.

⁹³ Behrer, M. & Larsson, Å. (1998), *Event Marketing –att använda evenemang som strategisk resurs i marknadsföringen*

⁹⁴ Kotler, P. (1990), *Principles of marketing*

⁹⁵ Jacobsen, D.I. (2002), s. 142

⁹⁶ Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), s. 95

den insamlade informationen har vi försökt mildra dess effekt. Vi har dessutom varit försiktiga med vår tolkning av den information som insamlats. Eftersom vi arbetat med studien en kortare tid samt med ett flertal event hoppas vi att vi kunnat bibehålla vår kritiska ställning och ifrågasatt den information som delgivits oss. Därmed har närheten till intervjuobjekten inte inneburit några problem.⁹⁷ Av samma anledning har vi i fall av personlig relation till respondenten låtit den som är utomstående genomföra intervjun.

Reliabiliteten, det vill säga i vilken mån våra resultat kan upprepas om en ny studie genomförs är problematisk eftersom vår studie är baserad på intervjuer med människor. Olika människor upplever saker på olika sätt och dess beteenden är föränderligt.⁹⁸ Vi försöker inte göra en generalisering av vår studie utan vill snarare försöka återge hur de berörda personer vi intervjuat upplever det fenomen vi undersöker. Vi tror dock att resultaten skulle visa på samma tendenser om denna studie skulle genomföras på nytt under precis samma förutsättningar. Eftersom vi endast undersökt nio event är det svårt att generalisera resultaten till hela eventindustrin om de intervjuade personerna inte är representativa för det vi undersöker.⁹⁹ Något som ytterligare försvårar generaliseringsmöjligheterna är att eventbranschen innefattar så många olika typer av event. Dessutom har vi använt oss av ett medvetet tillvägagångssätt vid val av fall vilket ytterligare kan försvåra möjligheten att generalisera. Dock tror vi att vår studie, i och med att vi använt oss av ett flertal fall som är olika till karaktären men som alla faller under begreppet event, kan ge oss en ökad förståelse och säga något om kritiska faktorer kring event för att på så vis kunna bidra med ytterligare kunskap kring Event Management. Intervjuernas semistrukturerade karaktär har försvårat jämförelsen av olika event men sågs som en nödvändighet för att skaffa en djupare förståelse för Event Management, genom att respondenten får plocka ut det som anses vara av vikt.

⁹⁷ Jacobsen, D.I. (2002), s. 144

⁹⁸ Merriam, S.B. (1994), s. 180

⁹⁹ Jacobsen, D.I. (2002), s. 144

Event Management

I detta kapitel följer en presentation av det teoretiska ramverk som tillämpas i uppsatsen. Teorierna som vi ansett vara av relevans för denna studie rör projekt samt Event Management. Vi presenterar även det kronologiska ramverk vi har valt att använda som struktureringsinstrument genom uppsatsen.

4.2 Teoretiskt ramverk

Då teorin kring Event Management är utav något begränsad art är det värdefullt att hämta en del inspiration ifrån projektteorin och se vad denna kan bidra med. Event, beroende av vilken variant, kan mer eller mindre liknas vid projekt.¹⁰⁰ Av den anledningen är det, som tidigare i uppsatsen nämnts, svårt att göra en särskiljning mellan begreppen *projekt* och *event*. Detta kan ses som ett bidragande motiv till användningen av projektteori.

Teorierna presenteras inte i sin helhet utan är begränsade efter vad respondenterna i det empiriska materialet uttryckt som viktigt. Syftet med detta ramverk är att öka förståelsen och hjälpa oss att senare styrka de kritiska faktorerna i hanteringen av event vi identifierar utifrån det empiriska materialet.

4.2.1 Event management

Idag, då event har ett ökat intresse i samhället, räcker det inte längre med att möta besökarnas behov utan hänsyn måste även tas till media, kommun, lagar och sponsorer. Bra management handlar ofta om att möta olika behov och hantera relationen med intressenter. Ju fler intressenter ett event har desto fler krav och intressen att möta.¹⁰¹ Media som verktyg för att sprida och skapa medvetenhet kring eventhändelsen är mycket användbart. Av denna anledning ställs ofta krav på originalitet för att skapa attraktionskraft och det massmediala intresset.¹⁰²

Vision och syfte

Event Management handlar i stor utsträckning om att dra nytta av nya möjligheter som öppnas, från initiering till genomförande, för att skapa något unikt. Ju större eventet blir desto mer komplext och svårhanterligt blir det, varför kraven på ledningen ökar att vara kunnig och

¹⁰⁰ Allen et al (2002), s.278

¹⁰¹ Ibid., s. 86, 302

¹⁰² Crompton, J. & McKay, S. (1997), s.425-439

noggrann genom hela processen.¹⁰³ Skälen till att ett event skapas kan vara flera och vitt åtskiljda vilket poängterar vikten av att veta den grundläggande tanken och visionen, varför man gör eventet, för vem och med vilka.¹⁰⁴ En tydlig beskrivning av vision och syfte underbygger organisations- apparaten och ger eventet riktning och fokus.¹⁰⁵ På detta sätt kan beslutstaganden och kommunikation spridas genom hela organisationen.¹⁰⁶

Marknadsundersökning

För att lyckas med ett event är det viktigt att anpassa sig efter marknaden och omgivningen, i vilken eventet ska existera, men framförallt efter hur marknaden förändras.¹⁰⁷ Målet är att minska osäkerhet kring vad som efterfrågas genom bland annat marknadsundersökningar, vilka avgör huruvida eventet är rätt i tid och rum, och hur eventet skulle tas emot och uppfattas av målgruppen.¹⁰⁸ Media är ofta en bra barometer för tidsenliga trender och således för utgången av eventkonceptet.¹⁰⁹ En grundlig marknadsundersökning är på så vis ett sätt att undvika onödig risk, eftersom efterfrågan för den tänkta eventprodukten kartläggs.¹¹⁰ Att undersöka och se till tidigare event inom samma område kan också ge en bra indikation om detta.¹¹¹

Vidare kan undersökningen kartlägga och identifiera de krav och förväntningar olika intressenter har så att dessa lättare kan tillgodoses.¹¹² Det betonas även att en marknadsundersökning reducerar riskexponeringen oavsett om eventet är av engångs- respektive återkommande karaktär eftersom man alltid kan identifiera en ny målgrupp eller målmarknad, uppdateras eller undersöka huruvida situationen eventet verkar inom förändrats.¹¹³

Planering

Litteraturen framhäver bland annat att planeringen inför ett event är mycket värdefull för att förmå organisationen att arbeta effektivt och bör inbegripa mål samt medel för att uppnå det.¹¹⁴ Ett event med många intressenter kan vara mer svårplanerat på grund av fler anspråk och fler som vill påverka. Om någon vill dra sig ur eller tillkommer under processen kan planeringen bli rörig och dåligt fokuserad då slutprodukten skall tillfredställa alla inblandade intressenter.¹¹⁵

¹⁰³ Goldblatt J. J. (1997), preface x samt s. 4

¹⁰⁴ Ibid., s.37

¹⁰⁵ Allen et al (2002), s. 126

¹⁰⁶ Ibid., s. 95

¹⁰⁷ Ibid., s.183

¹⁰⁸ Ibid., s. 98, 302

¹⁰⁹ Ibid., s. 98

¹¹⁰ Goldblatt, J. J. (1997), s. 31

¹¹¹ Getz, D. (1997), s. 108

¹¹² Goldblatt, J. J. (1997), s. 31-32

¹¹³ Ibid., s. 32

¹¹⁴ Allen et al (2002), s. 115

¹¹⁵ Ibid., s. 302

Planeringsprocessen kan rimligen inledas med att bestämma var organisationen befinner sig i detta nu, var man vill nå i framtiden samt tillvägagångssätt eller strategier för att nå dit. Det är värdefullt att i ett tidigt stadium undersöka var och när eventet skall äga rum, eftersom planeringen inför eventet underlättas betydligt om man har en tydlig deadline och lokalisering att arbeta emot.¹¹⁶ Eventorganisationens korta varaktighet understryker åter igen att deadline måste till varje pris hållas, varför tidsplanering är något som bör läggas extra vikt på.¹¹⁷ I planeringen ingår budgetering som redskap för hantering av finansiella beslut.¹¹⁸

Riskhantering

Eftersom event ofta är av stor betydelse och kostsamma samt existerar i osäkra, föränderliga miljöer måste risken undersökas för att organisationen skall kunna uppföra strategier och tänkbara lösningar för potentiella problem. Risk är något som utgör en osäkerhet huruvida eventet kommer att uppnå den initiala målsättningen inom uppsatta ramar.¹¹⁹

En grundlig analys samt sunt förnuft kan ofta mildra riskexponering. Dock poängteras det att många event inte kan genomföras utan att utsättas för viss risk., vilket beror på att man genomför sammankomsterna live.¹²⁰ Ett sätt att avvärja sig mot riskutsättande är att försöka sprida risken över tid och rum, till exempel från eventorganisationen till sponsorer. Vikten av kontrakt anses stor och man kan exempelvis skriva in klausuler vilka reglerar just faktorer som inställande av event, åtgärder och straff som länkas till en sådan situation.¹²¹ Att förflytta risken till annan part kan emellertid vara svårt eftersom sponsorer eller andra parter inte alltid accepterar denna risk.¹²² Likväl kan det vara intressant att påpeka att risk inte alltid är negativt, utan risk kan inte konkurrensfördelar skapas vilket gör det omöjligt att driva verksamheter med ekonomiskt överskott.¹²³

Den ovissa utgången som event präglas av gör planeringen svår. Man vet exempelvis inte hur många besökare som kommer, andelen intresserade sponsorer kan vara osäkert samt att det kan vara svårt att veta exakt hur många timmar arbetet tar och hur mycket arbetet således kommer att kosta. Detta är en källa till osäkerhet som bör kontrolleras under arbetets gång.¹²⁴

Stabilitet vs förnyelse

Även om alla event ska ses som unika händelser menar litteraturen att det finns gemensamma faktorer för event, vilket betyder att det kan uppstå lärande dem emellan. Av den anledningen

¹¹⁶ Goldblatt, J. J. (1997), s. 37

¹¹⁷ Allen et al (2002), s. 115

¹¹⁸ Goldblatt, J. J. (1997), s. 106

¹¹⁹ Allen et al (2002) s. 346

¹²⁰ Getz, D. (1997), s. 24, 78, 243

¹²¹ Goldblatt, J. J. (1997), s. 269-274

¹²² Allen et al (2002) s. 351

¹²³ Ibid., s. 346

¹²⁴ Ibid., s. 302

kan erfarenheter från ett event appliceras på ett annat och därmed tillförskansas nya erfarenheter.¹²⁵

Flexibilitet kännetecknar arbetet för eventorganisationer. Detta med anledning av den instabila omgivningen där förutsättningar kan förändras fort, som vidare ställer krav på förändringsbenägenheten och förmågan att dra nytta av de möjligheter som öppnas. Det bör finnas med i förberedelserna att förändringar kan ske in i det sista.¹²⁶

Att inte tappa entreprenörskapskänslan i termer av förnyelsetänkande, spontanitet och innovationsförmåga under utformningen av eventet är angeläget för att undvika att hamna i stagnation där de repetitiva processerna tar över. Kreativ utformning med fokus på skapandet av unika händelser och förebyggande förändringsarbete är medel för att behålla besökare och samarbetspartners och därmed säkra eventets framtid, såtillvida att eventet är återkommande.¹²⁷ Det ställer även krav på medarbetarnas kunskaper och förmågor att komma med nya idéer.¹²⁸

Framgången ligger dock i att finna en balans mellan att stimulera förnyelse samtidigt som långsiktig stabilitet bibehålls.¹²⁹ Denna balans är betydelsefull när eventet utformas eftersom det kan ge konkurrenskraft och stärka eventets budskap. Folk köper inte längre produkter eller tjänster utan den förväntade nyttan av eventet, vilken ämnar tillfredsställa ett behov. En förutsättning är att eventet är utformat så att det minst kan ge sina besökare den förväntade upplevelsen.¹³⁰

Organisation och intressenter

Organisationen för ett event skiljer sig från andra genom att arbetskraften ökar i takt med att arbetet framskrider och slutar abrupt samtidigt som eventet självt. Detta utgör en utmaning att kunna hitta och hinna utbilda anställda givet den korta tiden. Vissa event är av säsongbetonad karaktär vilket ofta medför höga kostnader i form av ny personal från år till år.¹³¹ Av den anledningen är många event beroende av volontärer, det vill säga obetald arbetskraft. Tidigare studier visar att volontärer kan vara en källa till framgång eller misslyckande om de frivilliga exempelvis är för få.¹³² Detta ställer stora krav i form av rekrytering, kontroll, utbildning och inte minst motivation.¹³³ Det är angeläget att det tydligt kommuniceras hur medarbetare på eventet ska bete sig eftersom det annars kan ge dålig publicitet och därmed bidra till en mindre lyckad utgång.¹³⁴

¹²⁵ Watt, D. C. (2000), s. 3

¹²⁶ Getz (1997) s. 157

¹²⁷ Larson, M. (2003), s.114

¹²⁸ Allen et al (2002), s. 303

¹²⁹ Larson, M. (2003), s. 114, 215

¹³⁰ Crompton, J. & McKay, S. (1997), s. 425-439

¹³¹ Getz, D. (1997), s. 155

¹³² Ibid., s. 202

¹³³ Allen et al (2002), s. 144

¹³⁴ Getz, D. (1997), s. 195

Andra viktiga intressenter är sponsorer. En sponsor är företag eller individer, vilka bidrar med pengar, service eller produkter i utbyte mot särskilda krav¹³⁵ och är ofta helt avgörande för kvaliteten eller om ett event överhuvudtaget ska kunna arrangeras.¹³⁶ Sponsoravtal är ett avtal för kommersiella syften och en viktig del i en organisations marknadsföring.¹³⁷ Sponsring innebär oftast tuffa krav att uppfylla, eftersom de förväntar sig att få något i utbyte.¹³⁸ När man väl funnit ett samarbetspartner är det fortsatta samarbetet krävande och måste hanteras på rätt sätt genom att veta deras förväntningar.¹³⁹ Dessutom måste en god kommunikation upprättas och bibehållas genom arbetet.¹⁴⁰ Det finns en potentiell fara i att vara för beroende av intressenter som sponsorer eller media. Det kan exempelvis medföra att organisationens mål undanskymms eller risk att båda parter försämrar sin image genom kritik i media. Av den anledningen är det viktigt att utforma en sponsorplan och veta vad som krävs för att hantera sponsoravtalet.¹⁴¹

Kommunikation

För verkställandet av ett event är det viktigt att kommunikationen är koordinerad och tydlig, både internt och utåt, för att skapa den rätta tilldragelsen. För ett engångsevent bör fokus ligga på det unika för att söka åstadkomma känslan av deltagande och en upplevelse. För återkommande event kan rycktessspridning fungera genom att det associeras med en viss image; bra kvalitet, god service, professionell personal eller dylikt. Ett bra och väl genomfört event skapar attraktivitet.¹⁴² Slutligen är det viktigt att kommunicera kring det åstadkomna resultatet, således är utvärdering och reflektion viktigt för att lära och skaffa sig nya erfarenheter.¹⁴³

4.2.2 Projektteori

Mål och syfte

Ett projekt bör vara avgränsat i tiden och till dess omfattning. Ett klart definierat mål skall finnas uppsatt och planeringen skall omfatta tids-, resurs- och kostnadsaspekter.¹⁴⁴ Det är viktigt för ett projekt att ha ett syfte som definierar varför projektet ska genomföras. Målet för projektet bör vara mätbart och tidsbestämt. Skillnaden mellan syfte och mål är alltså att målet betyder slutresultat och att syftet är vägen dit.¹⁴⁵ En tydlig målbild för projektet kan förhindra att intressenter skaffar sig olika förväntningar, vilket skulle kunna utgöra en risk för projektets

¹³⁵ Getz, D. (1997), s. 42

¹³⁶ Watt, D. C. (1998), s. 52

¹³⁷ Allen et al (2002), s. 233-234

¹³⁸ Goldblatt, J. J. (1997), s. 247-250

¹³⁹ Watt, D. C. (1998), s. 52-53

¹⁴⁰ Allen et al (2002), s. 260

¹⁴¹ Getz (1997), s. 34, 219

¹⁴² Ibid., s. 304, 319

¹⁴³ Goldblatt, J. J. (1997), s. 58

¹⁴⁴ Se exempelvis Larsson, O. (1997), s.15 eller Wisén, J. & Lindblom, B. (1993), s. 14

¹⁴⁵ Löw, M. (2003), s. 21

utgång. Dessutom är tydliga mål nödvändiga för att kunna genomföra en uppföljning och se om målen uppnåtts.¹⁴⁶

Planering

Under planeringen har man störst möjlighet att påverka besluten. Vilka förväntningar som är viktigast att uppfylla med det utformade projektet beror på vilka intressenterna är och vilket inflytande de har.¹⁴⁷ För att kunna genomföra en god planering är det viktigt att kunna luta sig mot en grundlig undersökning som kan tala om vilka intressenterna är, och förväntningarna kring projektet. Man vill ha reda på ramarna inom vilka projektet skall fungera och utformningen ska ske. Detta görs med avseende att skapa delaktighet för intressenterna samt upptäcka eventuella intressekonflikter och därmed minska risken för projektet.¹⁴⁸ Är genomföringsplanen ineffektiv och bristfällig är risken att projektet misslyckas större.¹⁴⁹ Projektet bör ha välformulerade och tydliga avgränsningar för att undvika att det blir alltför omfattande i takt med att fler intressenter med förväntningar och önskemål knyts till projektet. Det bör dock tas i beaktning att ett alltför stort projekt ökar risken att en del av kontrollen går förlorad, såtillvida att organisationen inte är stor nog att hantera det.¹⁵⁰

