



Företagsekonomiska Institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
VT 2002

EVENT MARKETING

- ur ett organisatoriskt perspektiv

Handledare:
Robert Wenglén
Per Hugo Skärvad

Författare:
Kristina Hillborg
Patrick Lanner
Ida Lenngerd
Ådne Steen

Sammanfattning

Titel	Event Marketing - ur ett organisatoriskt perspektiv:
Uppsatskurs/ämne	Kandidatuppsats, Organisation och ledarskap
Författare	Kristina Hillborg (khillborg@hotmail.com) Patrick Lanner (patricklanner@hotmail.com) Ida Lenngerd (ida_lenngerd@hotmail.com) Ådne Steen (adne_steen@hotmail.com)
Handledare	Robert Wengén, Per-Hugo Skärvad.
Problemformulering	Hur ser arbetsprocessen i eventföretag ut? Vilka framgångsfaktorer respektive fallgröpar kan man finna i arbetet med event? Vilka likheter och skillnader finns mellan de olika aktörernas synsätt?
Syfte	Uppsatsens syfte är att beskriva arbetsprocessen i ett event och visa på skillnader och likheter i de olika aktörernas synsätt.
Metod	Den grundläggande ansatsen är det hermeneutiska tillvägagångssättet. Vi tillämpar en induktiv metod vilket innebär att empirin är utgångspunkt för uppsatsen och den teori vi kommer att använda oss av. Primärdata har insamlats m.h.a. kvalitativa intervjuer. Sekundärdata har främst insamlats från artiklar, böcker, och Internet
Slutsatser	Vi har funnit att arbetsprocessen mellan företagen i mycket påminner om varandra. Den utgör en blandning av kreativt och strukturerat arbete. Det verkar finnas ett gap mellan planeringen och genomförandet, vilket kan ge upphov till spänningar. Vi har pekat på en möjlig orsak till dessa spänningar.
Nyckelord	Event marketing, arbetsprocess, framgångsfaktorer, fallgröpar, metafor
Tack till	Jan Berger, Annie Cronås, Robert Eriksson, Petter Gustafsson, Richard Otto, Sara Schmidt, Johan Theolin, Robert Wengén & Per Hugo Skärvad

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.1.1 EVENT MARKETING	5
1.2 MOTIV TILL VAL AV ÄMNE	7
1.3 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 SYFTE	8
1.4 DISPOSITION	8
2. METOD	9
2.1 INLEDNING	9
2.2 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÅTT	9
2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD	10
2.3.1 INDUKTIV METOD	11
2.3.2 KVALITATIVA INTERVJUER	11
2.4 VAL AV INTERVJUOBJEKT OCH FALLFÖRETAG	11
2.5 INTERVJUSITUATIONER	12
2.6 KÄLLKRITIK	12
3. EVENT MARKETING	13
3.1 EM:S HISTORISKA BAKGRUND	13
3.1.1 BEGREPPETS FRAMVÄXT	13
3.2 DEFINITION AV EM	14
3.2.1 KATEGORIER AV EM	14
3.3 SYFTET MED EM	16
3.3.1 VARIATIONER I SYFTET	16
4. PRESENTATION AV FALLFÖRETAG	17
4.1 CREATOR MOMENTUM	17
4.1.1 MOMENTUM	17
4.1.2 CREATOR MOMENTUM	17
4.2 RIDER EVENT MARKETING	17
4.3 INFOPOOL	18
5. EMPIRISK SAMMANSTÄLLNING	19
5.1 PLANERINGSFASEN	19
5.1.1 CREATOR MOMENTUMS ARBETSPROCESS	19
5.1.2 RIDERS ARBETSPROCESS	21
5.1.3 PLANERARNAS SYN PÅ FRAMGÅNGSFAKTORER	22
5.1.4 PLANERARNAS SYN PÅ FALLGROPAR	24
5.2 GENOMFÖRANDEPERSONAL	25
5.2.1 INFOPOOLS ARBETSPROCESS	25
5.2.2 GENOMFÖRARNAS ARBETSPROCESS HOS CREATOR	27

5.2.3 GENOMFÖRARNAS ARBETSPROCESS HOS RIDER	27
5.2.4 GENOMFÖRARNAS SYN FRAMGÅNGSFAKTORER	28
5.2.5 GENOMFÖRARNAS SYN PÅ FALLGROPAR	28
5.3 OBSERVATION AV ETT EVENT	29
6. ANALYS	30
<hr/>	
6.1 ARBETSPROCESSEN	30
6.2 FRAMGÅNGSFAKTORER	31
6.3 PROBLEM - FALLGROPAR	33
7. ORGANISATIONEN SOM METAFOR	35
<hr/>	
7.1 ORGANISATIONEN SOM LEVANDE ORGANISM	36
7.1.1 ÖKAD FLEXIBILITET	36
7.1.2 INNOVATIONSFÖRMÅGA	37
7.1.3 ÖPPENHET INOM SYSTEMET	37
7.1.4 SAMMANFATTNING	37
7.2 ORGANISATIONEN SOM MASKIN	37
7.2.1 BYRÅKRATISKA ORGANISATIONER	38
7.2.2 FREDERICK W. TAYLOR	38
7.2.3 VETENSKAPLIG LEDNING	39
7.2.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR	41
7.2.5 SAMMANFATTNING	41
8. ANALYS	42
<hr/>	
8.1 PLANERINGSFASEN	42
8.1.1 PLANERINGSFASEN SOM LEVANDE ORGANISM	42
8.1.2 PLANERINGSFASEN SOM MASKIN	43
8.2 GENOMFÖRANDEFASEN	45
8.2.1 GENOMFÖRANDET SOM LEVANDE ORGANISM	45
8.2.2 GENOMFÖRANDET SOM MASKIN	46
8.3 TRANSFORMATION AV METAFORERNA	47
8.3.1 DET LODRÄTA SAMSPELET	48
8.3.2 TRANSFORMATION AV METAFORER	48
8.3.3 FÖRSLAG PÅ IMPLEMENTERING	49
9. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	50
<hr/>	
9.1 FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER	50
10. KÄLLFÖRTECKNING	51
<hr/>	
10.1 PUBLICERADE KÄLLOR	51
10.2 PUBLICERADE ARTIKLAR	52
10.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	52
10.4 FÖRTECKNING ÖVER FIGURER	52

1. Inledning

I detta inledande kapitel läggs grunden till problemställningen som behandlas i uppsatsen. Kapitlet är indelat i fem huvudrubriker. Inledningsvis ges en bakgrund till ämnet vilken följs upp av en problemdiskussion som leder oss fram till formuleringen av uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Det finns idag en omfattande samling litteratur som behandlar marknadsföring från olika perspektiv. En av de mest kända författarna torde vara Philip Kotler, vars verk tycks ha intagit en dominerande ställning inom ämnet marknadsföring runt om i världen. Detta trots att de skrevs innan det senaste decenniets ekonomiska förändringar; framförallt till följd av IT-utvecklingen.

Kotler utvecklade den idag allmänt vedertagna marknadsföringsmixen som innefattar fyra olika ”verktyg” för att påverka marknaden; de 4P:na.¹ Ett av dem är påverkan (promotion), vilket i sin tur kan delas in i fyra olika kommunikativa ansatser. *Public relations* (PR) är ett sätt att, genom media, vårda allmänhetens uppfattning om det egna företagets anseende; sin profil. Genom *annonsering* kan företaget kommunicera, om än envägskommunikation, med sina kunder och till skillnad från PR kan alltid det bakomliggande företaget identifieras. *Sales promotion* är en kommunikationsansats som innebär kortsiktiga åtgärder för att uppmuntra köp, exempelvis genom att erbjuda fria smakprover eller liknande. Den sista ansatsen är *personlig försäljning*, tvåvägskommunikation, som kan vara en muntlig presentation av en produkt i syfte att både sälja och att skapa kundrelationer.