Att planera innebär att man försöker hantera osäkerheten och bygga upp handlingsplaner, vilket är nödvändigt för att projektet ska kunna genomföras på ett effektivt sätt. Det går dock inte att planera bort risken helt. Bristande planering, i termer av en alltför löst utformad eller för välgjord och strikt kan få organisationen att ha svårt att reagera på eventuella avvikelser och genomföra nödvändiga förändringar, kan därmed utgöra en fallgrop. Det kan vara svårt att finna en jämn balans, att man planerar för mycket eller för lite kan innebära risk att felaktigt använda resurser eller att felaktiga beslut tas.¹⁵¹

Vidare är planering viktigt då beslut i tidigt skede visar riktning för framväxten. Projektet har lättare att lyckas med genomtänkt beslutsunderlag i kombination med ständig uppföljning av hela arbetsprocessen.¹⁵² Oftast bestäms redan vid planering kostnad och kvalitet för produkten. Med tiden minskar kraften att påverka utformningen, varför teorin betonar vikten av att personer med högre befattning sätter sig in i projektet i tidigt skede, för att undvika att projektet faller utanför företagets strategiska mål.¹⁵³

"Misslyckas du med planeringen, planerar du att misslyckas" . Det vanligaste felet med planering är att tiden missbedöms. Det är även i denna fas man kan upptäcka och därmed minska eller undvika eventuella svårigheter.¹⁵⁴ Eftersom tidsaspekten är så pass viktig i

¹⁴⁶ Larsson, O. (1997), s. 61

¹⁴⁷ Larsson, O. (1997), s. 56, 60

¹⁴⁸ Löow, M. (2003), s. 53

¹⁴⁹ Clelland, D. I. (1999), s. 200-203

¹⁵⁰ Löow, M. (2003), s. 15, 35

¹⁵¹ Wisén, J. & Lindblom, B. (1993), s. 52

¹⁵² Löow, M. (2003), s. 15

¹⁵³ Clelland, D. I. (1999), s. 105-106

¹⁵⁴ Löow, M. (2003), s. 57

arbetet med projekt krävs en tydlig tidsplan, ”att vara projektledare utan tidsplan är som att vara skeppare utan sjökort”. Det är dock svårt att uppskatta tidsåtgången i början av processen då projektet till en början är osäkert. Genom att se till tidigare projekt kan denna parameter lättare uppskattas,¹⁵⁵ vilket gör tillgången till erfarenhet viktigt för denna typ av uppskattningar.¹⁵⁶

Kommunikation och struktur

Information och tydlig kommunikation är väsentligt genom hela projektarbetet. Bristande kommunikation vid förändringar ökar risken för misslyckande.¹⁵⁷ Det är viktigt att inblandade får löpande information om projektets utveckling, vilket annars kan öka risken att projektet inte stämmer överens med intressenternas förväntningar.¹⁵⁸ Studier visade att det sällan var teknologiska faktorer som orsakade problem utan att bristande kommunikation snarare bidrog till svårigheter.¹⁵⁹

Kommunikation sker såväl inom projektet som med omvärlden. Detta samband förklaras allmänt med att projektets komplexa natur framkallar ett stort behov av informationsutbyte.¹⁶⁰ En komplex uppgift är sammansatt av många delar, exempelvis uppgifter, människor eller komponenter.¹⁶¹ Då ett projekt ofta kännetecknas av ömsesidighet mellan olika aktiviteter är behovet av effektiv kommunikation grundläggande för projektet.¹⁶² För att nå framgång med ett projekt är en klar struktur på arbetet med tydliga direktiv för medarbetarna något som minskar risken för missförstånd.¹⁶³

Lärande och utveckling

Organisatoriskt lärande kräver att man ställs inför nya utmaningar genom unika projekt för att ifrågasätta rådande värderingar och utveckla nya.¹⁶⁴ Då många företag idag verkar i en turbulent miljö med ständig teknologisk utveckling samt förändringar i värderingar och beteende, både gällande kunder men också konkurrenter, krävs att företagen är innovativa och flexibla.¹⁶⁵ Lärande kan uppstå inom projekt men även mellan projekt, vilket betyder att lärandet i ett projekt kan få konsekvenser för nästa, även om rollerna och organisationen ser annorlunda ut. Lärandet påverkas också av om det kring projektet finns fastställda uppfattningar kring dess natur. I dessa fall verkar möjligheterna till lärande relativt små.¹⁶⁶

¹⁵⁵ Larsson, O. (1997), s. 70

¹⁵⁶ Jansson, T. & Ljung, L. (2004), s. 293

¹⁵⁷ Clelland, D. I. (1999), s. 200-203

¹⁵⁸ Larsson A. C. & Larsson R. (2005), s. 116

¹⁵⁹ Clelland, D. I. (1999), s. 200-203

¹⁶⁰ Packendorff, J. (1993), s. 85, 89

¹⁶¹ Jansson, T. & Ljung, L. (2004), s. 36

¹⁶² Packendorff, J. (1993), s. 85, 89

¹⁶³ Löow, M. (2003), s. 15

¹⁶⁴ Packendorff, J. (1993), s. 127

¹⁶⁵ Clelland, D. I. (1999), s. 76

¹⁶⁶ Packendorff, J. (1993) s. 113

Eftersom projekt ofta innebär att pröva något nytt är kopplingen till osäkerhet stark. Hinder och problem kan skapa frustration eftersom det blir ett avbräck i planeringen. Tidspresen gör att intensiteten kring att finna en lösning är mycket hög och därmed kan frustrationen skapa kreativa och konstruktiva lösningar. Osäkerhetsfaktorerna och problemen är alltså en enorm källa till lärdom.¹⁶⁷

Riskhantering

Det handlar om att skapa sig ett sätt att kontrollera projektets omgivning, den ständigt föränderliga miljön för att slippa utsättas för det oväntade.¹⁶⁸ Oförväntade problem så som exempelvis lagförändringar, vädret eller finansiella svårigheter är parametrar som oftare kan bidra till ett projekts misslyckande. Vidare anses att ett projekt risk att misslyckas kan vara större vid bristande förståelse för projektets komplexitet.¹⁶⁹

Risk har visats sig påverka beslutsprocessen vilket gör att bortse från osäkerheten är lika med att skapa en förenklad bild av vad som faktiskt sker. I alla beslutssituationer finns en osäkerhet kring vad som ska ske i framtiden. Den oklarhet och osäkerhet som organisationer ofta stöter på beror till stor del av beroendet av andra aktörer, vilket kan elimineras genom kontrakt och kontroll av omgivningen. Många gånger kan osäkerheten dessutom hanteras genom att agera probleminriktat¹⁷⁰ och att ha en handlingsberedskap. I vissa fall krävs medvetenhet om potentiella scenarier medan risken i andra fall är så överhängande att det krävs någon form av åtgärdsplan genom exempelvis försäkringar eller kontrakt.¹⁷¹

Genom erfarenhet kan man finna större klarhet i osäkra situationer. Det finns dock situationer som genom sin osäkerhet kan utnyttjas strategiskt.¹⁷² Det är dock på grund av risken viktigt att göra en noggrann budget eftersom detta är det viktigaste redskapet i hanteringen av finansiella beslut. Osäkerhetsfaktorn innebär att saker och ting kan förändras under arbetets gång. Det kan därför vara av stor vikt att skapa ett utrymme för denna osäkerhet genom att ta till en kostnadspost för just oförutsedda kostnader, vilket ger projektet ökad flexibilitet.¹⁷³

Erfarenhet

Då projektet är slutgenomfört kan en viss tomhet uppstå, vilken kan liknas vid ett slags sorgearbete. Därför är det viktigt att summera projektet och dela med sig av sina erfarenheter som vänds till lärdomar inför nästkommande projekt,¹⁷⁴ genom utvärdering och fortsatta utmaningar. Uppföljning är därför en del av lärandet i organisationer och en väg till ständiga förbättringar.¹⁷⁵

¹⁶⁷ Larsson, A. C. & Larsson, R. (2005), s. 168, 197

¹⁶⁸ Packendorff, J. (1993), s. 99, 128

¹⁶⁹ Clelland, D. I. (1999), s. 200-203

¹⁷⁰ Sahlin-Andersson, K. (1989), s. 16

¹⁷¹ Löw, M. (2003), s. 53

¹⁷² Sahlin-Andersson, K. (1989), s. 16

¹⁷³ Larsson, A. C. & Larsson, R. (2005), s. 73

¹⁷⁴ Ibid., s. 198

¹⁷⁵ Löw, M. (2003), s. 28, 101

En projektledare som inte har någon större vana bör få den utbildning som krävs samt eventuellt tilldelas en mentor, vilken kan anta rollen som rådgivare och hjälpa till på vägen.¹⁷⁶ Graden av komplexitet i ledarrollen kräver nästan detta, och det kan vidare vara mycket utvecklande för projektledaren.¹⁷⁷

Utvärdering

Att utvärdera hur projektarbetet har förflutit hjälper organisationen att fortlöpande utveckla sitt kunnande om arbetet. Utvärderingen bör ge en samlad bild av hur arbetsprocessen bedrivits, samt identifiera vad som eventuellt kunde ha genomförts på ett bättre sätt eller vad som gjort projektet framgångsrikt. Dessutom bör utvärderingen innehålla avstämning av exempelvis budget och tidsplan mot verkligt utfall, med anledning att kunna genomföra nästkommande projekt på ett förbättrat sätt.¹⁷⁸

Att utvärdera ett projekt utifrån dess slutresultat kan dock vara problematiskt av två anledningar. Dels avgörs framgång beroende av hur utgången stämmer överens med förväntningarna intressenter ställt upp. Eftersom världen ständigt förändras kommer bedömningen av projektet vara utsatt för andra värderingar än de som initialt gällde. Dessutom har olika aktörer ofta olika mål med projektet varpå det är viktigt att tänka på att vissa ser projektet som ett mål i sig medan andra ser det som en del i ett mer långsiktigt mål.¹⁷⁹ Det verkar inte som att lyckade projekt utvärderas i samma utsträckning beroende på att man inte frågar sig varför ett projekt har lyckats om det har hållits inom ramarna för exempelvis tid och budget. Då ett projekt misslyckas är det dock vanligare att man genomför någon form av utvärdering.¹⁸⁰ Misslyckande av projekt hänger samman med sättet att utvärdera och vilket perspektiv man väljer för sin analys.¹⁸¹

4.3 Arbetsprocessen

Vi har utifrån följande modell, vilken beskriver den ständigt pågående processen för arbete med event, arbetat med att klarlägga arbetsprocessen samt identifiera kritiska faktorer kring Event Management. Modellen skall användas i grundläggande beskrivningssyfte och fungera som en plattform för strukturen i den kommande empiriska redogörelsen.

Syftet med modellen är att förenkla management arbetet för att åstadkomma ett så målinriktat och effektivt event som möjligt. På så vis bör varje steg i processen noggrant klarläggas för

¹⁷⁶ Lööw, M. (2003), s. 28

¹⁷⁷ Larsson, A. C. & Larsson, R. (2005), s. 192

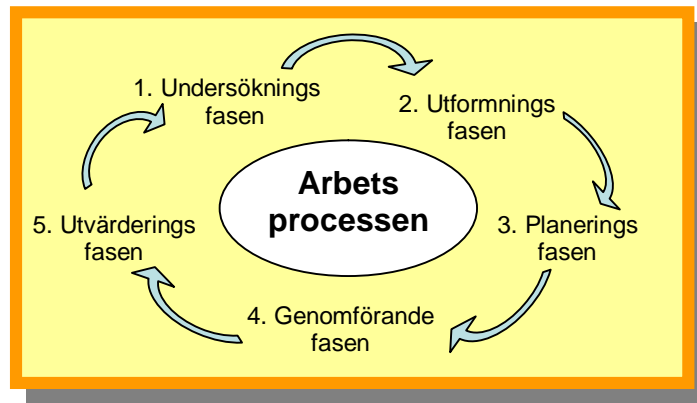
¹⁷⁸ Wisén, J. & Lindblom, B. (1997), s. 170

¹⁷⁹ Engwall, M. (1997), s. 168-169

¹⁸⁰ Packendorff, J. (1993), s. 109

¹⁸¹ Sahlin, I. (2002), s. 89

att få eventet att uppnå dess ändamål.¹⁸² Vi finner därför denna uppdelning av processen relevant för att identifiera kritiska faktorer.



Källa. Goldblatt (1997) s. 32

Undersökningsfasen

I denna fas tas ett underlag fram till varför man ska genomföra ett event och under vilka förutsättningar det är möjligt. Undersökningen bör mynna ut i ökad kunskap om målmarknaden eller målgruppen samt att man med hjälp av detta kan producera ett mer fokuserat och välgenomfört event för sina intressenter.¹⁸³

Utformningsfasen

Eventets utformning är ritningen för framgång. Kreativiteten skall här komma fram för att kunna skapa en så attraktiv eventprodukt som möjligt, men måste dock fortfarande vara inom ramen för mål, syfte och de identifierade förutsättningarna.¹⁸⁴

Planeringsfasen

Planeringsfasen är oftast den som är mest tidskrävande, ofta med anledning av förvirring omkring vad som verkligen ska göras. Därför är det åter igen viktigt att ha en välgjord undersökning i ryggen samt att utformningen kan bidra till att mål och syfte kan uppnås. Därefter bör man lättare kunna gå vidare och planera eventets genomförande.¹⁸⁵

Genomförandefasen

Koordinering och avfyra en detaljerad planering är mycket vad genomförandet av eventet är. Den som är ansvarig måste försöka hålla sig lugn och lita till sin planering, personal och utformning.¹⁸⁶

Utvärderingsfasen

Eventet hamnar nu i sitt sista skede och eventmakarna skaffar sig en bild av genomförandet genom att fråga både medarrangörer och besökare hur händelsen upplevdes. Detta är lärdomar som länkas till nästa event som kan genomföras ännu bättre.¹⁸⁷

¹⁸² Goldblatt, J. J. (1997), s. 58-59

¹⁸³ Goldblatt, J. J. (1997), s. 31

¹⁸⁴ Ibid., s. 40-41

¹⁸⁵ Ibid., s. 45

¹⁸⁶ Ibid., s. 56

¹⁸⁷ Ibid., s. 58

Small cases of Event Management

I följande kapitel avser vi ge en presentation av de nio event vi undersökt samt en tydligare motivering till varför vi valt att undersöka just dessa event. Därefter presenteras den information vi, genom intervjuer, samlat in för uppsatsen ändamål. Intervjuerna presenteras integrerat enligt det kronologiska ramverket för att få en livligare bild och en mer läsvänlig text.

5.1 Presentation av små-N-studierna

Nedan följer en kort presentation av de olika event studien är baserad på samt motiveringar till varför vi valt dem. Vi har velat undersöka så olika event som möjligt för att kunna skapa oss en uppfattning om hur begreppet används i realiteten.

5.1.1 Eurocard Gotland Runt

Anledningen till att vi valde ut Eurocard Gotland Runt till denna studie är att det har en gedigen historia, har byggts ut och utvecklats en hel del på senare år samt att vi utan större problem kunde få tag i de ansvariga för intervjuer. Gotland Runt representerar klassiskt utnyttjande av en i grunden idrottslig aktivitet för kommersiella samt ekonomiska syften. Det är dessutom ett evenemang med ett väletablerat varumärke som vi tror känns igen av många.

Den andra juni 2006 är det åter dags för den årliga seglingstävlingen Gotland Runt, en gedigen gammal havskappsegling anordnad av Kungliga Svenska Segelsällskapet (KSSS) som genomfördes första gången 1937. I förra årets upplaga startade 234 båtar, vilket gör Gotland Runt till en av världens största havskappseglingar.¹⁸⁸ Under årens lopp har denna rena sportaktivitet alltmer byggts ut till ett fullfjädrat evenemang med olika kringaktiviteter med syfte att locka olika typer av människor, inte bara seglare.¹⁸⁹

För Gotland Runt har vi intervjuat Fredrik Feldreich, VD för KSSS tillika tävlingsledare för Gotland Runt. Vi har även haft möjlighet att tala med Göran Söderstam, marknadschef på KSSS och eventansvarig för Gotland Runt.

5.1.2 Optimist EM

Många barn börjar sin bana inom kappseglingssporten med att segla Optimistjolle. Europeiska mästerskapen i Optimist är en av världens största bankappseglingar och en årlig återkommande tävling. I augusti 2004 genomfördes mästerskapet i KSSS regi i Stockholms

¹⁸⁸ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

¹⁸⁹ KSSS hemsida, www.ksss.se, (2006-05-28)

ytterskärgård. Totalt ställde cirka 270 junior seglare upp med ett hundratal coacher, cirka 125 frivilliga samt 250-300 anhöriga och tävlingen hölls under två veckor, vilket gör Optimist EM till det hittills största evenemang KSSS arrangerat.¹⁹⁰

Mot bakgrund av att detta event är det största som KSSS anordnat, samt att det är av engångskaraktär tycker vi motiverar varför även detta kan inkluderas i studien. Att det är i samma moderorganisation som Eurocard Gotland Runt kan också göra det intressant att se hur samma organisation agerar i genomförandet av något nytt eftersom man här inte har samma rutin som kring Gotland Runt att falla tillbaka på. Dessutom är målgruppen barn och i nästa steg deras föräldrar, vilket också kan ge oss en intressant, lite annan infallsvinkel.

Vi har intervjuat Cecilia Lerfors som var projektledare för Optimist EM.

5.1.3 VM-baren

VM-baren är ett eventprojekt som ska hållas i Tyskland under Fotbolls VM sommaren 2006. Eventet är till för att fungera som den fysiska mötesplatsen för alla svenska fotbollsfans som är nere i Tyskland under mästerskapet.¹⁹¹

Med anledning av att VM-baren är helt nystartat och dessutom kommer att genomföras utomlands, finner vi det intressant att undersöka hur en relativt oerfaren projektledare tänker och kan ge nya, utvecklande infallsvinklar jämfört med mer inarbetade event med etablerade varumärken. Det kan även vara intressant att se hur ett event skapas kring ett av världens största sportevenemang.

Intervju genomfördes med Nils Ludvig Kulling, projektledare för eventet.

5.1.4 Vitus Event

Vi har intervjuat ägarna Ulrika Sandberg och Birgitta Lotzman som tillsammans driver detta business-to-business bolag, Vitus Event. De har talat om arbetsprocessen utifrån ett övergripande perspektiv för att det torde ge ett större informationsbidrag. Vitus Event fokuserar på eventhändelser för lansering och återlansering av konsumentprodukter på olika platser, främst i butik.¹⁹²

Vitus Event kan ses representera klassiska produktspecifika event i marknadsföringssyfte, vilket är en eventsort som de flesta har stött på och därmed som många troligen förknippar med begreppet event. Det känns som ett motiverat val av den anledningen. Att Vitus även

¹⁹⁰ Lerfors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

¹⁹¹ VM-barens hemsida, <http://www.vmbaren.se/>, (2006-05-17)

¹⁹² Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

arbetar med uppdragsgivare, vilka de måste anpassa sig efter, ger oss en annan intressant aspekt och en anledning att titta närmare på.

5.1.5 Alumnidagen

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet arbetar med ett så kallat Alumninätverk, vilket är till för att gamla studenter ska kunna hålla kontakten med Ekonomihögskolan samt tidigare studiekamrater efter avslutade studier. Nätverket finns över hela världen och är en plats för utbyte av erfarenheter samt en källa till affärskontakter.¹⁹³

Ett Alumninätverk bör ha ett årsmöte och därför har man valt att anordna Alumnidagen. På Ekonomihögskolan är evenemanget omkring Alumnidagen något som kan ses byggas ut i framtiden och bli en större apparat innehållande återträffsverksamhet i större skala. Därför kan det vara intressant att se till ett event som kan komma att utvecklas. Vi ansåg att karaktären inte föll inom den traditionella synen på event och var således nyfikna på att undersöka denna typ.

Vi intervjuade Karin Sandström, Alumnikoordinator och därmed ansvarig för Alumnidagen som genomfördes den 19 maj 2006.

5.1.6 Börjesson Event

Börjesson Event är en totalarrangör för privata event och som framhåller möten mellan människor som sin affärsidé. Företaget anordnar konferenser, fester, kick-offs, presentationer, ljud och ljus, kundträffar, invigningar, resor, teambuilding med mera. Företaget kan sägas ha stor erfarenhet då de organiserat över 2000 evenemang under sina 25 år i branschen.¹⁹⁴ Anledningen till att just denna eventbyrå valts ut är att fokus för verksamheten ligger inom den privata sektorn vilket kan ge ett intressant bidrag i kartläggningen av eventlandskapet.

Intervju har genomförts med Jan Börjesson, grundare till Börjesson Event och projektledare.

5.1.7 Vasaloppsveckan

Vasaloppet är en av världens största längdskidåkningstävlingar som genomfördes första gången redan år 1922. Vasaloppet lockar årligen tusentals människor att delta i olika skidlopp men Vasaloppen är inte endast ett skidlopp utan en vecka fylld med musik, underhållning och konferenser. Redan nu är nästa års lopp fullbokat med 15 900 anmälningar.¹⁹⁵

¹⁹³ Alumnis hemsida på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, <http://www.ehl.lu.se/alumni/>, (2006-05-22)

¹⁹⁴ Börjesson events hemsida, <http://www.partyevent.se/>, (2006-05-22)

¹⁹⁵ Vasaloppets hemsida, http://www.vasaloppet.se/wps/VasaCMS/generated/resources.Generella_sidor/infosidor/se, (2006-05-22)

Vasaloppet är en av Sveriges mest välkända idrottstävlingar som vi anser omges av en speciell känsla. Tävligen har kommit att inkludera alla möjliga sorters utövare, men när det gäller den stora tävlingen om nio mils åkning är det framförallt proffs och vältränade amatörer. Detta samt att Vasaloppet är starkt sammankopplat med sin omnejd, gör att vi hoppas på intressanta insikter av den typen av event.

Vi har intervjuat den ansvarige på Vasaloppen, Tommy Höglund.

5.2.8 Ericsson satsningen i Volvo Ocean Race

Den globala telecomjätten Ericsson har valt att ställa upp i 2005/2006 upplaga av Volvo Ocean Race. Ericsson Racing Team är en av sju båtar som seglar jorden runt uppdelat på nio delsträckor, under sju månader. Själva båten utgör hälften av projektet medan resten består av kundaktiviteter i land som flyttas med till de olika delmålshamnarna.¹⁹⁶ Ericsson vill satsa på relationsbyggande och att lära känna mer avlägsna kunder.¹⁹⁷

Detta projekt är utav relativt extrem karaktär och omges av en komplexitet eftersom det kring det stora eventet, det vill säga själva seglingstävlingen, finns mindre event, kundaktiviteterna, samt att tävlingen sträcker sig över längre period. Ericsson Racing Team kan sägas ligga på gränsen mellan det vi anser vara ett event respektive ett projekt, eftersom syftet är att förbättra kundrelationerna i en befintlig organisation under en längre period, men vi anser att det är intressant eftersom det påvisar den bredd begreppet utgör.

Vi har intervjuat Filippa Tarras-Wahlberg, medorganisatör för landaktiviteterna samt Magnus Olsson, ansvarig för att båten skall prestera maximalt samtidigt som Ericssons kommersiella intressen uppfylls. Magnus Olsson är dessutom en utav initiativtagarna med lång erfarenhet av denna sorts event.

5.2.9 EMA Telstar/Eventum

EMA Telstar, som är del av världens största underhållningsföretag Live Nation, köper rättigheterna att genomföra konserter med artister eller band som kungjort att ge sig ut på turné. EMA Telstar består av fyra divisioner med en bestående av internationella artister, där man köper in och genomför evenemang och en division bestående av nationella artister. Sen finns divisionen, arenor, vilket egentligen bara är Cirkus i Stockholm. Den fjärde divisionen är Eventum som hanterar alla rättigheter EMA äger.

Vi valde att undersöka EMA Telstar med anledning av dess dominerade ställning som arrangör i Norden för stora, publika event, mestadels i underhållningsbranschen. Eventen som EMA Telstar genomför kan sägas representera den grupp event med fokus på livehändelser

¹⁹⁶ Ericsson Racing Teams hemsida www.ericssonracingteam.com, (2006-05-28)

¹⁹⁷Tarras-Wahlberg, F. (Ericsson satsningen kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

och möten. Vi ville få respondenten att tala om flera utav åtagande de har för att försöka fånga in så mycket utav problematiken som möjligt. Olika evenemang innebär naturligtvis olika problem.

Vi har intervjuat Olle Lundström som har hand anordnandet av konserter och förädlingsprodukter runt omkring.

5.2 Vad säger aktörerna

Nedan följer det intervjumaterial som insamlats för att uppnå uppsatsens syfte. Materialet är sammanställt utifrån det kronologiska ramverk som tidigare har presenterats.

5.2.1 Undersökningsfasen

Syfte och mål med eventet

Olle Lundström på EMA Telstar menar att *”mål styr vad man gör och syftet hur”* och att *”eventet är ett sätt att nå målen”*. Vidare menar han att man får konstruera eventprodukten för att uppfylla syftet.¹⁹⁸ På Börjesson Event poängteras att ett event alltid, oavsett storlek, måste ha en riktning, mål och syfte. För deras del handlar det om att identifiera syftet genom en *”minianalys”* och kartlägga vad som kan genomföras kring den eventprodukt kunden efterfrågar. Om det är ett bröllop är målet enligt Janne troligen att det ska genomföras felfritt efter förväntningar medan syftet utgörs av en oförglömlig dag och riktningen hur festen utformas.¹⁹⁹

Det övergripande målet med Gotland Runt är enligt Fredrik Feldreich och Göran Söderstam att stärka positionen som en av världens största havskappseglingar. Undermålet är att utveckla tävlingen till att bli mer publikvänlig, vilket sker genom teknikutveckling. Sponsorer med rätt teknik är avgörande för den utveckling man eftersträvar. Gotland Runt skall även bidra och stärka KSSS finansieringsgrad för övrig verksamhet.^{200, 201} Vidare finns andra delmål i form av kommersiella syftet där man genom tävlingen önskar stärka marknadsvärdet, beskriver Göran.²⁰² Att förstärka KSSS varumärke, både på hemmaplan och utomlands, var också målet med Optimist EM, berättar Cecilia Lerbors, projektledare för eventet. Vidare anser hon att en form av delsyfte var det sociala utbytet mellan deltagarna och på så vis även mellan klubbarna.²⁰³

Tommy Höglund, för Vasaloppsveckan, menar att de idag kommit långt med huvudmålet att öka antal deltagare (Vi noterar på hemsidan att vasaloppet redan nu är fullbokat) och att målet därför i

¹⁹⁸ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

¹⁹⁹ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

²⁰⁰ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁰¹ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁰² Ibid.

²⁰³ Lerbors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

nuläget inte är helt klart. På Vasaloppsveckan fokuseras istället kring kvalitetssäkring av kärnverksamheten. Det ställs även finansiella krav på loppet från idrottsklubbarna Mora och Sälen, det finansiella överskottet återförs sedan till idrottslig verksamhet.²⁰⁴

Syftet med att anordna Alumnidagen på Ekonomihögskolan är att Alumnerna skall återförenas för att skapa nätverk, utbyta erfarenheter samt utveckla livslångt lärande. På längre sikt önskar man anordna återträffar mer kontinuerligt.²⁰⁵

Nils Ludvig Kulling förklarar att syftet med VM-baren är att fungera som den fysiska mötesplatsen för alla svenska fans i Tyskland under VM. *”Målet är att genom VM-baren förmedla vad vi som arrangörer går för”*. Tillsammans med en samarbetspartner byggs en framtida plattform för att arrangera event i samband med stora mästerskap, både i Sverige och utomlands. *”Målet i sommar är inte främst finansiellt utan snarare en värdeökning av vårt varumärke”*.²⁰⁶

Filippa Tarras-Wahlberg berättar att syftet med Ericsson Racing Team är att Ericsson kan besöka lokala avdelningar i olika delar av världen och arbeta med att förbättra och bygga nya kundrelationer genom så kallad ”kvalitetstid”.²⁰⁷ Ericsson som ett globalt företag med stora resurser kan använda ett projekt av denna dignitet på ett mycket fördelaktigt sätt i utvecklandet av sina kundrelationer.²⁰⁸

På Vitus Event formuleras inte själva syftet med eventet utan de tar emot en så kallad ”brief” med syfte och mål från uppdragsgivaren som de anlitas av. Genom sin erfarenhet har de dock möjlighet att utveckla syftena då dessa ofta är relativt vagt formulerade. Målet med eventkampanjerna är däremot att förändra konsumentens köpbeteende, vilket man på Vitus Event ämnar göra genom att skapa uppmärksamhet och ett möte kring en ny eller befintlig produkt.^{209, 210}

Initiativtagare

Olle Lundström berättar hur de ibland arrangerar ett möte på uppdrag av ett företag med syfte att bland annat stärka ett varumärke, bygga relationer eller lansera en produkt. Ibland sker det på eget initiativ, till exempel att besluta om att genomföra Melodifestivalen eller en konsert med Rolling Stones. *”Då är det ett event som vi själva skapar utifrån en produkt som kommer hit”*. När Melodifestivalen, som EMA Telstar äger, omarbetades för sex år sedan kom

²⁰⁴ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²⁰⁵ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

²⁰⁶ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

²⁰⁷ Tarras- Wahlberg, F. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

²⁰⁸ Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

²⁰⁹ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²¹⁰ Lotzman, B. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

initiativet från SvT tillsammans med Real Entertainment, som önskade förändra och förnya den, vid den tiden, svaga produkten.²¹¹

Magnus Olsson som arbetar på företaget Atlant Ocean Racing har tagit initiativet till att få Ericsson att sponsra en båt i årets upplaga av Volvo Ocean Race. Det är enligt Magnus svårt att sälja in en idé med så mycket pengar inblandat men berättar vidare att om man *”är duktig på att sälja in det och gör det rätt kan man få skriva ett kontrakt med stora bolag, i det här fallet Ericsson”*. Ofta är det momentet mest tidskrävande även om hela planerings- och genomförandefasen tar tid.²¹²

Initiativtagare till Gotland Runt är KSSS som äger själva evenemanget.²¹³ Däremot fick KSSS ansöka om att anordna Optimist EM, vilket enligt Cecilia Lerbors går till som vid ett OS, alla länder som ansöker presenterar sitt förslag för Internationella Optimistjolleförbundet (IODA), som sedan beslutar om vem som blir arrangör.²¹⁴

Initiativtagare till VM-baren är Nils Ludvig Kulling tillsammans med sin samarbetspartner. *”Idén startade under OS i Sydney då jag såg den här mötesplatsen i samband med idrottsevenemang som en kommersiell plats”* förklarar Nils Ludvig. Även Alumnidagen arrangeras på eget initiativ.²¹⁵ Vasaloppsveckan ägs av de lokala skidklubbarna och idrottsföreningarna i Mora och Sälen och arrangeras således på deras initiativ.²¹⁶ För både Vitus Event och Börjesson Event är det kunden eller uppdragsgivaren som kommer med initiativet till de event som ska genomföras.^{217, 218}

Typ av event

Både Gotland Runt och Vasaloppet har en gedigen historia och därmed stor erfarenhet, även om organisationen förändras. Gotland Runt seglades första gången år 1937 och Vasaloppet genomfördes i år för 82:a gången.^{219, 220} Göran Söderstam har varit evenemangsansvarig sedan 2005, då som inhyrd projektansvarig men är idag marknadschef på KSSS. Själva havskappseglingen har inte förändras nämnvärt utan idag arbetas det med att öka det allmänna intresset. Göran poängterar att det är en stor fördel att ha en rutinerad organisation bakom sig och att det väletablerade varumärket är *”en styrka som är otroligt mycket värd jämfört med om man skulle nyskapa något, det hade varit en väldigt stor skillnad att börja från scratch”*.²²¹ Cecilia Lerbors berättar att Optimist EM var ett engångsevenemang för KSSS

²¹¹ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

²¹² Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

²¹³ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²¹⁴ Lerbors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²¹⁵ Sandström, K. (Alumnidagen), telefonintervju (2006-05-24)

²¹⁶ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²¹⁷ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

²¹⁸ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²¹⁹ Gotland Runts hemsida www.gotlandrunt.se (2006-05-28)

²²⁰ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²²¹ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

och första gången man genomförde ett så pass omfattande evenemang. Dessutom hölls evenemanget i Stockholms ytterskärgård. *”Jämfört med Gotland Runt då seglarna sticker ut till havs skulle vi ta hand om deltagarna, coacher och anhöriga dygnet runt i två veckor”*.²²²

Erfarenhet i Vasaloppsorganisationen innebär enligt Tommy Höglund en stor styrka. Enligt Tommy vet de frivilliga precis vad som ska göras, *”samma som de gjorde i fjol”*. Detta behöver dock inte bara vara positivt, vilket man på Vasaloppet fick erfara då en deltävling i världscupen anordnades och små förändringar var svåra att genomdriva. *”Allt är så inarbetat och historiskt fastlagt så vi har dålig flexibilitet.” Vi kan Vasaloppen men det är svårt då vi ska rucka på våra rutiner*”.²²³ Alumninätverket vid Ekonomihögskolan i Lund har funnits sedan början av 1990-talet men har utvecklats till ett mer omfattande koncept. Karin Sandström menar att då en Alumnidag som denna inte genomförts tidigare var det upp till henne att försöka få till en eventprodukt som fungerade samt tillmötesgå Alumnerna. Karin tillägger dock att *”oavsett vad det är för event så kommer det människor som förväntar sig något och det är din uppgift att se till att det uppfylls och gärna något extra därutöver”*. Genom sina tidigare erfarenheter insåg Karins vad som skulle göras. Rutinen kring själva Alumnidagen kommer med tiden, är hon säker på.²²⁴ Inte heller kring VM-baren finns mycket erfarenhet, vilket enligt Nils Ludvig innebär en stor osäkerhet för projektet. Denna risk ses dock inte endast som en osäkerhet utan även som en utmaning och motivationsfaktor.²²⁵

Både Ulrika och Birgitta på Vitus Event anser sig ha god rutin kring event genom att ha arbetat på olika marknadsavdelningar. Erfarenhet anses vara till stor hjälp och något att luta sig emot vid problem. Tydliga direktiv och kommunikation beskriva som viktigt då man kommer i kontakt med en kund. Samarbetet utvecklas med tiden och när man lär sig vad kunden efterfrågar skapas rutin. Man kan enligt Ulrika gå tillbaka vad som gjordes förra gången och dra nytta av erfarenheten för att eventuellt modifiera konceptet. *”Visst är det dumt att byta ut ett vinnande koncept men man får inte fastna i det heller”*, poängterar Ulrika.²²⁶ Janne Börjesson menar att erfarenhet och ett stort nätverk av kontakter, i stor utsträckning, avgör huruvida man lyckas.²²⁷

Magnus Olsson menar att man måste ha stor erfarenhet för att kunna lägga fram ett projekt av den dignitet som satsningen i Volvo Ocean Race utgör. Det gäller enligt Magnus att ha erfarenhet av tidigare stora professionella seglingstävlingar. Detta ger det presenterade materialet legitimitet och att initiativtagarna ger ett förtroendeingivande intryck så att Ericsson känner sig trygga i sitt beslut att utveckla konceptet.²²⁸