De flesta företag möter idag en allt hårdare konkurrens, mycket till följd av globalisering, mer sofistikerade kunder och en allmän ekonomisk osäkerhet i omvärlden.² Detta har lett till ökade krav på marknadsföringen och flera forskare har pekat på behovet av att utveckla Kotlers ursprungliga definition av kommunikationsprocessen.

I boken *Relationsmarknadsföring: från 4P till 3OR* åskådliggör Gummesson (2000) problematiken med de 4P:na och menar att denna teori främst är relevant då man avser massmarknadsföring och standardiserade konsumentvaror. Felaktigheten, menar han, ligger i att de 4P:na ofta presenteras som en generell teori. Han anser vidare att de senaste tjugo årens forskning och praktik inom marknadsföringen framförallt belyser vikten av relationer, nätverk och interaktion. Grönroos (1996) menar å andra sidan i *Marknadsföring i tjänsteföretag* att 4P-modellens konkurrensmedel fortfarande behövs, men att det krävs en kombination av andra variabler och åtgärder på marknaden.

1.1.1 Event marketing

På senare år har det dykt upp kommunikationsverktyg som inte går att placera inom Kotlers fyra områden, vilket bland annat påpekas av Hill & Sullivan (1999). De ställer sig frågan: ”Where for example might one place exhibitions or conferences in this scheme of things?”³

¹ Fill, Chris, *Marketing Communications*, Longman Limited, New York, 1999, s. 5

Kotler utvecklade Mc Carthy's ursprungliga modell över de fyra P:na vilka är: pris, plats, produkt och påverkan.

² Briner, Geddes & Hastings, *Projektledaren*, Svenska Förlaget, Borgå, 1997, s. 16

³ Hill & O'Sullivan, *Marketing*, Addison Wesley Longman Limited, Singapore, 1999, s. 276

Det finns idag en hel industri som arbetar med upplevelser såsom mässor, konserter, utställningar och festivalarrangemang. Sådan upplevelsebaserad marknadsföring kallas för event marketing (EM). EM är en kommunikativ ansats med ett mångfacetterat register i utförande; det kan vara ett sätt att samla flera av de fördelar som de mer traditionella kommunikationsansatser har och kan samtidigt utgöra ett komplement för att förstärka de klassiska marknadsföringsteorierna:

EM har *annonseringens* sätt att paketera budskapet i en mottagarvänlig form för masskommunikation, den *personliga försäljningens* möjlighet att direkt anpassa budskapet efter mottagarens behov, *PR-funktionens* möjlighet att skapa publicitet och likt *sales promotion* skapa kännedom om budskapet.⁴

Eftersom innebörden av begreppet EM kan variera skall vi redan här presentera en definition, gjord av författarna Behrer & Larsson (1998) då de sammanställde den första svenska boken som verkligen tar upp fördelarna med EM:

Event marketing är en ansats för att samla kommunikationen kring ett eget skapat eller sponsrat evenemang. I event marketing är evenemanget en aktivitet som samlar målgruppen i tid och rum; ett möte i vilket en upplevelse skapas och ett budskap kommuniceras.⁵

I Sverige är EM ett relativt nytt begrepp som under de senaste åren börjat få en allt större genomslagskraft. Framförallt under 1990-talet expanderade marknaden och idag har det blivit vanligt att företag använder sig av EM i någon form. EM har dessutom, enligt flera forskare, goda framtidsutsikter.⁶

Redan idag anser vi att det är ett intressant fenomen då det så markant speglar en del av vår samtid; EM är en direkt produkt av det, tidigare nämnda, hårdnade företagsklimatet på dagens globala marknad. Företagen har därför tvingats söka nya kanaler att nå ut med sina budskap. Alan Pottasch, vice VD på Pepsi-Cola Company, uttrycker det så här:

In today's cluttered marketing environment, simply airing your commercial on television will not assure success. Today's marketplace is too segmented. Because of that segmentation, it has become necessary to find ways of reaching the public that go beyond the "traditional". In my view, one of those non traditional tools is "event marketing".⁷

Denna bild bekräftas även för den svenska marknaden av Anders Muller, kreativ direktör för ITE (Information Television Events) då han förklarar det växande intresset för EM med att allt fler företag tycks inse att deras varumärken "tynar bort" om de enbart stöds av traditionella reklamkampanjer. För att nå fram i dagens mediabrus krävs fortlöpande evenemang som engagerar *alla* parter; från företagsledning, via personal och återförsäljarled, till slutkund.⁸

⁴ Behrer & Larsson, *Event Marketing*, IHM Förlag, Göteborg, 1998, s. 25

⁵ Ibid.

⁶ Grönkvist, *Sponsring och Event Marketing*, Björn Lundén Informatik, Uddevalla, 2000, s. 40

⁷ Schreiber, *Lifestyle & Event marketing*, Mc Graw Hill, USA, 1994, s. 13

⁸ Markos, Imo, "Event – Händelser som säljer", *Marknadstendenser*, nr 5, 1997, s. 15

1.2 Motiv till val av ämne

Valet av uppsatsämnet, event marketing, föll sig naturligt för en av uppsatsskribenterna då denne jobbat inom området i 8 år, bland annat på de båda fallföretagen Infopool och Rider Event Marketing. Övriga författare till denna uppsats har sin akademiska bakgrund i marknadsföring och organisation/ledarskap, samt ett mer allmänt intresse för EM.

Ett mer specifikt ämnesval, vilket redovisas nedan, diskuterades fram under arbetets gång, särskilt då den genomgångna ämneslitteraturen efter hand började kartläggas. Vidare bör tilläggas att uppsatsen inte skrevs på uppdrag av ovanstående företag, eller någon annan, utan den har kunnat utvecklas fristående, utifrån eget intresse.

1.3 Problemdiskussion

Begreppet EM har som tidigare konstaterats inte blivit allmänt erkänt förrän under det senaste decenniet. Att begreppet är relativt nytt är troligen en av de största orsakerna till att den befintliga litteraturen, särskilt med avseende på svenska förhållanden, uppvisar några betydelsefulla brister. Detta bekräftas även av Behrer & Larsson, som skriver:

Ämnesområdet Event Marketing kännetecknas av en påtaglig brist på dokumenterad teoretisk kunskap.⁹

Det finns således inte särskilt mycket skrivet om EM och det som finns behandlar främst ämnet i förhållande till marknadsföring. Detta upplever vi vara en viktig, men endast partiell fokusering, då arbetet med EM innefattar mycket mer; inte minst innebär det ofta en omfattande och intressant pragmatisk problematik.

Vi har därför funnit det motiverat att inrikta våra studier på själva arbetsprocessen, främst förhållandet mellan planeringen och genomförandet, och skildra den ur ett organisatoriskt perspektiv. Det är lätt att på förhand tänka sig vilken omfattande organisering som krävs för att anordna ett [lyckat] event. Själva arbetsprocessen har inte behandlats tidigare och särskilt genomförandefasen har fått en undanskymd roll inom litteraturen. Behrer & Larsson skriver:

Vi har inte behandlat den kanske viktigaste aspekten för att lyckas med EM, nämligen själva genomförandets betydelse. Många EM-konsulter har sagt att EM är som en direktsändning där man inte kan vända bort kameran om något går snett. Hur väl man än planerar sitt evenemang är risken för fiasko uppenbar om något brister i genomförandet.¹⁰

Vi ser alltså ett behov att ytterligare studera de praktiska aspekterna vid arbete med event och det är framförallt tre frågor som är centrala för uppsatsen:

- Hur ser arbetsprocessen i eventföretag ut?
- Vilka framgångsfaktorer, respektive fallgropar, kännetecknar arbetet med event marketing?
- Vilka likheter och skillnader finns det mellan de olika aktörernas synsätt?