²²² Lerbors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²²³ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²²⁴ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

²²⁵ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

²²⁶ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²²⁷ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

²²⁸ Olsson, M. (Ericssons satsning i Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

Marknadsundersökning

Innan EMA Telstar beslutar sig för att ta en artist till Sverige eller genomföra ett event är det av största vikt att kartlägga efterfrågan på produkten. Det gäller enligt Olle att personer i branschen tar fram information gällande efterfrågan, ”*våra producenter finns, verkar och sover i den här världen, vilket gör att de kan musikindustrin ner på mikronivå*”. Detta gör att de, enligt Olle, kan ge bra svar på hur artisterna bör säljas in samt avgöra platsen för spelningen.²²⁹

Marknadschefen för KSSS menar att man ständigt måste stämna av marknadens intresse och att det inte ”*spelar någon roll om eventet är nytt eller gammalt*”. KSSS köper in tjänsten för marknadsundersökning för att mäta värdet av tävlingen, vilket är ett krav från både dem själva och samarbetspartners.²³⁰ Tommy Höglund från Vasaloppen understryker vikten av att undersöka marknaden, vilket görs genom kontakt med åkare på hemsidan i kombination med enkätundersökningar för att skapa en bild av hur kvalitets- och prisnivån uppfattas. I samband med loppet har man även en öppen dialog med volontärerna.²³¹

Inför Alumnidagen menar Karin Sandström att det är svårt att göra en marknadsundersökning men att det går att göra förfrågningar hos Alumnerna. Dock finns redan en klar bild av den direkta målgruppen, nämligen Alumnerna.²³²

Genom ett pilotprojekt under Friidrotts VM i Finland 2005 konstaterades att efterfrågan av denna typ av event fanns, säger Nils Ludvig från VM-baren.²³³ Ericssonsatsningen berättar att man undersökte andra företags tidigare erfarenheter vid liknande projekt.²³⁴ Även Optimist EM såg till tidigare genomförda tävlingar och undersökte det intresse som fanns. Cecilia berättar att man sedan lade in vissa parametrar som kunde tänkas påverka intresset för tävlingen, exempelvis att det är dyrt att flyga till Sverige från vissa länder. Därmed kunde man fastställa att det fanns efterfrågan eftersom alla länder ville skicka iväg deltagare.²³⁵

På Börjesson Event analyseras snarare möjligheterna att genomföra eventet än själva efterfrågan, eftersom denna finns då beställningen tas emot.²³⁶ Detsamma gäller Vitus Event eftersom man även där arbetar med uppdragsgivare men de undersöker även själva marknaden för att ta reda på eventuella ”flaskhalsar” för att kunna undvika dem för att leverera än bättre eventprodukt.^{237, 238}

²²⁹ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

²³⁰ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²³¹ Höglund, T. (Vasaloppesveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²³² Sandström, K. (Alumnidagen), telefonintervju (2006-05-24)

²³³ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

²³⁴ Tarras-Wahlberg, F. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

²³⁵ Lersfors, C. (Optmist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²³⁶ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

²³⁷ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²³⁸ Lotzman, B. (Vitus Event), telefoninterju (2006-05-22)

Tid och plats

Ericssonsatsningen och VM-baren är uppbyggda kring ett större sportevenemang som därmed avgör tid och plats.^{239, 240} Starten för Gotland Runt går av tradition första söndagen i juli, dock pågår aktiviteterna i Sandhamn under ett flertal dagar. Fredrik Feldreich menar att Sandhamn, i Stockholms skärgård, är en bra mötesplats för att skaffa partners och sponsorer på grund av dess miljö.²⁴¹ Även för Vasaloppet, huvudloppet i evenemanget är tid och plats traditionsenligt bestämt. Däremot är det enligt Tommy Höglund svårare att sätta datum för resterande lopp på grund av få vinterhelgerna.²⁴² Tidpunkten för Alumnidagen valdes i samband med Lundakarnevalen eftersom många troligen ändå skulle besöka Lund av den anledningen.²⁴³ Vitus Event genomför sina kampanjer och demonstrationer främst i butiker eller köpcentrum, vilka redan disponerar demoprodukterna. Detta underlättar enligt Birgitta Lotzman när man önskar skapa ett ökat intresse och förändra köpbeteendet hos konsumenten. Eventkampanjerna kan genomföras på flera olika platser samtidigt under en viss period, förutbestämd av uppdragsgivaren.²⁴⁴

För Optimist EM berättar Cecilia Lerbors att man var beroende av tillgången till militärön Korsö och fick anpassa sig till när ön var ledig. *“Det fanns egentligen inget annat alternativ eftersom Saltsjöbaden, där kontoret ligger och vi äger mark, är för litet med relativt dåliga seglingsförhållanden. På Sandhamn kunde befintliga kontakter utnyttjas”*. Tidpunkten passade då deltagarna på grund av sommarlov kunde delta. *”Vi anpassade dessutom tävlingen efter övriga evenemang med sina fasta tider, tävlingssäsongen i segling är relativt kort”*.²⁴⁵

5.2 2 Utformningsfasen

Förutsättningar och villkor för utformningen

I år satsar Gotland Runt på att förbättra tekniken för att på så sätt öka publikvänligheten. Segeltävlingen bibehåller sin traditionella utformning med start och målgång utanför Sandhamn.²⁴⁶ Även grunden för Vasaloppen, bestående av sju olika lopp; däribland Tjejvasan, Kortvasan, Skatevasan och huvudattraktionen Vasaloppet, bibehålls. Tack vare att det genomförs olika typer av lopp kan man på Vasaloppet nå ut till åtskiljda målgrupper och deltagare.²⁴⁷

Förutsättningen för Gotland Runt menar Fredrik Feldreich är själva arenan på Sandhamn, där KSSS äger en del av marken samt har ett gott samarbete med lokala företagarna. På så vis har

²³⁹ Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

²⁴⁰ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

²⁴¹ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁴² Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²⁴³ Sandström, K. (Alumnidagen), telefonintervju (2006-05-24)

²⁴⁴ Lotzman, B. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²⁴⁵ Lerbors, C. (Optmist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²⁴⁶ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁴⁷ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

KSSS försäkrat sig om *”att ingen kan komma in från vänster och utnyttja evenemanget”*.²⁴⁸ Platsen för Vasaloppet är given och en klar förutsättning, menar Tommy Höglund. Både på Vasaloppsveckan samt Gotland Runt betonas vikten av samarbetspartners. Enligt Fredrik Feldreich är en förutsättning att finna rätt sponsorer som kan bygga ut den tekniska plattformen för ökad publikvänlighet. Även Tommy på Vasaloppet poängterar vikten av att arbeta med rätt sponsorer och man samarbetar endast med de företag som står för kvaliteten, sunt leverne och motion. Ett problem som Göran Söderstam uppmålar är att det kan vara svårt att ta vissa beslut gällande utformningen av årets evenemang. Om man exempelvis måste begränsa någon del från föregående år kan det vara svårt att veta vad som ska prioriteras. Det är dock viktigt att utforma kringaktiviteterna så att mervärde skapas, vilket man på både Gotland Runt och Vasaloppet är eniga om. Enligt Göran Söderstam på Gotland Runt är det *”viktigt att tänka på att vara lyhörd men samtidigt viktigt att kunna sätta ned foten”*, för att hålla det inom ramarna för vad Gotland Runt står för. Vidare förklarar han att *”det är viktigt att utforma eventet så att marknad, sponsorer och inte minst vi själva uppnår målet med evenemanget”*.^{249, 250, 251}

Även arrangören för VM-baren talar om just platsen för eventet och enligt Nils Ludvig kan det innebära försvårade omständigheter då eventet genomförs utomlands. Det är svårt att *”åka förbi och skaka hand, säga hej och kommunicera med en kund och känna vad den vill”*. Dessutom utgör språket och det geografiska avståndet en del barriärer. Då fotbolls VM är världens största event är FIFA (Internationella Fotbollsförbundet) måna om sina sponsorer, vars varumärken inte får smutsas ned eller försvagas om VM-baren går in och gör någonting. Dessa marknadsregler som gör att nästan enbart deras sponsorer får synas, gör det lite komplicerat eftersom vårt projekt måste falla inom ramarna för vad FIFA accepterar. Nils Ludvig förklarar vidare att nyskapandet är viktigt i och med att projektet är nytt och säger vidare att *”kreativitet i min värld uppstår när problem uppstår och man får kliva runt det och finna en lösning, den typen av kreativitet är nödvändig.”*²⁵²

Optimist EM bestod av en tränings- och en tävlingsvecka. Deltagarna kom sporadiskt under första veckan men fick anmäla ankomst, berättar Cecilia Lersfors. Hon berättar att de var tämligen styrda av villkor och regler från internationella optimistjolleförbundet (IODA), särskilt gällande tävlingens utformning och antal deltagare. Önskemålet från IODA var att standarden skulle sänkas eftersom det *”funnits en tendens att länderna skulle bräcka varandra med lyxiga hotell och middagar”*. Detta innebär att vissa länder inte har råd att skicka några deltagare. *”Vi var däremot fria gällande själva aktiviteterna runt omkring och med förläggningen, även om detta skulle godkännas”*, berättar Cecilia Lersfors. Första veckan skötte sig lagen förhållandevis mycket på egen hand. Under tävlingsveckan erbjöds kvällsaktiviteter i form av bland annat disco, mimteater, invigning och avslutning med

²⁴⁸ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁴⁹ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁵⁰ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²⁵¹ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁵² Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

fyrverkeri. Seglingstävlingarna pågick hela dagarna men med utrymme för tid att umgås, följt av middag. Kringaktiviteterna var viktiga eftersom det förväntades av deltagarna under evenemanget. Vidare var man beroende av gott samarbete med militären som äger den ö där inkvarteringen låg, ”vi kunde alltså inte fullt ut styra arbetet kring anläggning och maten”.²⁵³

Då Atlant Ocean Racing utformar ett nytt samarbete som i detta fall, menar Magnus Olsson att huvudsponsorn bör komma in först, eftersom det annars kan bli svårt att anskaffa det kapital som krävs. Det är sedan upp till huvudsponsorn att avgöra antalet undersponsorer. ”Det är en avvägning mellan hur mycket billigare det blir och hur mycket hänsyn till andra man är beredd att lämna”. Magnus menar att ju fler intressenter desto fler problem eftersom större antal viljor ska tillgodoses samt att organisationen blir större. Ericsson har valt redan etablerade samarbetspartners, vilket Magnus förklarar, har underlättat arbetet.²⁵⁴

Magnus Olsson förklarar att själva seglingstävlingen är en förutsättningen för att Ericsson ska kunna utöva denna typ av kommersiella syften. Vidare är en förutsättning att, genom erfarenhet och kunskap, påvisa trovärdighet gentemot Ericsson. ”Ericsson lånar trots allt ut en del av företaget, sitt varumärke, ansvaret är stort att skapa något som Ericsson kan identifiera sig med”. Magnus förklarar att goda kontakter underlättar vid anskaffning av sponsorer.²⁵⁵ Filippa tillägger att kundaktiviteterna utformades utav lokala Ericssonteam utefter vad man ville uppnå. Under genomförandet reste det medresande teamet, där hon själv ingår, ned för extra professionell hjälp. Filippa poängterar att det är viktig att, vid utformningen av eventprodukten, tänka på att man är en ”ambassadör och allt man gör måste kunna försvaras inför Ericsson, eftersom allt förknippas med varumärket”. Utformningen av kundaktiviteterna säger Filippa varierar men är allt från demonstration av den senaste tekniken, testsegling med båten till någon form av socialt evenemang. Eftersom projektet innehåller två separata delar, den sportliga och den kommersiella delen, bör dessa sammanlänkas för bästa resultat. Båten med alla högteknologiska lösningar kan representera Ericsson och utgöra en reklampelare som skapar uppmärksamhet.²⁵⁶

Janne Börjesson på Börjesson Event menar att ”det är viktigt att kreativiteten och galenskapen i din hjärna får styra lite för att skapa oväntade händelser som lyfter eventet till ytterligare en nivå”. Han förklarar att oavsett om kunden har en klar bild eller inte över hur eventet skall se ut, är det alltid bra att tillsammans utforma en bra produkt. ”För oss ligger mycket värde i att minst skapa det kunden efterfrågat men att vår kunskap och erfarenhet kan leda till att göra ett genomgående professionellt evenemang.”²⁵⁷ Förutsättningar och begränsningar för både Vitus Event och Börjesson Event är att hålla sig inom ramen för vad

²⁵³ Lerfors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²⁵⁴ Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

²⁵⁵ Ibid.

²⁵⁶ Tarras-Wahlberg, F. (Satsningen kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

²⁵⁷ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

kunden begärt, varför utformningen förändras med varje nytt event. Vitus event involverar dock oftast en monter i vilken produkten demonstreras.^{258, 259}

Olle Lundström förklarar att man genomförde omvärldsanalyser före Melodifestivalen omformades för att kunna utveckla och utforma något nytt och spännande. Eftersom det skedde på SVT's initiativ var deras åsikter och önskemål viktiga att ta i beaktning. Olle berättar att det alltid är en delikat balansgång och att god kommunikation med uppdragsgivaren/artisten är viktigt vid utformningen. *"Visserligen har artisten mer att säga om den kreativa utformningen och vi om det praktiska genomförandet"* menar Olle som även tillägger att det är genomförandet som man är anlita för. Förutsättningarna för EMA Telstar är rättigheterna till genomförandet av konserter eller av evenemang i underhållningsbranschen. *"Melodifestivalen är ett exempel där vi äger cd-skivan, merchandizing, ringsignaler..., vi äger hela evenemanget."*²⁶⁰

Olle Lundström berättar att problemen för underhållningsbranschen är krympande marginaler efter den förändring som skivindustrin genomgått. Förr genomförde artister en turné för att marknadsföra en skiva men att så inte längre är fallet, berättar Olle. *"Därför tjänas mindre pengar på skivor och mer på artister under konserter, vilket innebär minskade marginaler då man inte kan höja biljettpriset i samma utsträckning"*. På EMA Telstar upplevs problem med de svenska arenornas bristande kapacitet eftersom det är svårt att ta emot de riktigt stora banden. Gällande mindre band finns problem med överetablering och att förmå konsumenterna att besöka fler konserter. Det gäller därför att profilera produkterna och nå ut till olika målgrupper.²⁶¹

Alumnidagen bör vara utformad för att likna en återförening och innehåll i år aktiviteter i form av seminarier på Ekonomihögskolan under dagen för att sedermera transporteras ner till, lite speciellt för i år, Lundakarnevalens område för att äta middag. Karin menar att tillgången till Ekonomihögskolans lokaler är en förutsättning och att föreläsare ställer upp utan ersättning. Förutsättningen för att Alumninätverket ska existera på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet är att ha ett årsmöte, vilket föreningen valt att förena med seminarieverksamhet. Genom en form av vidareutbildning är det lättare att locka hit Alumnerna som måste ta ledigt från sina arbeten.²⁶²

Både Karin Sandström för Alumnidagen, och Cecilia Lerbors för Optimist EM framhåller vikten av att utforma eventprodukten för att möta förväntningar och helst också erbjuda något därutöver. Med knappa resurser får man som Cecilia uttrycker det, *"helt enkelt skriva en önskelista och därefter prioritera vad man tror är viktigast för dem andra"*.^{263,264}

²⁵⁸ Ibid.

²⁵⁹ Lotzman, B. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²⁶⁰ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

²⁶¹ Ibid.

²⁶² Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

²⁶³ Lerbors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

5.2.3 Planeringsfasen

Planeringsprocessen

På EMA Telstar vill man vara beredd på allt, vilket kräver minutiös planering för att i största möjliga mån gardera sig mot eventuella problem. Enligt Olle Lundström ”finns inget utrymme för misslyckande, elen kan inte gå när Stones spelar, folk får inte göra illa sig och biljetterna kan inte vara falska”. Olle förklarar att vid planering av en konsert eller liveunderhållning handlar allt om en upplevelse och förväntningarna är höga, varför ett litet snedsteg lätt kan få hela evenemanget i dålig dager. ”Live får du inte göra fel för det finns inget utrymme att rätta till det”. Vidare menar Olle att det är av största vikt att planera långt i förväg för att upprätthålla kvaliteten, det ska ”inte råda några tvivel om vad som ska göras, av vem och när”. ”Allt vi gör ska vara världsklass.”²⁶⁵

Janne Börjesson understryker vikten av en välgjord planering att luta sig emot genom arbetsprocessen samt att upprätthålla en dialog med uppdragsgivaren. Dessutom menar han att en professionell arrangörs roll är att guida kunden förbi fallgropar, ”det är trots allt det de betalar för”. En detaljerad planering medför ofta att helheten blir bra eftersom man kan identifiera potentiella fallgropar, ”då har man kommit en god bit på väg att planera bort misslyckande”.²⁶⁶

Ulrika Sandberg på Vitus Event förklarar att de har allt från tre veckor till tre månader på sig att planera. Tiden beror enligt Ulrika på hur inarbetad kunden är. ”Ju mer tid desto bättre”, anser dock Ulrika. Vidare menar hon att det är viktigt med noggrann planering och att tänka på allt, ”helst innan det händer”. ”Det är viktigt att lita till sin egen förmåga”, poängterar Ulrika.²⁶⁷

Planeringen inför Ericsson Racing Team satsningen påbörjades knappt ett år före tävlingen. Både Filippa Tarras-Wahlberg och Magnus Olsson är överens om att man ”kanske inte riktigt haft den tid som behövs för att planera ett riktigt framgångsrikt projekt”. Å andra sidan poängterar Filippa att man trots det hittills är mycket nöjda med utgången.^{268, 269} Enligt Magnus Olsson är planering fundamentalt viktigt eftersom, ”det händer saker hela tiden, allt är live varför det också är svårt att göra ändringar”. Vikten av god planering och förberedelse ser även Magnus som en klar framgångsfaktor i arbetet med stora event, likt detta. ”Man brukar alltid säga efteråt att- vi skulle ha haft mer tid på oss!” poängterar han och säger vidare att det inte är lätt att veta om man inte har erfarenheten.²⁷⁰

²⁶⁴ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

²⁶⁵ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

²⁶⁶ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

²⁶⁷ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²⁶⁸ Tarras-Wahlberg, F. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

²⁶⁹ Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

²⁷⁰ Ibid.

Planeringen för Gotland Runt påbörjas i stort sett direkt efter det att föregående års tävling avslutats, berättar Göran Söderstam. Han hyllar långsiktig planering och att knyta sponsorer till sig som kan bidra till utvecklingen. Fredrik Feldreich förklarar att organisationen kring den sportsliga sidan har stor rutin. Att göra tävlingens till ett *”spännande, intressantare och bredare event”* för såväl seglare som sponsorer, hör den kommersiella sidan till, förklarar Fredrik. Göran Söderstam påpekar att finansiering är viktigt eftersom man befinner sig i en kraftfull teknikutveckling. Detta ställer enligt Göran krav på att vara tydlig med sina målsättningar på kort- och lång sikt, särskilt gentemot sponsorer som är med och realiserar planerna. *”Det är viktigt att hitta en långsiktig plan och inte bli rädd om tiden inte räcker för att uppnå allt i detta nu, man kan ta en del i taget”* säger Göran.^{271, 272}

Även i arbetet kring Vasaloppet går mycket, enligt Tommy Höglund, på rutin, *”ibland för mycket”*. Vidare förklarar Tommy att planeringen och planeringsprocessen inte skiljer sig åt så mycket från år till år. Han förklarar vidare att man på Vasaloppen satsar på långsiktiga sponsorer, vilket man även på Gotland Runt gör.^{273, 274}

Planeringen inför Alumnidagen började efter jul och datum sattes relativt snabbt för att ha ett tydligt mål att arbeta mot. Karin Sansdström berättar att *”under de två första månaderna var det bara jag som funderade ut idéer och vad som skulle göras”*. Därefter tillsattes en festkommitté från Alumniföreningen, vilken fungerade som ett bollplank. Karin anser att tid ständigt är en knapp resurs och betonar vikten av *”att ha en väl tilltagen tidsplan för hela evenemanget, man måste räkna med att allt tar extra lång tid”*. Eftersom Karin Sandström var ny som eventansvarig för Alumnidagen, fann hon det svårt att veta exakt vad som förväntades, vilket försvårade planeringen. Dock efter lite efterforskning och rådfrågning med kollegor klarnade det hela.²⁷⁵

Redan i augusti 2005 började man på VM-baren arbeta med sponsorer och att upprätta en plan. *”Det är en långsam process och det tar tid att bygga upp en vision, vilken med tiden förändras allt eftersom nya partners knyts till projektet.”* Nils Ludvig menar att man *”måste kunna arbeta vidare fast man får ett nej, bli taggad av att något går åt skogen”*. Att arbeta med samarbetspartners kan över lag vara svårt, vilket försvåras ytterligare av att projektet genomförs för första gången. Ytterligare en svårighet, förklarar Nils Ludvig, är att vi arbetar med alkohol, vilket många sponsorer inte vill associeras med, exempelvis *”om det skulle uppstå bråk i någon av barerna och det hamnar på nyheterna, vill man som sponsor inte synas i bakgrunden”*. Vidare anser Nils Ludvig att det största problemen i samband med planeringen är det geografiska avståndet, *”man måste fysiskt vara på plats för att få träffa rätt personer”*. Dessutom menar han att det är svårt att planera för logistiken, *”hur vi ska få ned*

²⁷¹ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁷² Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁷³ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

²⁷⁴ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁷⁵ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

allt material och att veta hur mycket plats det tar". Nils Ludvig tror dock att man lär sig hantera den här typen av frågor genom större erfarenhet.²⁷⁶

Planeringen för Optimist EM initierades ungefär ett år före evenemanget. KSSS är en förening och således beroende av frivilligkrafter, varför Cecilia beskriver hur man gjorde ett organisationsschema över vilka och vad som behövdes. Därefter kontaktades cirka tio personer, som ställde upp på frivilligbasis. Cecilia nämner svårigheten att bygga upp en projektorganisation i stor sett enbart med frivilliga eftersom det var svårt att kräva samma stora entusiasm då de flesta hade åtaganden vid sidan om. Vidare fanns inga ekonomiska resurser för avlastning och intresset för evenemanget var över lag något svalt. Det kan enligt Cecilia ha berott på bristande insikt av eventets verkliga vidd. Cecilia tillägger, även om det inte var hennes ansvarsområde, att sponsorintresset för evenemanget var litet. Anledningen till detta torde enligt Cecilia ha berott på evenemangets engångskaraktär, lokaliseringen till en rätt isolerad ö och därmed ett relativt lågt massmedialt intresse. Cecilia betonar vikten av god planering men att det samtidigt är svårt att avgöra hur lång tid saker och ting tar och frågor kring frakten, *"hur vet man exempelvis hur många optimister som ryms på en fraktbåt"*. Vidare var det förhållandevis svårt att skaffa volontärer till evenemanget, troligen då många av de volontärer, man normalt sett vänder sig till, valde att ställa upp under Gotland Runt säger Cecilia Lersfors.²⁷⁷

Planering för osäkerhet och riskhantering

Fredrik Feldreich anser inte att själva tävlingen Gotland Runt, som dock skulle kunna genomföras utan sponsorer, är utsatt för speciellt stor risk. *"Det skulle kanske inte utgöra event eftersom de kringliggande aktiviteterna skulle bli lidande"*, förklarar Fredrik. Risker utgörs alltså främst av att inte få tag i sponsorer. Göran Söderstam poängterar att vädret är en avgörande faktor, men menar samtidigt att det är en risk som alla är medvetna om. *"Vi försöker sprida riskerna genom att finnas på fler kommunikationsställen än bara fysiskt i Sandhamn, såsom på webben eller mobilen"*. Fredrik förklarar även att avtal utformas på så vis att sponsorerna i stor utsträckning står för den finansiella risken.^{278, 279}

Även Tommy Höglund från Vasaloppen talar om det starka väderberoendet som en stor risk. Exempelvis var man ett år tvungen att transportera snö från andra delar av Sverige, vilket innebar en brakförlust. Man visade dock att det alltid går att lita på att loppet genomförs. Det var enligt Tommy *"en långsiktig investering men en kortsiktig katastrof"*. Beroendet av snö utgör även en långsiktig risk då vi eventuellt går mot ett varmare klimat, berättar Tommy. Eftersom varumärket Vasaloppet är så pass starkt planerar man att leva vidare trots sämre vintrar och funderar därför redan idag på alternativa aktiviteter.²⁸⁰

²⁷⁶ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

²⁷⁷ Lersfors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²⁷⁸ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18) samt intervju Göran Söderstam

²⁷⁹ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁸⁰ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

Cecilia Lerfors talar om att det till en början fanns en ekonomisk osäkerhet och att man därför försökte hålla kostnaderna nere där det gick. *”Den ekonomiska risken kalkylerades och sattes i relation till mervärdet och det bedömdes att värdet av evenemanget var högre”*. Det fanns dock, enligt Cecilia, ingen osäkerhet gällande efterfrågan, *”vi visste att det handlade om mellan 35 och 45 länder och deltagarna betalar i förväg en anmälningsavgift”*.²⁸¹

Filippa Tarras-Wahlberg menar att det i samband med tävlingen bedömdes att satsningen i Volvo Ocean Race ger större framtida vinningar än kostnader. Att Ericssons varumärke exponeras i ett extremt sammanhang kan innebära en risk att förknippas med tragedier, vilket kan ge negativ publicitet.²⁸² Samtidigt menar Magnus Olsson att det extrema sammanhanget förmedlar budskapet om ett spännande företag som vågar satsa, *”extremsporter har en tjusning i sig, som attraherar folk, vilket i sin tur skapar ett intresse”*. Ericsson har dessutom kommit fram till att det inte bör ha avsevärd inverkan på de kommersiella intressena om tävlingsbåten skulle råka ut för något missöde.²⁸³

Risk som Karin belyser med Alumnidagen är att de som anmält sig inte dyker upp. Detta löstes genom att försöka locka folk internt på skolan och bjuda in dem då antalet Alumner var lite lågt. I slutändan lyckades man få dit fler än väntat genom att aktivt marknadsföra eventet genom påtryckningar via brev och e-post.²⁸⁴

För VM-baren handlar, enligt Nils Ludvig Kulling, risken mycket om att evenemanget är så pass nytt, vilket resulterar i osäkerhet kring biljettförsäljning och anskaffning av sponsorer, då varumärket inte är så välkänt. *”Att alla inte vet vad projektet innebär kan å andra sidan vara positivt eftersom man kan skapa något nytt och arbeta för att stoppa in de värden man själv vill ha”*.²⁸⁵ Enligt Nils Ludvig kan risken ses utifrån två håll, *”ju mer man garderar sig och målar upp problemscenarios, desto mindre flexibla tror jag att vi blir”*. Däremot anser Nils Ludvig att man blir sårbar om man inte har en tanke på hur eventuella problem ska hanteras. *”Vi försöker finna vägar där de stora bitarna som inte får gå fel kan hanteras och vara medvetna om att det alltid är saker som behöver lösas, därför gäller det att ha flexibilitet för att kunna förändras om en ny situation uppstår”*.²⁸⁶

Janne Börjesson menar att stor del av risken beror på att event är live-sändningar, saker sker i samma minut som de upplevs. En annan risk menar Janne är att materialet inte dyker upp som det ska till platsen. *”Jag brukar alltid lägga på 10 % på totalbudgeten för så kallade oförutsägbara utgifter. De pengarna är billiga i sammanhanget för att rädda en hel tillställning.”*²⁸⁷ På Vitus Event är den största risken att materialet från uppdragsgivaren inte

²⁸¹ Lerfors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²⁸² Tarras-Wahlberg, F. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

²⁸³ Ibid.

²⁸⁴ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

²⁸⁵ Kulling, N.L. (VM- baren), telefonintervju (2006-05-18)

²⁸⁶ Ibid.

²⁸⁷ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

anländer som planerat, vilket innebär att demonstrationspersonen således inte har något att visa.^{288, 289}

Att riskerna kring anordnandet av event är många är enligt Olle Lundström på EMA Telstar ingen nyhet. En riskanalys av varje evenemang är nödvändigt för att gardera sig så gott det går, menar Olle men betonar att det handlar om live-sändningar och att allt kan hända. Problem som att exempelvis Keith Richards i Rolling Stones blir sjuk och eventuellt ställer in turnén försäkrar man sig emot och på så vis eliminerar man den risken, berättar Olle på EMA Telstar. Vad som kan vara mer svårhanterat är säkerhetsrisker, vilket säkerhetstyrkan är till för att förhindra. Det finns även väderrisker, ”att bandet floppar så att man inte kan sälja biljetter” och så vidare. ”Det är upp till oss att ta reda på alla risker och i den mån det går eliminera dem.” Eftersom det genomförs konserter varje kväll finns ett särskilt system för detta, olika artister placeras i olika fack beroende av risk, ”Rolling Stones hamnar kanske i ett fack medan Lena PH i ett annat.”²⁹⁰

5.2.4 Genomförandefasen

Verkställandet

Fredrik Feldreichs erfarenhet från genomförande av Gotland Runt säger att det oftast är tekniken som är den fallerande faktorn. Tekniska problem kan uppstå särskilt beroende på att det inte finns samma förutsättningar ute till havs som på fastlandet. Eftersom tekniska lösningar, som till exempel satellitkommunikation, ofta är dyra har vi kommit på andra lösningar, exempelvis att kommunicera genom GPS med båtarna. Förra året flöt enligt Fredrik på utan större missöden, mycket tack vare ”eldsjälar som drar sitt strå till stacken”, funktionärer är alltså avgörande för att Gotland Runt skall fungera. Dock kan ett problem i framtiden utgöras av att basen av funktionärer inte fylls på och att det kan ställa till problem om befintliga funktionärer inte vill ställa upp²⁹¹

Tommy Höglund på Vasaloppet talar om att det är viktigt att utnyttja funktionärernas rutin och kunskap under genomförandet eftersom de återkommer från år till år. ”Vi skulle inte överleva utan funktionärerna” säger han.²⁹²

En konsert i EMA Telstars regi genomförs till en början utan externa partners. Samtidigt berättar Olle att ”vi försöker tillförskansa oss så mycket rättigheter som möjligt kring varje projekt”, vilket betyder att partners tas med efter hand för att öka värdet av den innehavda rättigheten. Vidare poängterar Olle att ”vi är världens största live underhållningsföretag och

²⁸⁸ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²⁸⁹ Lotzman, B. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²⁹⁰ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

²⁹¹ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

²⁹² Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

därför måste vi leverera det vi ska, det skulle annars vara som om Volvo skulle leverera bilar utan hjul".²⁹³

Karin Sandström menar att allt gick enligt planerna under Alumnidagen, mycket tack vare god planering och att man kunde tillfredsställa det som förväntades. Det enda man önskar ändrat var vädret som kunde ha varit bättre.²⁹⁴

Cecilia Lerbors menar att själva tävlingarna under Optimist EM kunde ha genomförts ännu bättre. Återigen talar hon om svårigheten kring frivilligkrafter och att få dem att ta det seriöst och att det faktiskt handlade om ett EM. Det fungerade dock och tävlingarna kunde genomföras utan större problem. *"Samarbetet med militären fungerade bra men de var lite, precis som vi, chockade över evenemangets omfattning"*, säger hon. Man var därför kanske inte medveten om att det krävdes mer från deras sida. Exempel på detta är att det uppstod svårigheter då det gick åt mer bröd till frukost till deltagarna än vad det normalt gör i militären.²⁹⁵

Vid Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race samarbetar, som tidigare nämnt, det lokala teamet och det kringresande teamet. Konflikter kan enligt Filippa Tarras-Wahlberg uppstå när åsikterna går isär på grund av otydlig kommunikation. Tydlig kommunikation är enligt Filippa extra viktig då man arbetar över kulturella gränser. Från en sportslig synvinkel menar Magnus Olsson att det är svårt att genomföra tävlingen om tekniken kring båten inte fungerar. Vikten av att ha kunnigt folk som kan lösa eventuella problem är därför stor. Ericsson verkar nöjda med den kommersiella insatsen i Volvo Ocean Race som man hittills åstadkommit. Filippa Tarras-Wahlberg meddelar att man redan i nuläget har överträffat de uppsatta målen. Enligt Magnus Olsson är det tur att Ericsson verkar så pass nöjda, eftersom *"man trots allt har ett visst ansvar"*.^{296, 297}

Hos Vitus Event är personen på plats viktig för att knyta samman förarbetet med produkten. Det är viktigt att i största möjliga mån finna den person som uppdragsgivaren beskrivit för att produkten skall hamna i en så bra kommunikativ miljö som möjligt. Dock framhåller Ulrika, *"att det trots allt är människor vi arbetar med och kan därför aldrig garantera ett genomgående, homogent genomförande och resultat"*, vilket man noga förmedlar till uppdragsgivaren för att undvika risken att förväntningar går isär. *"Skulle produkterna inte komma fram blir vårt arbete mycket svårt, rent omöjligt att genomföra. Hela budskapet blir snedvridet när vi inte har något att visa"*, menar Birgitta.^{298, 299}

²⁹³ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

²⁹⁴ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

²⁹⁵ Lerbors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

²⁹⁶ Tarras-Wahlberg, F. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

²⁹⁷ Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

²⁹⁸ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

²⁹⁹ Lotzman, B. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

Janne Börjesson understryker vikten av att ha handlingsplaner utifall något under eventet går snett. Annars är det för hans verksamhet svårt att genomföra ett event om materialet inte finns på plats. Dessutom är det viktigt att vara noggrann med detaljerna eftersom det, enligt Janne, är dessa som skapar helheten.³⁰⁰

Cecilia Lerbors berättar att Optimist EM anordnades i Stockholms ytterskärgård vilket försvårade bland annat transport av människor, båtar och material. Dessutom skulle parkeringsplatser på fastlandet ordnas för dem som kom med bil och så vidare. Detta ställde särskilda krav exempelvis på en lagom stor men tillräckligt grund båt för att passa bryggan. *”Ett problem som uppstod var att båten inte kom in till kajen eftersom vattnet sjunkit på grund av fint väder, istället fick man köra in till stranden och samla alla frivilliga för att putta båtarna på trailers”*. Maten blev också ett problem då det gick åt mer än planerat, *”även om det inte var vi som var ansvariga för maten”*. Invigning och avslutning skedde på en ö medan funktionärerna bodde på en annan och deltagarna på en tredje, vilket krävde logistik mellan öarna. *”Även om detta hade planerats med en shuttle blev det bökigare än man anat”*.³⁰¹

En annan svårighet som Cecilia Lerbors upplevde var då vissa klagomål angående standarden fördes fram från några länder och *”IODA inte stöttade oss som värdland, de hade ju trots allt godkänt utformningen och lägre standard var en önskan från deras sida”*. Cecilia förklarar vidare att vissa klagomål kanske uppstod på grund av kulturella skillnader och menar att *”det är svårt att bemöta allas viljor”*. *”Det som gick att ändra på kort tid försökte vi ändra”*, berättar Cecilia. De styrde dock inte själva helt över maten och skulle, enligt Cecilia, i efterhand kanske ha varit mer insatta i processen. *”Barnen trivdes och hade dock roligt och det var väl det viktigaste”*, avslutar hon.³⁰² Under Alumnidagen upplevdes inga problem och i stort sett var alla deltagare var nöjda.³⁰³

5.3.5 Utvärderingsfasen

För att framgångsrikt kunna genomföra konserter trycker Olle Lundström på erfarenhet och rutin, organisation och struktur, planering och rätt bemanning, men framförallt total kontroll. Man måste veta exakt vad man gör, när och varför. *”Vi får bilagor till tidningar gratis, medan andra måste betala dyra pengar för att synas”* kommenterar Olle och menar att *”det är viktigt att vara medveten om medias intresse för verksamheten”*. För att kunna upprätthålla visionen om total kontroll berättar Olle att EMA Telstar dagligen jobbar med uppföljning av exempelvis biljettstatistiken för att därefter vid behov kunna korrigera marknadsföringen. *”Utvärdering är A och O för oss, vilket gör att varje evenemang grundligt utvärderas för att generera ytterligare lärande”*, säger Olle.³⁰⁴

³⁰⁰ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

³⁰¹ Lerbors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

³⁰² Ibid.