⁹ Behrer & Larsson, a a, s. 11

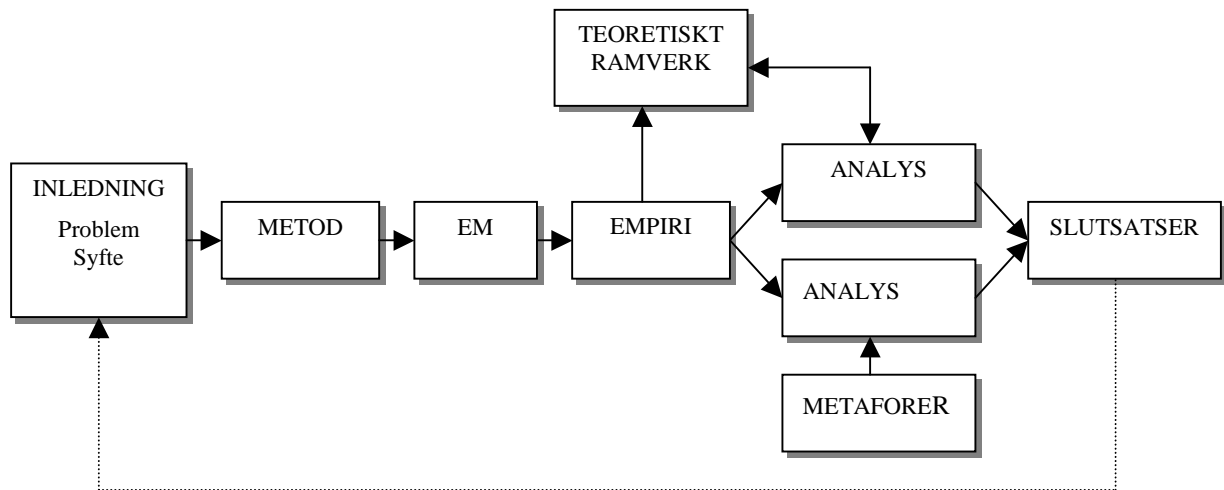
¹⁰ Ibid., s. 245

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva arbetsprocessen i ett event och därefter visa på skillnader och likheter i de olika aktörernas synsätt.

1.4 Disposition

Följande modell avser att tydliggöra samspelet mellan uppsatsens olika delar. Under den följer sedan en kort beskrivning för varje kommande kapitel.



Figur 1.1 Uppsatsens uppbyggnad

Kapitel 2: Avsikten med detta kapitel är att presentera de metoder som vi använder oss av i uppsatsen, samt att ta upp ytterligare aspekter som kan komma att påverka slutsatserna.

Kapitel 3: I detta kapitel presenterar vi ämnesområdet kring event marketing.

Kapitel 4: Här presenteras de företag som ingår i vår studie.

Kapitel 5: Detta kapitel redogör och sammanfattar vårt empiriska material.

Kapitel 6: I denna del analyseras empirin utifrån tre övergripande teman. Vi diskuterar intervjupersonernas uppfattningar och gör även jämförelser med teoretiskt material.

Kapitel 7: I detta kapitel presenterar vi ett teoretiskt ramverk som bygger på den amerikanske forskaren Gareth Morgans organisationsmetaforer. Läsaren introduceras till organism- och maskinmetaforen.

Kapitel 8: Här analyseras fallföretagen kring ovan nämnda metaforer. Det fundamentala i analysen utgörs av transformationen från en metafor till en annan och de spänningar som då kan uppstå.

Kapitel 9: I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser utifrån problemställningen och syftet med uppsatsen. Vi ger även förslag till vidare forskning.

2. Metod

Syftet med detta kapitel är att redogöra för studiens metod och tillvägagångssätt. Metodkapitlet är indelat i sex huvudrubriker. Inledningsvis ges en allmän presentation av olika angreppssätt, därefter för vi en diskussion kring det sätt som vi valt att tillämpa. Kapitlet avslutas med källkritik.

2.1 Inledning

Genom att tillämpa en vetenskaplig metod ges förutsättningar för att, på ett systematiskt och planmässigt sätt, arbeta med de frågor undersökningen bygger på. Metoden i sig ger inte svar på några frågor, utan är endast ett redskap för att lösa problem och komma fram till ny kunskap. Metoden skall med andra ord ses som en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för att de resultat vi kommer fram till skall ge en bättre och sannare uppfattning om de förhållanden vi undersöker.¹¹ Valet av metod för vår vidare undersökning sker därför utifrån problemformuleringen och syftet med studien.

2.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Det vetenskapliga förhållningssättet i uppsatsen avgör vilken syn vi har på verkligheten, dvs. genom vilka linser vi väljer att betrakta omvärlden. Vid underökningar som denna, då studien genomförs inom organisationer och där informationsflödet till stor del är enkelriktat, är det svårt att vara helt objektiv.

Idag står forskningsmetodik framför två vetenskapliga huvudriktningar; den *positivistiska* och den *hermeneutiska*.¹² Dessa två doktriner representerar två skilda synsätt, varav den förstnämnda innebär förklarandet av och det andra förståelsen för *kunskap*.¹³ De skilda doktrinerna kan i sin tur generera olika forskningsresultat.¹⁴

Det positivistiska synsättet bygger på att samma metoder som har bevisat sitt analytiska värde inom den klassiska naturvetenskapen, är tillämpbara på samhällsvetarnas material. Här anses alltså förklaringslogikerna (t ex. kausalförklaringar) mellan natur- och samhällsvetenskaperna vara identiska.¹⁵

Positivismen reflekterar en önskan att, utifrån empiriskt insamlad kunskap, kunna förklara och dra slutsatser. För forskarens del implicerar detta att han inte ser några problem i att betrakta sociala sammanhang och förlopp såsom ”fakta” och såsom ”objekt”, varpå slutprodukten kan härledas och senare generaliseras.¹⁶ Det positivistiska tillvägagångssättet värderar bara kunskap som kan mätas vilket innebär att det är avgörande för forskare att kunna urskilja fakta från tolkningar.

Det alternativa tillvägagångssättet, det hermeneutiska, fokuserar på förståelsen för helheten och tolkningar av händelser. Därav kan detta synsätt ses som det positivistiska synsättets

¹¹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1997, s. 11-15

¹² Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim, Paul, *Att utreda forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri, Karlshamn, 2001, s. 199

¹³ Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund, 1994, s. 61-62

¹⁴ Johansson-Lindfors, M-B, *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund, 1993

¹⁵ Arbnor & Bjerke, a a, s. 62

¹⁶ Ibid.

motsats. Till skillnad från positivismen, betraktar *inte* det hermeneutiska synsättet världen som en objektiv verklighet; tolkningarna sker snarare utifrån en subjektiv förståelse. Hermeneutiker hävdar således att det är en avgörande skillnad mellan att förklara naturen och att förstå (tolka) kulturen.¹⁷ De hävdar vidare att varje enskild händelse är unik och att dess innebörd är en funktion av omständigheterna och de inblandade individerna.¹⁸

I denna uppsats kommer vi mestadels att tillämpa ett hermeneutiskt synsätt. En viktig del av vår forskning bygger nämligen på subjektiva tolkningar av verkligheten. Vi kan, som individer, inte bortse från att de erfarenheter, normer och värderingar vi utvecklat utgör ständigt närvarande referenser som vi utgår från då vi betraktar omvärlden. Det är omöjligt, vare sig i vardagliga situationer eller forskning, att helt frigöra sig från det subjektiva i tolkningar och bedömningar.¹⁹ I detta fallet särskilt som en av författarna sedan tidigare hade erfarenhet inom området.

Vi kan inte heller endast agera som observatörer i studien och stå utanför det som vi studerar, utan vi kommer snarare att både påverka och påverkas av de intervjuade. Vi tror dock att en viss medvetenhet om detta kan hjälpa oss att på ett bättre sätt uppnå vårt syfte.