³⁰³ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

³⁰⁴ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

Årets Gotland Runt har i skrivandets stund inte genomförts men Göran Söderstam meddelar att man hittills är nöjd och att man funnit en bra sammansättning av samarbetspartners med delad ambition. Göran berättar följaktligen att Gotland Runt utvärderas parallellt på flera olika sätt. Man undersöker alla ställen där evenemanget finns kommunicerat, både publik, seglare och internt. Man vill genom exempelvis dialoger och enkäter undersöka kvaliteten i genomförandet och se huruvida evenemanget borde förändras. Göran, då i rollen som projektledare, tyckte att förra årets upplaga var bra, men kunde ha varit bättre.³⁰⁵ Däremot anser Fredrik Feldreich att förra årets upplaga var verkligt lyckat och berättar att framgångsfaktorerna kring evenemanget ligger i helhetslösningen och att vädret kan ses som en källa till framgång. *”Är det bra väder blir folk lyckliga!”* säger Fredrik.³⁰⁶

Även Cecilia Lerfors pratar om vädret som en framgångsfaktor för Optimist EM och berättar att evenemanget var lyckat på så vis att barnen hade roligt och att platsen sågs som exotisk. Vidare förklarar hon att de har fått en hel del positiv feedback och att nästan alla var positiva efteråt. De stora bitarna fungerade men *”det är oftast den negativa kritiken man får höra”*, så en del klagomål på standarden fick vi, berättar Cecilia Lerfors. *”Det fanns bitar som skulle kunna bli bättre och om jag fick möjligheten igen skulle jag göra vissa förändringar”*.³⁰⁷ Evenemanget har utvärderats av KSSS styrelse genom att vissa personer fått dela med sig av sin uppfattning. *”Det är dock inget jag fått ta del av”*, förklarar Cecilia och säger att *”jag hade gärna hade haft någon form av uppföljning kring min egen roll i evenemanget med dem högre upp i organisationen. Tror att det är viktigt att känslomässigt få dela med sig av sina erfarenheter och att få lite feedback.”* Cecilia Lerfors berättar vidare att hon har försökt att tacka volontärerna och pratat med dem som hon vet arbetade hårt men har inte haft möjlighet att prata med alla och säger själv att hon *”hade gärna pratat med flera”*.³⁰⁸

44 000 startande och få missnöjda gör 2005 omgång av Vasaloppet lyckad, menar Tommy Höglund. Undersökningar visar att man i stort är nöjd med pris, service och upplevelsen förklarar han. Vidare talas det om vårdandet av varumärket som en framgångsfaktor. Likaså anser Tommy att de ”mjuka värdena” är oerhört viktiga för att få funktionärerna att trivas, särskilt då man på Vasaloppsveckan är så beroende av dem. Efter Vasaloppet samlas åsikter från funktionärer in som sedermera förs högre upp i organisationen. På så sätt kan man enligt Tommy undersöka hur de olika delarna sjukvård, spårpreparering, nummerlappar, tidtagning och så vidare har fungerat. *”Synpunkterna som påverkar evenemanget i stort är de som är av största vikt”*, säger Tommy.³⁰⁹

De största lärdomarna kring Ericssonsatsningen är erfarenheten av att arbeta och skapa relationer med människor från olika kulturer, förklarar Filippa. Magnus Olsson säger med sin erfarenhet att det *”ibland kan vara ännu mer lärorikt när det går mindre bra så man får*

³⁰⁵ Söderstam, G. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

³⁰⁶ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

³⁰⁷ Lerfors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

³⁰⁸ Ibid.

³⁰⁹ Höglund, T. (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

kämpa och reflektera orsaken till resultatet mer". Han tillägger kring detta projekt att en anledning till den goda utgången är en grundläggande bra organisation på båda sidor om båten och iland.³¹⁰

En eventperson måste enligt Ulrika Sandberg på Vitus Event inge ett trovärdigt intryck och i viss mån identifieras med produkten. *"Det är verkligen avgörande för denna typ av verksamhet att få rätt personal, eftersom vi arbetar med möten och kontakt för att öka medvetenheten omkring en produkt.*³¹¹ Utvärderingar på Vitus Event är mycket viktigt och görs undantagsfritt efter varje kampanj. *"Alla på fältet får svara på ett formulär med frågor från oss men också från initiativtagaren. Annars pratar vi med personen för att skapa oss en bättre bild av genomförandet". "Utvärdering är viktigt för att vi skall bli bättre", fortsätter Ulrika.*³¹² Karin Sandström säger, *"man arbetar mer med utvärdering av det senaste mötet för att se vad deltagande Alumner tycker och således förbättra nästkommande sammankomst"*.³¹³

"Vi utvärderade pilotprojektet i Helsingfors för att se vad som var bra och vad som skulle kunna förbättras", förklarar Nils Ludvig från VM-baren. Detta lade grunden för utformningen och arbetet kring VM-baren nu i sommar.³¹⁴

Lärdomar och erfarenheter kring Event Management

Fredrik Feldreich anser att det är viktigt att ha en bra organisation som genom utvärdering förbättras varje år. Säkerheten är viktig, då tävlingen verkar i förhållandevis extrem miljö, och kräver enligt Fredrik mycket arbete. Göran Söderstam pratar om positiva lärdomar av relationsbyggande med sponsorer och deras delaktighet i arbetet. Vidare berättar att *"en fördel med att arbeta med återkommande event är att man kan arbeta med uppföljning och därmed förbättra produkten"*.³¹⁵

Många av de event Nils Ludvig Kulling från VM-baren tidigare har arbetet med handlar om relationsbyggande med främst sponsorer, vilket *"kan utvecklas till ytterligare någon möjlighet, som sagt, nätverk är viktigt"*.³¹⁶ Janne Börjesson menar i sin tur av erfarenhet att nätverk är ytterst viktigt för överlevnad som Event Manager.³¹⁷

Cecilia Lurfors berättar att *"eftersom jag inte hade så mycket erfarenhet hade jag kanske behövt en mentor eller till en början en chef att luta mig emot"*. Erfarenheterna från detta projekt är att planering är viktigt och att man för de stora bitarna ska *"ha en plan B och ibland helst en plan C - mycket kan hända"*. Lärdomen talar även om svårigheten att arbeta med

³¹⁰ Olsson, M. (Ericssons satsning kring Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

³¹¹ Sandberg, U. (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

³¹² Ibid.

³¹³ Sandström, K. (Alumnidagen), personlig intervju, (2006-05-24)

³¹⁴ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

³¹⁵ Feldreich, F. (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

³¹⁶ Kulling, N.L. (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

³¹⁷ Börjesson, J. (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-29)

frivilliga och att skaffa sponsorer. Slutligen framhäver Cecilia att utvärdering och återkoppling är ytterst viktigt i alla led.³¹⁸

”Det här är extremt stor business med stort ansvar, live får man inte göra fel” säger Olle Lundström för EMA Telstar. Därför menar Olle att minutiös struktur och planering är viktigt. *”Håller inte entrén på Robbie Williams kommer 50 000 att klämmas ihjäl, det får inte hända!”*, poängterar Olle. Följaktligen är erfarenhet och professionalism viktigast, tycker Olle, *”det finns inte utrymme för amatörer”*.³¹⁹

³¹⁸ Lerfors, C. (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

³¹⁹ Lundström, O. (EMA Telstar), telefonintervjuer (2006-05-31)

Resultat och analys

I detta kapitel ämnar vi analysera det empiriska materialet för att kunna besvara uppsatsens syfte med stöd från teorin. Vi inregistrerar alltså vad de intervjuade personerna säger för att på så sätt kunna identifiera kritiska faktorer. Återigen delar vi upp kapitlet enligt det kronologiska ramverket för att få en tydligare bild. Vi går även tillbaka till teorin för att se vad den säger om kritiska faktorer under arbetsprocessen för event.

6.1 Undersökningsfasen

Marknadsundersökning utnämns av Goldblatt som en viktig faktor för att försäkra sig om att det finns en efterfrågan och därmed minska osäkerheten för eventets utgång. Allen et al menar även att man genom en sådan kan få en indikation huruvida eventet är rätt i tid och rum. Inför Alumnidagen gjordes förfrågningar hos alumnerna för få en indikation för hur stort intresset var. Dock fanns redan en stor klarhet kring målpopulationen, vilket enligt Getz är ett syfte som undersökningen ska uppfylla. Optimist EM, satsningen kring Volvo Ocean Race samt VM- baren, har genom att se till tidigare event försäkrat sig om att det finns en efterfrågan, vilket enligt Getz är ett sätt att undersöka marknaden.

Goldblatt betonar att risken kan reduceras oavsett om eventet är repetitivt eller inte. Enligt respondenterna för återkommande event verkar man medvetna om värdet av undersökning, vilket även kan utgöra ett krav från sponsorerna, vilket tyder på undersökningens vikt. På EMA Telstar betonas vikten av ständig uppdatering, troligen beroende på den trendkänsliga branschen. Med tanke på events osäkra miljö är uppdatering väsentligt för att ligga i fas med vad marknaden efterfrågar. Samtliga respondenter förutom Vitus Event och Börjesson Event har på något sätt försäkrat sig om efterfrågan beroende på att dessa event initieras av annan part, vilka troligen redan undersökt marknaden. Det finns således redan en kartlagd efterfrågan när beställningen tas emot, vilket gör att undersökningen faller utanför deras arbetsområde.

De event vi undersökt har klargjort att det finns en efterfrågan. Trots att ingen respondent utnämnt undersökningen som varken en framgångsfaktor eller fallgrop verkar det som att den tas för givet. Således finns en överensstämmelse mellan empiri och teori och marknadsundersökningens roll som grundläggande moment kan därmed ses som en kritisk faktor. Däremot noterar vi att marknadsundersökning inte är adresserat i samma utsträckning i projektteorierna, vilket skulle kunna tyda på att här finns en skillnad mellan de teoretiska ramverken. Detta kan bero på att det är vanligare att projekt genomförs på uppdrag av annan part, förslagsvis av ledningen för ett företag för förbättring av en produkt eller funktion.

Allen et al yttrar vikten av ett tydligt syfte samt mål för att ge eventet tydlig riktning. På Vitus Event utvecklar man ibland syftena som medföljer ett uppdrag om dessa är otydliga, vilket tyder på att de anser, precis som teorin, att ett tydligt syfte och mål är viktigt för lyckat event.

Ove Larsson poängterar att målet bör vara tydligt men också mätbart för att inte bidra till åtskilda förväntningar hos intressenterna samt för att lättare utvärdera huruvida målen har uppnåtts. Vad som kan sägas utifrån empirin är att ett flertal event har mål som inte alltid är lätta att mäta, exempelvis Gotland Runt, Optimist EM och VM-baren som ämnar stärka varumärket. För Ericsson är målet att stärka kundrelationerna, vilket också kan vara svårt att mäta, eftersom det dessutom troligen visas på längre sikt. Däremot talas det om finansiella målsättningar hos respondenterna från Vasaloppsveckan, Gotland Runt samt VM-baren, även fast detta inte är det primära övergripande målet, är det mål som är lättare att mäta. Att mätbarheten är dålig kan medföra svårigheter vidare i utvärderingsfasen, vilket troligen resulterar i att man som, Wisén & Lindblom poängterar, utvärderar ett event utifrån konkreta mått så som kostnad, tid och resursåtgång. Utifrån det empiriska materialet är åsikter och funderingar från medarbetare och besökare värdefulla för utvärdering av de mer svårsmakta mjuka värdena.

I tidigt skede bör enligt Goldblatt tid och plats bestämmas för en tydligare riktning i arbetsprocessen, vilket alltså enligt teorin är en källa till framgång. Vad som utifrån empirin kan sägas är att majoriteten av de undersökta eventen är uppbyggda kring en sportaktivitet. Däremot måste VM-baren och Ericssonsatsningen anpassa sig efter platsen för evenemanget, kring vilket eventet är uppbyggt medan tid och plats för Vasaloppet och Gotland Runt är traditionsenligt fastställt. Gällande Optimist EM och resten av loppet i Vasaloppsveckan är tiden svårare att sätta, tävlingssäsongen i skidåkning och segling är relativt kort menar respondenterna och det bör vara ett datum då frivilliga och deltagare kan delta. För Alumnidagen sattes dagen strategiskt i samband med Lundakarnevalen för att locka dem som ändå hade tänkt komma ned. Vitus Event demonstrerar produkter i butiker, vilket lockar besökare som ändå ska handla. I övrigt beskriver man på Gotland Runt att platsen är värdefull i syfte att skaffa partners och sponsorer till evenemanget, vilket tyder på att det är strategiskt viktigt med en lämplig plats. För Optimist EM var platsen å ena sidan en framgångsfaktor som å andra sidan ställde till med problem, på grund av dess otillgänglighet. Även för VM-baren verkar den avlägsna platsen ställa till med problem, samtidigt som själva idén är att verka i samband med stora sportevenemang både nationellt och internationellt. Till synes verkar det vara en faktor man tagit med i beräkningarna och som Nils Ludvig själv påpekar kan vissa av de problem han upplever bero på liten erfarenhet och något man lär sig hantera. Tid och plats kan alltså utgöra en kritisk faktor för hur många deltagare eller besökare som kommer och även om en mer avlägsen plats upplevs som exotisk kan den ställa till extra svårigheter. Vi tolkar således tid och plats verkar som avgörande omständighet för eventets utgång.

6.2 Utformningsfasen

Utformningsfasen är den fas som i jämförelse med projektteorin är unik för event, vilket troligen beror på eventets oändliga utformningsmöjlighet. ”*Endast fantasin sätter gränser*”, som man på Vitus Event uttrycker. Mia Larson uttrycker vikten av innovation och unika upplevelser i utformningen av event. Respondenterna för de evenemang uppbyggda kring en tävling menar att själva tävlingen ser likadan ut men att det är kringaktiviteterna man kan arbeta med. Gotland Runt, Vasaloppsveckan och Optimist EM talar alla om kringaktiviteter för att göra det mer publikvänligt, det är således här som kreativiteten kommer in i bilden. Kringaktiviteter anses utgöra en kritisk faktor vid utformningen, eftersom vissa event inte skulle existera utan dessa eller uppfattas oattraktiva av målgruppen. För återkommande event är det viktigt att behålla kärnverksamheten intakt och att det snarare är kringaktiviteterna som ska leda till den unika upplevelsen. Vi tror antagligen att besökare skulle bli besvikna om seglingstävlingen Gotland Runt skulle ersättas av en motorbåttävling eller dylikt, något som kan förklaras genom att det gäller att stimulera förnyelse samtidigt som långsiktig stabilitet bibehålls.

Janne Börjesson och Olle Lundström talar om kreativitet i den bemärkelse som teorin menar genom vikten att skapa unika event samtidigt som Olle förklarar att de står mer för det praktiska genomförandet och artisten för den kreativa biten. Nils Ludvig menar att kreativitet uppstår vid problem för att finna lösningar för dessa. Kreativa lösningar för kringaktiviteter eller eventet i sig kan således bidra till ökad framgång.

Cecilia och Karin åsyftar att förväntade nyttan av aktiviteten gärna skall överträffas, vilket troligen ställer krav på innovativa lösningar. Man måste alltså leverera det som minst förväntas men helst överträffa dessa, vilket de flesta personer vi intervjuat är eniga om. I empirin är det mer uttalanden om att uppfylla förväntningar än kreativitet, vilket tyder på att det snarare är förväntningar som står i fokus. Detta är något som i teorin får stöd från Crompton & McKay som menar att man måste utforma något som minst uppfyller förväntningarna. Vi tror dock att det i förväntningarna ofta ligger inbäddat att det ska vara en upplevelse och något unikt, vilket kan kopplas till kravet på nytänkande. Sammanfattningsvis anser vi att kartläggning av förväntningar är en kritisk faktor.

Det är viktigt att utforma eventet utefter de regler och förutsättningar som gäller för eventet och kan vara svårt, vilket både VM-baren och Optimist EM har fått erfara. Filippa Tarras-Wahlberg menar att eventet måste utformas så att det är försvarbart inför Ericsson, vilket visar att det även gäller att uppfylla sponsorernas krav och förväntningar. Även Olle Lundström talar om att uppfylla uppdragsgivarens krav och besökarens förväntningar, en konsert måste vara en upplevelse eftersom det förväntas. Återigen poängteras vikten av att utforma eventet efter intressenters förväntningar men även krav.

6.3 Planeringsfasen

Planering får stort utrymme i både projekthantering och Event Management och samtliga verkar överens om att detta är oerhört viktigt. Enligt de svar som uppgivits verkar alla medvetna om att planering är en kritisk faktor. På EMA Telstar framhålls att man måste vara beredd på alla tänkbara utfall, vilket kräver gediget noggrann planering och förvisso erfarenhet som kan ge antydning om avvikelser som vanligen uppstår. Även Janne Börjesson instämmer i vad teorin säger om vikten av planering. På Vitus Event konstaterar man att ju mer tid man har för planering desto bättre är det. För de lite större evenemangen så som Optimist EM, Vasaloppsveckan, VM-baren och Gotland Runt började planeringen ungefär ett år för evenemangsstart, vilket tyder på att arbetet är tidskrävande och framförhållning är väsentligt för att kunna ta fram den önskade eventprodukten.