2.3 Undersökningsmetod

Olika ämnen har skilda metoder som man föredrar och måste därför behandlas på varierande sätt.²⁰ Valet av metod bestäms utifrån en medvetenhet om de olika metodernas starka och svaga sidor, av hur problemet ser ut, vilka frågor det ger upphov till och vilket slutresultat man som forskare vill ha. De två vanligaste forskningsmetoderna är kvalitativ och kvantitativ metod.²¹ Vi har i detta arbete utgått från en kvalitativ metod, vilket innebär att vi vill söka en djupare förståelse för helheten runt vårt problem.

En kvalitativ studie är rimlig om syftet är att urskilja varierande handlingsmönster, eller att förstå människans sätt att resonera och reagera. Med andra ord utgår kvalitativa metoder från studiesubjektens perspektiv.²² Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade och kännetecknas av selektivitet och avstånd i förhållande till informationskällan. Istället för att försöka förstå fenomenet strävar man här efter att förklara det.²³ Kvantitativa studier tenderar att i högre grad utgå från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som skall stå i centrum.²⁴

Då vårt syfte är att ge en djupare beskrivning av EM har vi använt oss av kvalitativa intervjuer vid insamlandet av vårt empiriska material. Vår avsikt är att få veta mer om eventbyråernas arbetsprocesser, samt vilka framgångsfaktorer och fallgropar som är länkade till denna. För att upptäcka skillnader och likheter i hur olika personer uppfattar processen, är kvalitativa intervjuer ett naturligt val då de kan ge en mer nyanserad och komplex bild av respondentens situation.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn, *Vetenskapsteoretiska bilder*, Förlagshuset Öster om Leden, 1996

¹⁹ Holme o Solvang, a a, s. 73

²⁰ Rienecker, Lotte & Jorgensen, Peter Stray, *Att skriva en bra uppsats* Wallin & Dalhomb, Lund, 2002

²¹ Holme o Solvang, a a, s. 11-15

²² Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Tolkning och Reflektion*, Studentlitteratur, Lund, 1994, s. 10

²³ Holme & Solvang, a a, s. 78

²⁴ Alvesson, & Sköldberg, a a, s. 10

2.3.1 Induktiv metod

Det induktiva sättet att dra slutsatser grundar sig på empiri.²⁵ Då den befintliga teoretiska litteraturen inom områden är något begränsad har vi valt att arbeta på det induktiva sättet och alltså låta empirin utgöra fundamentet för uppsatsen. Empirin utgörs av de kvalitativa intervjuer vi genomfört. En svaghet med den induktiva metoden är att den sällan bygger på samtliga tänkbara infallsvinklar. Det är alltså fullt möjligt att efter hand upptäcka nya, kanske mer "sanna" sätt att beskriva problemen på.²⁶

2.3.2 Kvalitativa intervjuer

En av människans grundläggande förmågor är möjligheten att kunna uttrycka sina erfarenheter genom språket. Heron (1981) skriver att förståelsen av mänskliga beteenden handlar om att förstå användandet av språk:

The use of language itself [...] contains within the paradigm of cooperative inquiry; and since language is the primary tool whose use enables human construing and intending to occur, it is difficult to see how there can be any more fundamental mode of inquiry for human beings into the human condition.²⁷

Intervjun tycks vara det naturliga tillvägagångssättet för att få insikt i människors erfarenheter och kunskaper i en organisation. Grunden till bra intervjuer är ett intresse av att förstå människors erfarenheter och hur de använder dem för att skapa mening.

En av den kvalitativa intervjuens styrkor är dess flexibilitet. Undersökningsspersonen får påverka samtals utveckling, med den uppenbara risken att det blir svårare att få svar på de frågor man verkligen vill belysa.²⁸ Flera av de personer vi intervjuade föreföll intresserade av att ge sin bild av organisationen och vi upplevde ibland att de nästan inriktade sig på att "sälja" sina idéer och företag till oss. Situationen innebar att det ibland uppstod problem att få svar på de frågor vi ställde. Detta löstes i ett senare skede genom möjligheten att återkomma till intervjupersonen och på så sätt fylla i de luckor som ibland uppstod i intervjumaterialet.

En annan risk vid kvalitativa intervjuer kan vara att undersökningsspersonerna försöker leva upp till de förväntningar de tror att forskaren har, istället för att ge uttryck för uppfattningar som de verkligen har.²⁹ Detta har vi försökt undvika genom att styra samtalen så lite som möjligt. Således har endast ett fåtal av frågorna varit sammanställda på förhand. Respondenten har istället givits möjlighet att tala tämligen fritt.

Slutligen är det viktigt att vara medveten om att den intervjuade kan påverkas av forskarens sätt att vara, fråga och uppträda, något som kan få effekter på svaren och intervjuens resultat.³⁰

2.4 Val av intervjuobjekt och fallföretag

Valet av fallföretag och intervjuobjekt var enkelt då vi strävade efter att komma i kontakt med den byrå som var marknadsledande. Enligt branschtidningen Resumé visade sig Creator

²⁵ Eriksson & Wiedersheim, a a, s. 200

²⁶ Ibid.

²⁷ Heron, a a, s. 26

²⁸ Holme o Solvang, a,a, s, 80

²⁹ Ibid., s. 106

³⁰ Eriksson & Wiedersheim, a a, s. 37

Momentum vara den mest rekommenderade av alla svenska eventbyråer.³¹ Valet av de andra två, Rider Event Marketing och Infopool, grundade sig först och främst på att vi hade en god access och kunskap om dem, samt att vi ansåg de vara goda representanter för branschen. Rider står som en representant för de något mindre byråerna, till skillnad från CM, som representerar de större. Valet av två företag som är olika i storlek ansåg vi på förhand vara av intresse. Infopool är en intressant representant för genomförandefasen av EM, då de hyr ut personal till eventbyråer.

Vi har intervjuat sex representanter för CM; tre från ledningens sida (planeringen) och tre från den externa personalen (genomförandet). Från Rider har vi intervjuat två från ledningen och tre från genomförandet. På Infopool intervjuade vi VD:n. Sammanlagt tolv intervjuer.

2.5 Intervjusituationer

Vi valde att använda oss av enskilda semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att vi endast hade ett fåtal strukturerade frågor (se bilaga 1). Intervjusituationerna var olika beroende på vem vi intervjuade. Tre intervjuer utfördes i Stockholm på respektive fallföretag; VD:n på Infopool, VD:n på Rider och chefen för producenterna på Creator. Samtliga intervjuer spelades in i sin helhet (samtliga intervjuer varade mellan 60-90 minuter).

I samband med en observation av ett verkligt event i Malmö (se 5.3), som Rider ansvarade för, gjordes fyra intervjuer på plats, varav en med projektledaren från Rider. Även dessa spelades in i sin helhet. Fem intervjuer genomfördes på distans, från en telefon. Dessa antecknades löpande.

2.6 Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det som den utger sig för att mäta (dvs. om den är valid), om den är väsentlig för frågeställningen (dvs. om den har relevans) och om den är fri ifrån systematiska felvariationer (dvs. om den är reliabel).³²

Validiteten i vår uppsats påverkas av hur försiktiga och effektiva vi har varit när vi intervjuat. Därför, för att undvika missförstånd, har vi försökt förklara syftet med våra intervjuer för intervjuobjekten. Vi har även försökt inge förtroende hos fallföretagen och de vi intervjuat. Vi har också på ett öppet sätt redovisat hur vi har gått till väga med insamlingen av informationen, samt frågat varje individ om tillåtelse att spela in samtalet.

Beträffande informationens *relevans* har vi för översiktens skull inte tagit med all information i den empiriska sammanställningen. Här har således en subjektiv tolkning av det relevanta gjorts.

Vi har inte ansett det nödvändigt att ta ställning till informationens reliabilitet, då vi inte i första hand avser att bevisa våra analyser, snarare *påvisa* dem. Det är alltså möjligt att resultatet, om det skulle göras om igen, inte visar exakt samma empiri som följer i denna uppsats.

³¹ Tidningen Resumé skriver i artikeln ”Årets bästa byrå 2001” att Creator Momentum får högst rekommendationsvärde bland företagen och att det är den byrå de flesta helst vill jobba på.

³² Eriksson o Wiedersheim, a a, s. 150

3. Event Marketing

I detta kapitel kommer vi redogöra för begreppet event marketing, dess definition och uppkomst. Vi kommer även att visa varför företag använder sig av EM, samt vilka effekter det kan få. Vi inleder dock med en kort historik om fenomenet.

3.1 EM:s historiska bakgrund

Bröd och skådespel – Juvenalis³³ (ca 60-130 e Kr)

I det antika Rom var det vanligt att rika medborgare, i kamp om viktiga ämbeten, försökte köpa till sig de fattiga proletärerernas röster. Man erbjöd dem framförallt spannmålsprodukter, vin och olika nöjesarrangemang – något som den samtida satirikern Juvenalis sammanfattar i citatet ovan – och kunde sedan räkna med deras röster i folkförsamlingen.

Samma popularitetsbringande taktik praktiserades, den till och med förfinades, under den romerske kejsaren Trajanus styre, i början av 100-talet e Kr. Av årets alla dagar utropades då 150 till festdagar. Ändå anordnade han en gång en extra festperiod som varade i fyra månader. Vid sådana tillfällen var Rom som ett enda stort nöjesfält med gladiatorspel och hästkapplöpning, allt för att förespråka sin egen och romarrikets förträfflighet.³⁴

Med dessa exempel kan man fastslå att kommunikation mellan agenter och marknader, via evenemang, inte är någon ny företeelse. Tvärtom tycks denna form av marknadsföring ha existerat under tusentals år.

3.1.1 Begreppets framväxt

Såsom begrepp tros EM härstamma från sponsringsindustrin. Denna tog fart i Sverige först efter att Riksidrottsförbundet, år 1978, lade fram en utredning om den svenska idrottens kommersialisering. Tidigare hade idrottsrörelsen av ideologiska skäl tagit avstånd från näringslivets bidrag, men under hela 80-talet skulle denna verksamhet komma att få en närmast explosionsartad utveckling.³⁵

Under 1984 års OS i Los Angeles fick sponsorer för första gången medverka i processen att bestämma över sitt företags exponering i förhållande till vad de betalade. En unik avtalsform etablerades mellan megaevenemanget OS och dess sponsorer, där det förutom den kvantitativa exponeringen även bestämdes till vilken grad företagen skulle tillåtas använda OS i sin övriga marknadsföring. För att kunna skilja mellan sponsring, som vid den tiden ofta likande enkelriktade strömmar av välgörenhet och den nya avtalsformen, började man tala om EM som marknadsföring via evenemang.³⁶

Genomslagskraften under spelen i Los Angeles beskrivs ha varit stor och omedelbar, kanske främst som en följd av de lyckade försöken från den japanska huvudsponsorn Fuji att slå sig in på den amerikanska marknaden. Kodaks tidigare dominerande ställning var nu bruten,

³³ Citatet är hämtat ur Decimus Junius Juvenalis *Satirer*, no. 10 vers 81

³⁴ Häger, Bengt Åke, *Följ med genom tiderna*, Universitetsförlaget Dialogos, Lund, 1985, s. 55-59

³⁵ Grönkvist, a a, s. 23

³⁶ Behrer & Larsson, a a, s. 19-21

mycket till synes beroende på den integrerade evenemangsmarknadsföringen som Fuji genomförde under OS.³⁷

Flera företag började inom kort uppfatta evenemang av olika storlekar och inriktningar som en hävstång för den övriga marknadsföringen. På så sätt kunde man minska beroendet av rent kvantitativ exponering.³⁸

Det verkligt stora genombrottet till EM kom när olika företag började inse att man kunde nå ut till mycket specifika segment genom att uppvakta mindre men specialiserade evenemang. Fanns det inga sådana kunde man skapa dem själv och därmed i bästa fall tilldra sig kostnadslös publicitet ifrån media.

I Sverige har begreppet använts sedan slutet av 80-talet, men flera författare inom ämnet talar om event marketing som 90-talets stora tillskott i marknadsföringen.³⁹

3.2 Definition av EM

Event = händelse; *Marketing* = marknadsföring

Det finns fortfarande olika uppfattningar om vad som egentligen innefattas i EM. Efter att ha läst ett flertal artiklar och studier om EM har vi dock funnit en återkommande beskrivning av begreppet. Den mest vedertagna definitionen tycks komma från boken *Event Marketing* av Behrer och Larsson (1998). De definierar det som:

[...] en ansats för att samordna kommunikationen kring ett eget skapat eller sponsrat evenemang. I Event Marketing är evenemanget en aktivitet som samlar målgruppen i tid och rum; ett möte i vilken en upplevelse skapas och ett budskap kommuniceras.⁴⁰

Denna framställning citeras i många fall där man söker utreda och förklara begreppet, inte minst används den på svenska eventföreningens hemsida.⁴¹ Den verkliga innebörden av fenomenet är dock ofta vagare formulerad. På flera ställen uttrycker sig författare eller byråer diffust, vilket har lett till en bred tolkning av vad som ingår i EM.

EM kan beskrivas som ett kommunikativt möte mellan företag och människor i en dynamisk omgivning. Uttryckt i få ord rör det sig om *upplevelsebaserad marknadsföring*. Med en så vid tolkning är det lätt att förstå begreppets mångfald.

3.2.1 Kategorier av EM

Det har visat sig att begreppet EM ofta används missvisande i svensk media. Detta kan till viss del bero på att det engelska uttrycket "event" både kan översättas som "händelse" och "evenemang" på svenska. För att reda ut de olika tolkningarna har Behrer och Larsson kategoriserat dem som de olika aktiviteterna action marketing, tredimensionell annonsering, trafikskapande- respektive relationsskapande EM.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Se exempelvis Markos, a a, s. 15 eller Behrer & Larsson, a a, s. 18

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ www.eventforeningen.se

De kategorier som identifierats spelar olika roller i marknadsföringen. Följande modell ger en förtydligad bild av skillnaden mellan en händelse och ett evenemang, där de olika kategorierna skiljer sig mellan två syften; att bygga eller stärka ett varumärke och att direkt påverka försäljningen:



Figur 3.1 Kategorier av EM

Action Marketing: (AM) har blivit en form av samlingsnamn för alla aktiviteter som syftar till att stimulera ett direkt köp. Det handlar om att påverka den förbipasserande målgruppen att köpa varan som aktiviteten avser att uppmärksamma. AM är därför en uppsökande aktivitet. Det kan jämföras med EM som i de flesta fall lockar kunden att bege sig till evenemanget för att de är intresserade av själva tillställningen.

Trafikskapande EM: används som lockbete för att få en ökad tillströmning av potentiella kunder, vilket i sin tur förväntas generera merförsäljning. Man kan därför säga att det främst är ett inbjudande event. Detta används ofta i butik och köpcenter. Det är själva evenemanget, butiken eller köpcentrumet som här marknadsförs.

Tredimensionell annonsering: (3D-A) har i svensk press omväxlande benämnts som AM och EM. Det handlar om en kreativ, ofta levande, annonsering på stortavlor eller liknande.⁴² Budskapen syns ofta på platser där många människor rör sig, såsom vid kollektivtrafiken och andra centrala mötesplatser i storstäder. Detta innebär att TA är uppsökande till sin karaktär.

Relationsskapande EM: är när syftet med evenemanget är att stärka företagets eller varumärkets image. Avsikten är att förstärka relationen till målgruppen. Aktiviteten kan både vara uppsökande och inbjudande och det handlar alltid om att samla målgruppen i tid och rum.