Planering är enligt Magnus Olsson en framgångsfaktor och även om man är nöjd menar Filippa Tarras-Wahlberg att det med längre tid för planering hade kunnat bli ännu bättre. Samtidigt menar Wisén & Lindblom att en alltför noggrann planering medför risk att organisationen för eventet blir alltför stel i sitt agerande. Man tappar på så sätt en del av sin flexibilitet, precis som Nils Ludvig Kulling för VM-baren konstaterar. Det verkar därför vara av värde att planera framförallt kring de grundläggande funktionerna som ger eventet struktur, men undvika att bygga upp handlingsplaner för minsta lilla detalj då flexibiliteten skulle kunna bli lidande. Det går ändå aldrig att identifiera alla möjliga framtida scenarios. Lång erfarenhet torde dock kunna hjälpa till att identifiera tänkbara utfall. Vi vill med ovan nämnda argument instämma med teorin om att planering är en kritisk faktor för arbetet kring event och instämma med Jansson & Ljung att en väl genomförd planering kan vara ett av de få sätten att göra sig beredd och hantera osäkerheten.

6.3.1 Svårigheter

De svårigheter som upplevs i samband med planeringen är enligt Cecilia Lerbors att arbeta så långt i förväg med frivilliga eftersom de ofta har åtaganden vid sidan om. Dock kan svårigheterna i planering av Optimist EM ha berott på att man inte förstod evenemangets omfattning, vilket enligt Clelland utgör en fallgrop. Vikten av en ordentlig organisation talar även Magnus Olsson, för Ericssonsatsningens del, om och menar att det är en del av framgången bakom eventet. Sammanfattningsvis är en kritisk faktor att inse vidden av eventet och utifrån det bygga upp en ordentlig organisation.

I stor utsträckning upplever de personer med något mindre erfarenhet, respondenterna för VM baren, Optimist EM samt Alumnidagen att planeringen kring tid och logistik är svår, vilket enligt Lööw kan kopplas till att man lär mycket genom återkommande event. Dessutom krävs erfarenhet för planering av tid och resursåtgång enligt Jansson & Ljung. Över lag är erfarenheter utav mycket stor vikt, eftersom många parametrar ska vävas samman och

stämma. Karin Sandström berättar att hon kunde rådfråga kollegor, visar att vikten av att kunna få råd av någon är stor då man inte själv besitter stor erfarenhet, vilket även Cecilia för Optimist EM efterfrågar. Att mentorer kan vara sannerligen lärorikt för den mer okunnige är verkligen sant och något som Lööv samt Larsson & Larsson talar om.

6.3.2 Osäkerhet och risk

Flera respondenter framhåller vädret som en riskfaktor. Enligt Gotland Runt är det en avgörande faktor och denna risk sprids genom att finnas på olika kommunikationsforum. Även Vasaloppsveckan anser att vädret utgör en risk i och med det starka beroendet av snö. Detta utgör vidare en finansiell risk då man ett år fick transportera snö med stor förlust, vilket visar vikten av att tänka kortsiktigt utan även på längre sikt värna om ens varumärke, som också tas fram som en kritisk faktor för eventet. Det är även viktigt att tänka på kvaliteten även om det medför en ökad kostnad för att fastställa ens anseende. Att långsiktig planering tas på allvar visas då Vasaloppet redan idag planerar hur man skulle lösa problemet om klimatet förändras. Även på Gotland Runt framhävs vikten av att kunna planera långsiktigt och i denna process kunna knyta sponsorer för att garderas mot viss finansiell risk men även för att kunna utveckla tävlingen.

Utifrån vad våra respondenter från VM baren och Optimist EM säger, är arbetet med event präglad av osäkerhet, vilket medför att man gärna vill kontrollera omgivningen för att minska den eventuella risken. Sahlin-Andersson menar att erfarenhet kan hjälpa en att skaffa större klarhet i osäkra situationer. Som både Allen et al och respondenterna från bland annat VM-baren, EMA Telstar och Alumnidagen framhäver att eventets osäkra utgång är en risk och det poängteras att det är nödvändigt att genomföra någon form av riskanalys, vilket enligt Allen et al bör utmytna i strategier och tänkbara lösningar. För att kunna göra en prognos kan liknande event eller tidigare erfarenhet guida den ansvarige. Vidare är planering för oväntade viktigt i detta skede. Detta håller ovan nämnda respondenter med om. Vi ser åter planering och erfarenhet komma upp som kritiska faktorer för eventutgången. Som projektteorin framhåller är det, för att kunna kontrollera omgivningen, viktigt att bevaka kommande eller aktuella förändringar som skulle kunna påverka evenemanget. Detta överensstämmer med vad majoriteten av respondenterna säger. Kontroll, i den mån det går, är något som eventmakare har svårt att klara sig utan då det är live- händelser som planeras och man inte bör utsätta sig för mer risk än nödvändigt.

Många respondenter arbetar med att gardera sig mot risken. Janne Börjesson lägger på 10 procent för oförutsedda kostnader, EMA Telstar försäkrar sig mot att konserter eventuellt ställs in, Gotland Runt lägger över en del av den finansiella risken på annan part. Goldblatt menar just man kan gardera sig mot risk genom kontrakt och klausuler. Det visar på att det är viktigt att i den mån det går hantera riskerna eller i alla fall vara medveten om deras existens. På så sätt är riskhantering en kritisk faktor, men olika event verkar agera på olika sätt. Att många upplever olika risker beror antagligen på eventens skilda karaktär. Det empiriska

materialet visar dock att den risk som är avgörande för eventets utgång, verkar hanteras redan på ett tidigt stadium genom att försöka gardera sig eller sprida riskerna. Däremot finns risk som kanske inte är lika avgörande, vilket gör att det inte är lönt att lägga ned resurser på att avvärja den risken. Man får acceptera att ett event alltid utsätts för en viss dos osäkerhet. Arbetar man med event bör man kunna se osäkerheten som en del av tjusningen med konceptet, måhända att det är lite riskfyllt. Sammanfattningsvis är den kritiska faktorn omkring risk att uppföra en handlingsplan för det område eventet är mest beroende av och som därför blir mest förödande om det går fel.

6.3.3. Intressenter

Fler intressenter försvårar planeringsarbetet enligt Allen et al eftersom det innebär fler förväntningar och krav att ta hänsyn till. Dessutom kan det under processen tillkomma respektive falla bort intressenter, vilket förändrar eventets förutsättningar och gör det mer svårplanerat. Detta teoretiska uttalande får medhåll i empirin av bland annat Optimist EM samt VM-baren som menar att man har ändrat sin vision i takt med att samarbetspartners knutits till projektet och måste arbeta utifrån FIFAs och IODAs föreskrifter. Detta innebär att det inte endast är projektorganisationen som påverkar planeringen utan även samarbetspartners eller andra intressenter som övergripande organisationer. Enligt Allen et al försvåras just planeringsarbetet i och med att utgången av eventet är ovisst. Eftersom ovan nämnda respondenter uttrycker att det är svårt att skaffa sponsorer innebär det att planeringsarbetet kan sättas igång utan att veta vilka förutsättningar som gäller, vilket kräver en flexibel organisation för att kunna ändra sina planer, vilket i sin tur enligt Wisén & Lindblom ställer krav på en väl utförd planering.

Clelland fastställer, att det för att undvika onödiga konflikter måste finnas en god kommunikation mellan alla intressenter. För Cecilia på Optimist EM skapade detta till viss del problem. Hon hade fått direktiv av IODA beträffande standarden, vilket troligen inte hade informerats till deltagarna där några uttryckte en viss besvikelse. Att nå ut med denna information hade kanske kunnat innebära att man sluppit onödig kritik. Även kring Ericssonsatsningen uppstod en del problem som kunde ha undvikits med väl fungerande nätverk och tydlig kommunikation. Bristfällig information torde ses som en potentiell fallgrop.

Sponsorer verkar vara en parameter som skiljer projekt och event åt i den bemärkelsen att event i större utsträckning beroende av dessa. Till synes verkar det svårt att skaffa sponsorer och är således viktigt att detta sker tidigt i planeringsfasen för att underlätta den fortsatta planeringen. Vi ser att finna långsiktiga sponsorer som man arbetar med på både Vasalopsveckan och Gotland Runt som ett sätt att minska osäkerheten inför kommande event. Att skaffa sponsorer kan för Ericssonsatsningen vara svårt då man sysslar med en kostsam och extrem sport. Ericsson har valt att ta med partners som redan är etablerade och har underlättat mycket då man redan har en relation till varandra.

Nils Ludvig menar att det kan vara svårt att skaffa sponsorer då man arbetar med alkohol, vilket tyder på att det finns särskilda omständigheter som gör eventet mindre attraktivt att sponsra. Även Cecilia Lerfors upplever problem med sponsorer, troligen beroende på att det, liksom VM baren skedde för första gången. Vidare verkar det svårare att finna sponsorer då event instiftas och det torde vara viktigt att allmänheten och media vet vad eventet handlar om för att lättare kunna skaffa sponsorer som enligt respondenterna och Allen et al kan vara avgörande för eventets kvalitet eller genomförande. Här kan vi således skildra hur bristen på sponsorer kan ställa till problem och kan således ses som en kritisk faktor. Gemensamt för de ovan nämnda platserna är att de är något otillgängliga vilket skulle kunna påverka hur attraktivt evenemanget anses vara för sponsorer. Att man exempelvis på Vasaloppsveckan och Gotland Runt inte upplever samma problem skulle kunna bero på styrkan i deras varumärken samt att de har ett massmedialt intresse. Även Magnus Olsson menar att det i denna fråga är viktigt med massmedialt intresse. På Optimist EM upplevde man enligt Cecilia problem med att finna sponsorer, vilket just det relativt svala massmediala intresset kunde ses som en bidragande faktor.

Sponsorer verkar röra event med kommersiella syften, i vår studie evenemang knutna till stora sporttävlingar som är beroende av sponsorer. Detta tyder på att sponsorer har ett stort inflytande på utformningen, särskilt kringaktiviteterna, vilka kanske är det som gör en tävling till just ett event. Detta är enligt Allen inte är så konstigt då dessa event ofta är exploaterade i media och därmed enligt oss starkt knutna till just kommersiella intressen. På Gotland Runt poängteras vikten av att utforma eventet på så vis att sponsorerna känner att de uppnått sina förväntningar, något som förenklas av ett massmedialt intresse som idag har stor makt.

Vi poängterar i enlighet med vad Allen säger om att relationen till sponsorerna kan vara problematisk genom att flera respondenter har kommenterat dessa svårigheter. Det talas exempelvis genomgående mycket om vikten av att uppfylla förväntningarna som intressenterna har, där sponsorerna utgör en viktig intressentgrupp, eftersom de antagligen bidragit med en ofta stor summa pengar och därför får rätt att utöva en del makt i hur eventet skall se ut. Även VM-baren är uppbyggt kring ett sportevenemang även om det är i annan bemärkelse eftersom det inte är dem själva som arrangerar fotbolls VM. Att sponsorer är avgörande i deras fall är troligen beroende på att eventet är så pass nytt och därmed inte har byggt upp någon finansiell bas, återigen tyder det på att det är en fördel med återkommande event. Det är dock inte alla event som talar om vikten av sponsorer, exempelvis Börjesson Event, Alumnidagen och Vitus Event. Detta skulle kunna bero på att den typen av event inte är beroende av sponsorer men istället ofta har en uppdragsgivare att uppfylla krav gentemot.

Det verkar finnas en överensstämmelse mellan Event Management teori och empiri gällande sponsorer. Det är dock inget som vi funnit omnämnas i projektteorier i stor utsträckning. Av Allen et al utnämns sponsorer som en för kvaliteten avgörande faktor och ibland helt

avgörande för att kunna genomföra eventet. Med avseende på ovan nämnda resonemang anser vi att vid ett stort beroende av sponsorer utgör detta en kritisk faktor för arbetet.

6.4 Genomförandefasen

Denna fas får minst utrymme i litteraturen jämfört med exempelvis planeringsfasen, vilket kan bero på att det är under genomförandet som det visas huruvida förarbete och planering varit tillräckliga. Således är genomförandet resultatet av tidigare faser. Empirin visar på relativt allmänna saker, vilka mynnar ut i att "allt ska klaffa" eftersom event är live-händelser.

Kring Gotland Runt talas om att tekniken oftast är den fallerande faktorn. Även kring Ericssonsatsningen och EMA Telstar understryks att tekniska problem orsakar svårigheter. Börjesson Event poängterar att man för tekniken därför bör ha back-up planer. Detta talar i viss utsträckning emot Clellands uttalande om att det sällan är teknologiska faktorer som orsakar ett projekts misslyckande. Våra reflektioner kring detta är att det idag, cirka tio år efter att boken trycktes, har hänt mycket på det tekniska utvecklingsplanet och att teknik idag är en större del av event. Samtidigt finns inte tillräckligt underlag för att göra någon bestämd utsago, utan vi får istället framhäva aspekten att olika event upplever olika problem samt att det troligen är de event som är mest beroende av teknik, där tekniska problem kan utgöra en så kallad fallgrop.

Det är dock fler respondenter som påpekar vikten av frivilligkrafter. För Gotland Runt verkar volontärer vara avgörande för genomförandet, man hävdar själva att evenemanget aldrig skulle fungera utan alla "eldsjälar". Likaså spelar frivilliga en avgörande roll för Vasaloppsveckan där vikten av att volontärerna återkommer från år till år understryks. Att många kommer tillbaka till organisationen ger en rutin som kan vara till stor nytta. Däremot är det beroende av volontärer som ovan beskrivits enligt Getz riskabelt. För ett återkommande event är risken att frivilliga inte vill ställa upp igen, vilket nämns på Gotland Runt och kan utgöra en risk såtillvida funktionärskvoten inte fylls på underifrån med yngre förmågor som kan ta vid. Därav är det viktigt att evenemanget är noga med att skapa relationen till sina volontärer och förmå dem känna sig behövda och uppskattade och kan således för repetitiva event ses som en kritisk faktor.

Dessutom förklarar Tommy Höglund att alltför mycket rutin kan leda till reducerad flexibilitet. Det kanske inte utgör ett så stort hot för Vasaloppsveckan eftersom man satsar på kärnverksamheten, vilken man kan. Samtidigt kan oförutsedda händelser inträffa, vilket skulle vara svårare att lösa med en alltför rutinmässig frivillig bas. Volontärer verkar till synes utgöra både en framgångsfaktor men kan lika gärna utgöra en fallgrop om de exempelvis inte dyker upp som planerat eller tappar förmågan att tänka i nya banor på grund av för mycket rutin.

Respondenten för Optimist EM beskriver att volontärer är viktigt men kan vara problematiskt. Det var svårt att skaffa volontärer, vilket möjligen förklaras med att KSSS som organisation, genom att hålla två så pass stora evenemang som Gotland Runt och Optimist EM, i viss mån konkurrerar med sina egna personalresurser och därmed gör det svårt att genomföra evenemangen på ett så bra sätt som möjligt. Vi kan anta att Gotland Runt, med tanke på det starka varumärke samt att de frivilliga är så inkörda med sina rutiner, prioriteras. Det kan vara svårare att attrahera frivilliga till engångsevenemang som är mindre kända än till återkommande med starkare varumärken. Sammanfattningsvis utgör volontärer en kritisk faktor och är för vissa event en förutsättning.

6.5 utvärderingsfasen

Enligt teorin för både projekt och Event Management poängteras vikten av utvärdering och reflektion för att undvika att göra samma misstag flera gånger. Här verkar således teorierna vara överens. Då VM-baren genomförs i sommar är utgången ännu okänd, dock har man genom att utvärdera pilotprojektet i Finland lagt grunden för sommarens kommande event. På Vitus Event genomförs utvärderingar efter varje demonstrationskampanj, både internt och externt. Även på EMA Telstar genomförs dagligen utvärderingar genom övervakning av exempelvis biljettförsäljningen, således finns klara uppföljningsmål. Efter Vasaloppsveckan genomförs utvärdering genom att undersöka hur evenemanget uppfattats. Optimist EM har utvärderats men endast av styrelsen, vilken inte projektledaren fått ta del av. Med tanke på att denne uttrycker att hon inte har så stor erfarenhet torde vikten av utvärdering kanske vara ännu större. Det gäller att lära sig från erfarenheter till nästa gång genom just utvärdering och återkoppling. För att kunna tillgodogöra sig nyttig erfarenhet, om planering och genomförande av event, och förbättra sig är utvärdering av ens egen insats betydelsefullt. Väl genomförd utvärdering och återkoppling kan sägas utgöra kritiska faktorer för eventet, om inte annat så inför nästkommande evenemang. Cecilia Lurfors uttrycker dessutom behovet av att känslomässigt få dela med sig av erfarenheter vilket tyder på att man när man arbetat med ett projekt kan känna en viss tomhet när det är över och visar på vikten av att utvärdera ett projekt, något som exempelvis Engwall framhäver. Även om de event och organisationer vi undersökt på något sätt utvärderar verkar det inte som att det är just utvärdering som är i fokus. Huruvida det påverkar arbetet i event är svårt att säga men med avseende på teorin skulle det kunna vara ett tecken på att det finns outnyttjade källor till lärdom eftersom det är just genom utvärdering och erfarenhet man kan lära.