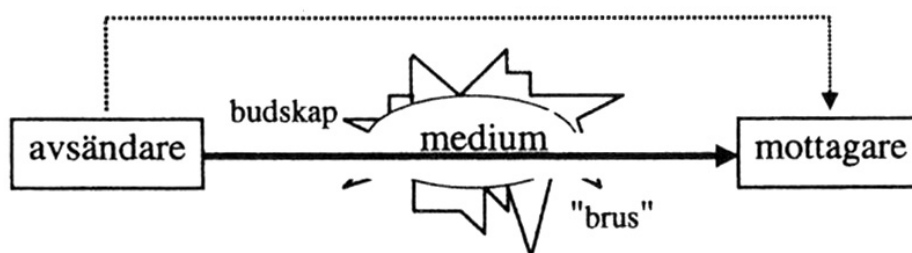
Den marknad man verkar på tycks påverka vilken inställning man har till vad EM är. AM, 3D-A och trafikskapande EM används främst på konsumentmarknader, medan relationsskapande EM främst nyttjas inom business to business, intern marknadsföring och gentemot media.

⁴² Ett exempel på tredimensionell annonsering är Gevalias uppmärksammade installationer; u-båten i Malmö, tunnelbanevagnen och flygplanet i Stockholm, som alla anspelade på Gevalias återkommande ”när du får oväntat besök”.

Behrer och Larsson menar att Event Marketing endast innefattar det som berör evenemang. Det innebär att relationsskapande EM och trafikskapande EM är verklig EM, medan AM och 3D-A inte har den innebörden. Detta överensstämmer också bättre med den internationella tolkningen av vad EM är. EM förutsätter alltså ett kommunikativt evenemang, varför händelser och andra kreativa idéer inte går under det begreppet.

3.3 Syftet med EM

Ett av event marketings främsta syften är att försöka kringgå mediabuset, såsom nämnts i inledningen. Genom att verka som en relativt ny kanal, vars främsta fördel är att den söker upp målgruppen istället för att denna måste söka upp företaget, kan EM undvika bruset från marknaden. Följande modell, från Behrer & Larsson, exemplifierar:



Figur 3.2 Syftet med EM

3.3.1 Variationer i syftet

EM är dessutom ett mångsidigt marknadsföringsverktyg och syftet med att använda sig av det kan variera. Den stora flexibiliteten i evenemanget är en av de stora fördelarna. Evenemang kan användas nästan oberoende av vilken produkt man vill marknadsföra och oberoende av vilket budskap man vill kommunicera. Behrer & Larsson ger avslutningsvis några exempel på olika användningsområden:

- *Dra kunder till butiker och köpcentra.* Genom att ordna olika typer av evenemang kan man locka kunder till ett köpcentra. På så sätt kommer man i direkt kontakt med de potentiella kunderna och kan öka uppmärksamheten kring sina produkter och varumärken.
- *Väcka uppmärksamhet och skapa image.* Att skapa uppmärksamhet och stärka ett företags image är ett av EM:s vanligaste syften.
- *Generera produktkännedom.* I samband med lanseringen av en ny produkt kan EM användas för att få kunderna att prova produkten.
- *Samla medel till ett välgörande ändamål.* Att sponsra eller ordna evenemang som syftar till att samla in pengar till välgörande ändamål kan vara ett bra sätt att skapa uppmärksamhet kring sitt varumärke. Den här typen av evenemang bevakas ofta hårt av media och bidrar till att varumärket associeras till alla olika aspekter av evenemanget.
- *Som testmarknad.* EM-projekt kan även användas som förhållandevis billiga marknadsundersökningar. Genom att använda ett evenemang som en försöksmarknad kan företaget samla reaktioner och idéer inför en lansering på en större marknad. Det kan även vara ett sätt skapa relationer med lokala distributörer och visa upp produkten för dem.

4. Presentation av fallföretag

I detta kapitel följer en kort presentation av de företag som har deltagit i vår undersökning.

4.1 Creator Momentum

Eftersom eventbyrån Creator Momentum (CM) ingår i en internationell koncern vid namn Momentum, och vissa delar i arbetssättet är centralt styrda, följer här inledningsvis en kort presentation av koncernen i sig.

4.1.1 Momentum

Momentum, som är Creator Momentums moderbolag, är ett snabbt växande bolag på den internationella mediemarknaden. Momentum har idag 53 kontor över hela världen, varav Europa kan räkna till 27 kontor med omkring 1000 medarbetare. Företaget är i sin tur en del av McCann-Erickson, världens största mediekoncern.

Bland Momentums internationella kunder återfinns företag som Coca-cola Company, General Motors och Unilever. Momentum Sverige består av Creator Momentum (Stockholm) och Trigger (Göteborg & Stockholm) som specialiserat sig på event- och action marketing. Momentum är representerat i hela Norden med sina tre övriga kontor i Helsingfors, Köpenhamn och Oslo.

4.1.2 Creator Momentum

Creator Momentum är idag Nordens ledande eventbyrå. Företaget grundades 1991 och har sedan dess genomfört tusentals olika uppdrag på marknader i Norden, Europa och övriga världen. CM är specialiserade på EM och arrangerar bland annat europeiska roadshower, butiksaktiviteter, profilerande lanseringar, bolagsstämmor, mässor och andra aktiviteter där CM:s uppdragsgivare vill skapa direktkontakt – tvåvägskommunikation – med sina egna kunder; det kan gälla konsumenter, återförsäljare, medarbetare, samarbetsparter eller investerare.

CM består idag av 35 medarbetare som arbetar tillsammans på ett kontor i Stockholm. Dessa 35 är fördelade på sju arbetsgrupper. En arbetsgrupp består av en projektledare, en projektkoordinator, en producent samt en produktionskoordinator. Utöver dessa arbetsgrupper finns också ca 250 projektmedarbetare samlade i en databas, som arbetar ”ute på fältet”. De är ansiktet utåt för såväl CM som deras uppdragsgivare.

4.2 Rider Event Marketing

Rider Event Marketing bildades i juni, 2001. Idag består företaget av 9 personer (inkl. 3 pers som är kontrakterade partners). Företaget är ett resultat av en sammanslagning mellan två fullt fungerande företag: Living Brand och First Sight. Orsaken till sammanslagningen var främst att de båda företagen kompletterade varandras kompetenser. First Sight inriktade sig på de strategiska problemen medan Living Brand fick representera produktionssidan.

4.3 Infopool

Infopool startades 1997 och drivs av tre personer. Företaget är en bemanningsbyrå som tillhandahåller professionella informatörer eller representanter för kunder i olika situationer. Det kan vara vid aktiviteter på mässor, vid externa eller interna företagskampanjer, produktpresentationer för säljare eller återförsäljare, bolagsstämmor, publika möten, föreläsningar, eller andra viktiga möten. Kunden anger målet med aktiviteten och Infopool ansvarar för att informatören fungerar enligt önskan.

Företaget kan även leda olika informationsprojekt med helhets- eller delansvar. För att kunna erbjuda kompletta lösningar har Infopool ett brett kontaktnät med företag inom allt från media och PR, budskapsformulering och talarutveckling, till eventbyråer, traileruthyrning, konstruktörer av montrar, mm.

Företaget anser sig vara specialister på målfokuserad utbildning. Innan varje uppdrag krävs det en viss utbildning av informatören i samverkan med kunden för att personen ska få insikt i uppdraget, företaget och produkten/tjänsten som skall presenteras. Infopool kan även utbilda kundens anställda om de skall delta i projektet.

5. Empirisk sammanställning

I följande kapitel presenteras vår empiriska undersökning. Den grundar sig på tolv intervjuer som vi genomfört med personer som arbetar med event marketing. Först presenterar vi det sammanfattade materialet från personerna med ledande positioner i företagen, dvs. de med planerande funktioner. Därefter redogör vi för den genomförande personalens åsikter. Varje avsnitt behandlar tre övergripande teman; företagets arbetsprocess, framgångsfaktorer vid ett lyckat event, samt de fallgropar som kan uppkomma.

5.1 Planeringsfasen

Följande material har sammanställts från intervjuer med sex personer på ledande befattningar i våra fallföretag.⁴³ För CM:s del svarar producentchefen, rekryteringsansvarig, samt en projektledare. På Rider svarar VD:n (arbetar även som projektledare) och en projektledare. För Infopool svarar VD:n.

5.1.1 Creator Momentums arbetsprocess

Creator Momentum arbetar efter en arbetsprocess som genomförs i sex steg, i vilka de säger sig använda vissa ”internationella metoder” i allt från analys till optimering av olika mediakanaler. Genom att arbeta i dessa steg försöker CM säkerställa att eventet alltid lever upp till kundens krav och behov. Alla som arbetar på CM har en röd liten bok, som de kallar sin ”lilla röda”. I den finns arbetsprocessen nedtecknad steg för steg.

Förstudie: Första steget i CM:s arbetsprocess är förstudien. Här träffar de kunden och får en första inblick i vad som skall göras, en så kallad uppdragsbeskrivning. I detta steg vill CM få reda på allt om kunden och uppdraget, därför använder de sig av något som de kallar för ”briefmall” som innehåller väsentliga frågor till kunden.

Behovsanalys: I behovsanalysen görs ett antal analyser om kundens målgrupper och varumärke, ofta används kundens egna analyser. Vid behov görs olika målgruppsintervjuer. Inom koncernen som CM tillhör (Mc-Cann Ericsson) används två speciellt framtagna verktyg för analys, *Pulse* och *Brand footprint*. *Pulse* är en form av fokusgrupper där de utvalda får svara på ospecificerade frågor, eller föra ett mer allmänt samtal kring ett diskussionsområde. Huvudsaken är att fokusgruppen aldrig vet vad CM vill ha information om, eller för vilket företags räkning den inhämtas. *Brand footprint* är en analys av kundens varumärke, där de försöker spåra vilka ”fotavtryck” varumärket ger. På så sätt kan man se var varumärket är känt och vilka nyckelvärden det har. Efter analyserna dras slutsatser och riktlinjer för den strategiska utformningen av eventet.

Utformning: I denna fas involveras för första gången alla i arbetsgruppen. Arbetsgruppen består av en projektledare, projektkoordinator, producent samt en produktionskoordinator. Arbetsmiljön är öppen och kreativ och alla i projektgruppen sitter tillsammans och arbetar. Gruppen arbetar även tillsammans med externa kreatörer och designers. För att få tillgång till många olika kompetenser har Creator en bas med ca 50 kreativa konsulter, dessa inkluderar exempelvis skådespelare och dramaturger vilka de kallar in vid behov.

⁴³ Namnen Pål, Per & Pontus (med startbokstaven P som i ”planering”) och George, Gina, Göran & Gerda (med startbokstaven G som i ”genomförande”) är fingerade.

I den här fasen utformas hela eventet, hur det ska se ut och vad som skall göras. Ibland presenteras två idéer för kunden. Presentationen som läggs fram innehåller en strategisk plan med förklaringar på hur de har kommit fram till förslaget. Skisser och illustrationer bifogas för att ge en ungefärlig bild på hur det kommer att se ut. Slutligen presenteras ett överslag på vad det kommer att kosta. Om kunden inte accepterar det framlagda förslaget kanske de blir tvungna att göra en omformning.

Stegen 1-3; förstudie, behovsanalys och utformning, tar ca 3 veckors tid för CM. Oavsett om det blir affär mellan CM och kunden betalas det ut ett arvode till CM för det tre första stegen.

Planering: Då kunden godkännt det presenterade förslaget kan den verkliga planeringen påbörjas. Det är framförallt producenten och produktionskoordinatören som har hand om planeringen. Här kontaktas leverantörer, rekryteras personal ur databasen, bokas platser, mm.

I planeringen ingår även utbildning av personalen. Ledarna för de olika grupperna brukar komma med en vecka innan genomförandet startar. För den övriga personalen håller CM i en till två dagars utbildningar, men vid enklare event kan det räcka med några timmar. Utbildningen omfattar information om kundens varumärke, produkt eller tjänst. Personalen förväntas representera kunden och svara på frågor om såväl kunden som CM. Utbildningen skall också ge lite kunskap om hur eventet skall uppfattas och hur de skall bete sig i allmänhet. Från företagets sida liknas personalen vid skådespelare, som skall klara av att spela roller som överensstämmer med planeringen.

Utbildningen är till för att säkra att personalen beter sig på ett önskvärt sätt. Några av instruktionerna omfattar restriktioner mot synliga tatueringar eller piercing, kvinnoförnedrande åsikter, mm.

Genomförande: Denna fas är till största delen produktionsavdelningens ansvar, där ledaren för varje projekt har det övergripande ansvaret genom hela arbetsprocessen. Producenten är alltid närvarande under uppbyggandet och den första genomförandedagen. Ibland är producenten med genom hela genomförandet av eventet. Hur mycket producenten deltar i exempelvis en turné är upp till kunden att besluta. Det är dock alltid producenten som styr och ställer till rätta vid eventualiteter som dyker upp under genomförandet. Så här uttrycker sig Pontus, chefen för producenterna på CM:

Produktionen är producentens ansvar. Om du som producent är så stöddig och tror att man kan sitta på kontoret och få någonting gjort, då kan du tro det, så blir du inte gammal i gamet!

Inom CM är det viktigt med ständiga avstämningar om hur det går, vad som behöver ordnas och vilka problem som dyker upp under genomförandet. Ofta är det lättast att lösa problemen direkt på platsen. Trots gediget planeringsarbete, med visuell dokumentation såsom filmer eller illustrationer, händer det nästan alltid att planeringen inte överensstämmer med verkligheten. För att kontrollera att eventet avlöper som det skall använder CM sig av så kallade ”mystery shoppers”, dvs. civilklädda kontrollanter.

Uppföljning: Denna fas är viktig för CM. Här sker bedömningen om de har levt upp till de utlovade målen. Utvärderingen delas upp i kvalitativa och kvantitativa mätningar. Ett kvantitativt mål kan vara antalet människor de når ut till och är tämligen enkelt att mäta (antal utdelade provtester, antal besökande till tält, etc.).

De kvalitativa målen är svårare att mäta, och sker oftast genom fokusgrupper. Utvärderingen är givetvis också till för att se vad man kan förändra eller göra bättre till nästa gång.

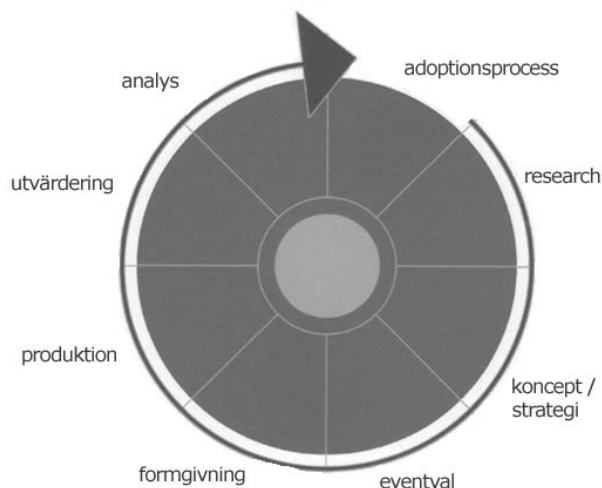
5.1.2 Riders arbetsprocess

Riders arbetsprocess ser olika ut beroende på kunden. Ofta är flera byråer inblandade vilket gör att den hierarkiska situationen kan skilja sig åt. Kunden kan vara ett företag som är så pass stort att de har en egen marknadsföringsavdelning, men vill ha hjälp med genomförandet, men oftast rör det sig om en PR- eller reklambyrå som vill integrera EM i sin totala strategi. Inflytandet varierar alltså beroende på uppdraget.

Det första som sker i arbetsprocessen är diskussionen om den grundläggande idén. Första mötet blir ofta rent informativt då kunden talar om vad de tänkt sig göra och hur de vill att det skall gå till. Det är viktigt för Rider att adoptionsfasen inte blir för kort. I denna lär de känna företaget, vilket spelar en ”avgörande roll” för hur det fortsatta samarbetet fortskrider.