Två av respondenterna menar att vädret var en framgångsfaktor, något som inte går att styra över. För Optimist EM ansågs även att förväntningarna var uppfyllda, nämligen att deltagarna hade roligt och man därför såg eventet som lyckat. Vidare berättas att det finns saker som skulle förbättras om hon fick chansen att göra om det, vilket tyder på att lärandet från projekt till projekt är stor och att erfarenhet i branschen anses väsentligt. I övrigt handlar de framgångsfaktorer som respondenterna nämner om mer mjuka värden så som funktionärer, vårdandet av varumärket, välfungerande organisation samt för Vitus Event själva

eventpersonen. Olle Lundström nämner erfarenhet, rutin, organisation och planering, vilka mynnar ut i att ha total kontroll. Även Gotland Runt nämner helhetslösningen som en framgångsfaktor, vilket vi anser tyder på att alla delar ska fungera och att komplexiteten kring event ska kunna hanteras.

De lärdomar som kan dras utifrån dessa event är enligt Gotland Runt att organisationen och säkerheten genom utvärdering kan förbättras från år till år samt lärdomar kring relationsbyggande, framförallt med sponsorer. Även Nils Ludvig Kulling, som representerar VM-baren, talar om att nätverk och att relationsbyggande är viktigt, vilket även Filippa Tarras-Wahlberg instämmer i. Janne Börjesson poängterar att en av de största framgångsfaktorerna är att ha ett stort nätverk av kontakter. Således är kontakter och nätverk en styrka. Cecilia Lurfors poängterar att hennes erfarenhet från Optimist EM är att planering är ytterst viktig och att det är svårt att skaffa sponsorer. Följaktligen är vår iakttagelse att det finns mycket att lära genom att genomföra event som man kan ta med sig till nästa. Den största lärdomen tycks vara att arbeta med människor och att bygga relationer, vilket således kan ses som en viktig del i arbetet med event och något som i viss mån kanske också kräver erfarenhet.

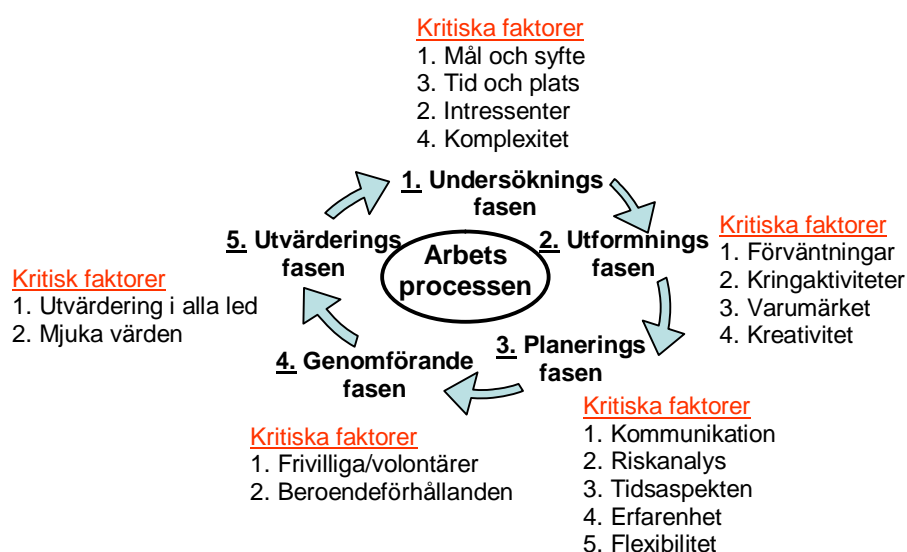
Ett problem vid utvärdering är enligt Sahlin att utvärdering hänger samman med ur vilket perspektiv man utvärderar, till exempel på vilket sätt är eventet lyckat respektive misslyckat? Anser vem? Även om det exempelvis håller sig inom ramarna är det då ett lyckat event eller kan man säga att Vasaloppet var lyckat trots en stor förlust men med ökat värde i trovärdighet det året man var tvungen att transportera snö. Ett annat exempel är att respondenternas uppfattningar kring förra årets Gotland Runt skiljer sig åt. Detta försvårar våra möjligheter att utvärdera huruvida eventet var lyckat eller inte eftersom tolkningen enligt oss är så pass subjektiv. Man har i alla fall uttryckt att årets upplaga skall innebära en kvalitetshöjning och bli mer publikvänligt, vilket kan tolkas som att man var nöjd med förra året men det att det finns en utvecklingspotential som man har valt att ta vara på.

Teorin talar om att det dock finns risk att eventet inte utvecklas eller tappar flexibilitet om det blir alltför rutinmässigt. Eftersom KSSS har en stor rutin gällande Gotland Runt kan det kanske ha inneburit att man är så inkörd med att arrangera den typen av evenemang att man inte riktigt förstod vidden av att arrangera ett Optimist EM som var så pass omfattande. Cecilia Lurfors poängterar just att hon tror att ingen riktigt förstod dess komplexitet och omfattning. Därmed skulle precis som med Vasaloppet, även om det rör volontärerna, en alltför stor rutin kunna bidra till sämre flexibilitet. Flexibilitet är ett nyckelord när det kommer till event som skall kunna anpassa sig till nya förutsättningar som uppkommer.

Slutsatser

I detta kapitel avser vi sammanfatta det som framkommit ur analysen samt återkoppla till uppsatsens syfte för att uppfylla detta. De kritiska faktorerna presenteras i den modell över arbetsprocessen som genomgående har använts i uppsatsen.

Beroende på eventets komplexitet måste hela arbetsprocessen grundligt följas, eftersom alla delar är tätt sammanlänkade. Således är det svårt att lyckas fullt ut om något utav stegen förbises eftersom dessa får konsekvenser i nästkommande led.



Undersökningsfasen:

En grundlig undersökning är väsentligt då resten av arbetet byggs upp kring vad som i denna fas framkommer. Undersökningen är viktig oavsett om eventet är repetitivt eller genomförs för första gången, eftersom eventet verkar i en ständigt föränderlig värld.

1. Tydligt syfte och mål krävs för att ge eventet riktning. Medvetenhet om varför eventet genomförs förhindrar att eventet blir alltför omfattande.
2. Tid och plats kan utgöra en kritisk faktor såtillvida att det gäller att skaffa en strategisk rätt plats för att lättare kunna skaffa sponsorer, locka dit så många besökare som möjligt samt helst vara tillgänglig för att undvika svårigheter i form av logistik- och kommunikationsproblem.
3. En fallgrop i undersökningsfasen är att inte kunna identifiera intressenter och deras förväntningar. Att misslyckas i detta steg kan få konsekvenser för utformningen eftersom det i stor utsträckning handlar om att utforma eventet för att möta intressenternas förväntningar. Dessutom har ofta intressenter speciella krav vilket i senare led påverkar förutsättningarna för utformningen och bör således identifieras.
4. Det är viktigt att alla inblandade inser eventets komplexitet för att kunna genomföra en god planering och bygga upp en lämplig organisation. Att inte inse omfattningen av det event som ska genomföras kan utgöra en potentiell fallgrop.

Utformningsfasen

Det är ytterst viktigt att ha de faktorer som identifierades i undersökningsfasen vid utformningen av eventprodukten.

1. En kritisk faktor är att utforma eventet på så vis att man minst uppfyller de förväntningar som finns kring eventet. Därför gäller det att ha genomfört en grundläggande undersökning för att inte förändra sådant som är förväntat, följaktligen bör kärnverksamheten i eventen bibehållas. En framgångsfaktor utgörs av att överträffa intressenternas förväntningar.
2. En kritisk faktor är kringaktiviteter eftersom de ökar publikvänligheten. Det är även genom dessa aktiviteter som kreativiteten kan få sitt största uttryck.
3. Eftersom eventets varumärke är så pass betydande är det av största vikt att värna om detta och hålla utformningen inom ramen för de värden som eventet står för. Således kan detta ses som en långsiktig framgångsfaktor eftersom ett stabilt och långlivat varumärke anses utgöra en styrka.
4. Kreativiteten i utformningen är en kritisk faktor för att eventet ska upplevas som unikt och tilldragande.

Planeringsfasen

Den ovissa utgången av eventet medför att planeringsarbetet kan försvåras. Dock är denna fas av yttersta vikt eftersom en väl genomförd planering kan minska risken samt underlätta verkställandet av eventet.

1. En kritisk faktor är att ha en god kommunikation och gott samarbete med samarbetspartners. Bristande kommunikation kan leda till skilda förväntningar och medföra att intressenterna inte anser att deras förväntningar uppfylls.
2. En fallgrop är att inte genomföra en riskanalys eller att ha missbedömt den föreliggande risken. Risken bör identifieras och om möjligt arbeta fram handlingsplaner för denna. Dock går det inte fullt ut att eliminera risken men det gäller att vara medveten om dess existens.
3. Tidsaspekten när en eventhändelse planeras är alltid kritisk och det gäller att kunna avsätta rätt mängd tid för varje del av färdigställandet av evenemanget.
4. Erfarenhet är en kritisk faktor för att kunna uppskatta tidsfaktorn samt logistikfrågor. Vidare kan erfarenhet innebära en styrka genom hela arbetsprocessen.
5. Event verkar i osäkra omgivningar, präglade av förändring, vilket ökar kraven på flexibilitet.

Genomförandefasen

Vid genomförandet är det viktigt att de föregående faserna genomförts väl och förmått skapa goda förutsättningar. I övrigt handlar det om att alla funktioner ska stämma.

1. Frivilliga är en kritisk faktor och en förutsättning för att kunna genomföra vissa event. En framgångsfaktor blir således att värna om sina frivilliga, medan en fallgrop kan utgöras av att anställa oengagerade volontärer som inte tar uppgiften på allvar.
2. Är eventet i stort beroendeförhållande är det viktigt att utforma handlingsplaner för denna så att den fallerade faktor inte får förödande effekter för eventet.

Utvärderingsfasen

Att utvärdera eventet är största källan till lärdom och därför ett viktigt steg i processen för att sedan kunna knyta an till nästkommande event.

1. En kritisk faktor är att alla steg i organisationen bör utvärderas, både internt samt externt.
2. En kritisk faktor är att utvärdera mjuka värden, vilka är betydande för eventet.

Förslag på vidare forskning

Eftersom Event Management är ett relativt outforskat ämne finns en del intressanta aspekter att undersöka. Efter att ha genomfört denna studie anser vi att det skulle vara intressant att undersöka och utvärdera vilken typ av ledarskap som lämpar sig bäst för att ett event ska bli så lyckat som möjligt. Eftersom denna studie bygger på intervjuer av personer i ledande ställning torde det därför vara intressant att undersöka Event Management utifrån en annan synvinkel. Vidare anser vi då flera av de intervjuade personerna anser att volontärer är oerhört viktigt att det vore av intresse att studera hur frivilliga exempelvis rekryteras och utbildas samt motiveras. Slutligen är riskhantering inom event en intressant infallsvinkel eftersom denna torde se annorlunda än i traditionella organisationer på grund av eventets temporära karaktär samt instabila miljö

Källförteckning

Litteratur

Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., Harris, R. (2005) *Festival and special event management*, 3e uppl. John Wiley and sons Inc.

Behrer, M., Larsson, Å. (1998) *Event marketing, att använda evenemang som strategisk resurs i marknadsföringen*. IHM förlag AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Business research methods*. Oxford university press.

Bryman, A., Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsgrunder*. Liber Ekonomi.

Clelland, D. I. (1999) *Project management*, 3rd edition. Mc Graw- Hill.

Christensen, S. & Kreiner, K. (1997) *Projektledning- att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Academia Adacta.

Engwall, M. (1995) *Jakten på det effektiva projektet*, 2a uppl. Nerenius & Santérus Förlag AB.

Getz, D. (1997) *Event management and event tourism*. Cognizant Communication Corporation.

Goldblatt, J.J. (1997) *Special events: Best practices in modern event management*. John Wiley and sons Inc.

Goldblatt, J.J & Nelson K. S. (2001) *The international dictionary of Event Management*, 2nd edition. John Wiley and sons Inc.

Holme, I. M. & Solvang B.K. (1997) *Forskningsmetodik*, 2a uppl. Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur.

Jansson, T. & Ljung, L. (2004) *Projektledningsmetodik*. Studentlitteratur.

Kotler, P. (1990) *Principles of marketing*. Prentice Hall.

Kvahle, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Larsson, A.C. & Larsson, R. (2005) *Projektledarrollen i praktiken*. Konsultförlaget.

Larson, M. (2003) *Evenemangmarknadsföringens organisering: Interaktion mellan aktörer på ett politiskt torg*. Ågrens tryckeri AB.

Larsson, O. (1997) *Handbok i projektarbete*, 2a uppl. Liber Ekonomi.

Lundahl, U. & Skärvad, P. H. (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 2a uppl. Studentlitteratur.

Lundahl, U. & Skärvad, P. H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3e uppl. Studentlitteratur.

Löow, M. (2003) *Att leda och arbeta i projekt- en praktisk handbok om att lyckas i projek*, 3e uppl. Liber Ekonomi.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.

Packendorff, J. (1993) *Projektorganisation och projektorganisering, projekt som plan och temporär organisation*. Institutionen för företagsekonomi, Umeå universitet.

Patel, R. & Davidson, B. (1991) *Forskningsmetodikens grunder.*, Studentlitteratur.

Sahlin, I. (2002) *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur.

Sahlin- Andersson, K. (1989) *Oklarhetens strategi, organisering av projektsamarbete*. Studentlitteratur.

Watt, D.C. (2000) *Event management in leisure and tourism*, 2nd edition. Addison Wesley Longman.

Wisén, J. & Lindblom, B. (1993) *Effektivt projektarbete*. Publica

Nationalencyklopedin (1993), 12e bandet. Bokförlaget Bra Böcker.

Nationalencyklopedin (1995), 18e bandet. Bokförlaget Bra Böcker.

Norstedts engelsk-svenska ordbok (1994), 2a uppl. Norstedts förlag AB.

Muntliga källor

Aniansson, Eva, språkhandläggare svenska akademien, telefonintervju (2006-04-25)

Börjesson, Janne (Börjesson Event), telefonintervju (2006-05-31)

Feldreich, Fredrik (Gotland Runt) telefonintervju (2006-05-18)

Katja, Hallberg, Sveriges nationella centrum för terminologi och fackspråk, telefonintervju (2006-05-03)

Höglund, Tommy (Vasaloppsveckan), telefonintervju (2006-05-22)

Kulling, Nils Ludvig (VM-baren), telefonintervju (2006-05-18)

Lerfors, Cecilia (Optimist EM), telefonintervju (2006-05-26)

Lindstedt, Göran tidigare VD för Vattenfestivalen, telefonintervju (2006-04-25)

Lotzman, Birgitta (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

Lundström, Olle (EMA Telstar), telefonintervju (2006-05-31)

Olsson, Magnus (Satsningen kring Ericsson i Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-29)

Sandberg, Ulrika (Vitus Event), telefonintervju (2006-05-22)

Sandström, Karin (Alumnidagen), personlig intervju (2006-05-24)

Söderstam, Göran (Gotland Runt), telefonintervju (2006-05-18)

Tarras-Wahlberg, Filippa (satsningen kring Ericsson i Volvo Ocean Race), telefonintervju (2006-05-23)

Elektroniska källor

Alumniföreningens hemsida, www.ehl.lu.se/alumni/ (2006-05-22)

Börjesson Events hemsida, www.partyevent.se (2006-05-22)

Ericsson Racing Team hemsida, www.ericssonracingteam.com (2006-05-28)

Gotland Runts hemsida, www.gotlandrunt.se (2006-05-28)

KSSS hemsida, www.ksss.se (2006-05-28)

Vasaloppets hemsida, www.vasaloppet.se (2006-05-22)

VM-barens hemsida, www.vmbaren.se (2006-05-17)

Artiklar

Crompton, J. & McKay, S. (1997) "Motives of visitors attending festival events", *Annals of tourism Research* vol. 24 No 2 1997 s.425-439

Gursoy, D., Kim, K. & Uysal, M. (2004) "Perceived impacts of festivals and special events by organizers- an extension and validation", *Tourism management*, volym 25, s. 171-181.

Major, M.(2002) "Taming the beast", *Nonprofit world*, volym 20, nr 4, s. 23-35.

Nelson, D. (1999) "What is a special event anyway?", *Fundraising management*, volym 30, nr 5, s. 24-25.

Intervjumall

Nedan presenteras den intervjumall vi har utgått ifrån när vi genomfört intervjuerna. Eftersom eventen vi undersökt är av olika karaktär, har vi för att frågorna ska passa in ibland omformulerat dem. Dock har grunden i alla frågor varit densamma.

Tidigare erfarenheter av eventarbete?
Vad innebär ett event för Er ?

1. Undersökningsfasen

- Vem är initiativtagare/uppdragsgivare till eventet?
- Vilka mål hade dessa med eventet? Vad vill man uppnå?
- Vilka förutsättningar och /eller andra villkor formulerades för eventet?
- Vad kännetecknade just detta event? Var det en typ av event som det fanns mycket eller lite erfarenhet av?
- Hur undersökte ni efterfrågan på eventet? Hur bestämdes tid och plats för eventet?
- Är ert arbete utsatt för stor osäkerhet? (exempelvis gällande utgången av event, osäkerhet kring marknaden etc) Hur hanteras denna osäkerhet?

2. Utformningsfasen

- Hur är eventet utformat för att uppnå målet?
- Vad är viktigt att tänka på vid utformningsprocessen?

3. Planeringsfasen

- Hur planerades eventet?
- Vilka svårigheter eller problem dök upp i samband med planeringen?
- Hur hanterades dessa problem?

4. Genomförandefasen

- Hur genomfördes eventet?
- Gick allt som planerat?
- Vilka svårigheter eller problem dök upp i samband med planeringen?
- Hur hanterades dessa svårigheter/problem?

5. Utvärderingsfasen

- Var detta ett lyckat event? Vilka var de största framgångsfaktorerna?
- Har eventet utvärderats? Och i så fall hur?

Vad har man dragit för lärdomar och erfarenheter kring Event Management av detta