Initialt undersöker Rider om förutsättningarna finns och berättar hur de arbetar för att sedan kunna göra en behovsanalys. En av byråns främsta uppgifter är att definiera målgruppen.

När byrån väl kontrakterats av kunden påbörjar den en arbetsprocess som kallas för ”kvalitetshjulet” och som innefattar följande faser:



Figur 5.1 Kvalitetshjulet

Alla delar i processen måste dokumenteras och godkännas av uppdragsgivaren. När eventet väl startar är det viktigt att allt koordineras; leverantörerna måste samspela och allt måste motsvara en viss standard. När ett event väl sätter igång finns bara ett tillfälle - här och nu - något som gör att logistiken blir viktigt.

Per, som är VD på Rider, menar att det enklaste är själva genomförandet. Då förutsätts att planeringen varit lyckad och att den personal man använder sig av vet vad de skall göra och utför det professionellt. Genom att ha ett koncept som de är beredda att anpassa försöker Rider garantera att genomförandet blir så som de planerat.

Rider anpassar sitt arbete till den nivå som kunden ligger på. Om kunden vill använda eventet som en del i sin totala marknadsföringsstrategi arbetar de mer på ett strategiskt plan med utformandet av eventet. Det kan också vara så att kunden har en färdig idé om vad de vill göra och då blir Riders uppgift mer av praktisk karaktär som att plocka fram rätt människor till eventet. En förutsättning för att de ska ta sig an ett uppdrag är att det finns kvantifierbara mål. Intervjupersonen menade att en rak kommunikation mellan kund och uppdragsgivare är centralt för arbetsprocessen. Rider använder sin erfarenhet för att se vad som är möjligt och vill kunden inte lyssna fungerar det oftast inte.

För att kunna rekrytera personal som ska arbeta ute på evenen har Rider ett nära samarbete med en annan organisation, Lychnis. Denna rekryteringsbyrå har 25 ”ambassadörer” som är spridda över de 25 största orterna i landet. Främst använder de sig av studenter som går sista eller näst sista året på sin utbildning. Fördelen med studenter är att de oftast är unga, kreativa människor. De brukar välja studenter som är aktiva i kåren och som i sin tur har ett eget kontaktnät vilket gör att man kan få tillgång till en mängd olika profiler. En annan fördel med detta rekryteringssätt är att människorna finns lokalt och företaget slipper flytta personal från huvudkontoret i Stockholm. Det är viktigt att ha personal som har lokal kännedom och vet hur allt fungerar på orten. Ibland finns personal från Rider med ute på evenen. Om det är helt nya människor som ska arbeta med events för första gången brukar någon från Rider vara med som back up. Det kan också hända att kunden ber om att någon från företaget ska vara med. Vid okomplicerade uppdrag använder de sig av sin kontaktperson på orten som producent. För att garantera kvalitén ser de till att det alltid finns någon de känner och har förtroende för med på eventet.

Relationen mellan kund och uppdragstagaren bygger på förtroende vilket gör att uppföljning och utvärdering till en viktig del i processen. Just uppföljning och utvärdering ansåg respondenten att många eventföretag är dåliga på. Det är viktigt att visa vad som gick bra och dåligt både för kunden och internt i företaget. Att vara ett litet företag kan vara en fördel eftersom det gör att man har en ständig press att bevisa vad man kan. De stora firmorna med välrenommerade namn blir inte ifrågasatta på samma sätt.

5.1.3 Planerarnas syn på framgångsfaktorer

Flera av intervjupersonerna betonade personalens betydelse för ett events framgång. Pontus på CM berättade att en av nyckelfaktorerna vid ett event som Creator genomfört för Saab var att personalen fick en lång och gedigen utbildning, så de kunde svara uttömmande på frågor om Saab. Eftersom det fanns koordinatörer som såg till att allt fungerade kunde logistiska problem lösas snabbt och smidigt .

Per på Rider menade att det främst beror på de individer som arbetar med eventet om det kommer att bli lyckat eller inte. ”Rätt man på rätt plats” är avgörande för ett lyckat event. För att uppnå detta använder sig Rider av talangscouter, vilka letar upp personal som har en bra förmåga att lösa problem. Att vara duktig problemlösare och hantera oförutsägbara situationer är en viktig egenskap hos den personal som kommer att jobba med evenemang. Det är viktigt att rekryteraren vet vilken typ av människor eventbyrån vill ha.

Vid ett lyckat event, som Rider genomförde för Egmont, spelade personalen en viktig roll. Det fanns personal tillgänglig hela tiden för att hjälpa till och för att svara på frågor. Mycket personal på eventet gör det effektivt menar Per. Om ett event ska bli lyckat är det nödvändigt att det hela är noga förberett och att alla vet målet.

En annan framgångsfaktor i arbetet med event är att ha bra samarbetspartners. Att ha samarbetspartners som är kända för konsumenten kan vara en fördel enligt Per. Om kunden tidigare har varit i kontakt med deras samarbetspartners upplevde de dem som mer pålitliga. Även projektledaren Pål betonar vikten av ett bra samarbete med leverantörerna. Att utarbeta idéer tillsammans med leverantören kan ge tillgång till nödvändig expertis. Generellt ansåg han att ett lyckat event handlar om att *”fånga besökarna med det som de förväntar sig uppleva, fast tusen gånger bättre”*.

Att nå den avsedda målgruppen är en avgörande framgångsfaktor enligt Pontus på Creator. Creators event för Saab som gick under benämningen ”Fly and Try” är ett bra exempel på ett event då man kom på ett bra sätt att nå målgruppen. Aktiviteten gick ut på att låta personer som flög inrikes mellan flygplatserna Arlanda, Sturup och Landvetter provköra en valfri Saab-modell från ankomsten till slutdestinationen (hemmet, arbetsplatsen, eller liknande). Genom att hitta en ledig tidslucka då målgruppen var mottaglig för information kunde man nå ut med marknadsföringen.

Att kunden erbjuds något på plats vid evenemanget är något som Per anser betydelsefullt för ett lyckat event. *”Folk vill ha något här och nu, något riktigt”*. Att människor gärna vill spara och tjäna pengar är något man kan utnyttja vid ett event. Event som blir en annorlunda upplevelse och *”ger en rolig känsla från början till slut”* blir ofta lyckade och får stor uppmärksamhet i media. Viljan att få sina kunder att synas menar Pål vara grunden i arbetet med event. Att ingen vet vem som ligger bakom eventet är ett tecken på att de lyckats.

Petra, projektledare på Creator, anser att en viktig framgångsfaktor är att ha en bra tidsplanering. I ett tidigt skede bör allt som skall göras kartläggas noggrant. Till hjälp har Creator idag checklistor som ingår i arbetsprocessen. Arbetsprocessen skall användas som vägledning. Vid samarbete med en gammal kund är inte arbetsprocessen och checklistorna lika viktiga.

Arbetar man med erfarna kunder blir projektet ofta lyckat anser Petra. Erfarna kunder vet oftast vad de vill och hur man jobbar med events. En bra kund är de som ger en klar och tydlig brief. Projektledarsidan ser eventet ur ett strategiskt perspektiv. En klar framgångsfaktor här är om kunden ser eventet som en del i helheten av all marknadsföring. Med detta menar hon att framgång nås om kunden inte bara marknadsför sig med events utan även andra medier som exempelvis TV-reklam, annonsering, mm.

Projektledaren på CM arbetar inte med genomförandet utan det är producentens ansvar. Därför är det enligt Petra en framgångsfaktor för genomförandet om producenten är erfaren när det gäller personal, leverantörer, tillstånd och kostnader. Pia anser att ett event ofta går bättre om producenten finns på plats under hela eventet.

För att underlätta kommunikationen mellan anställda, leverantörer och kunder har Creator en tidning, Creator News. Denna utkommer ett par gånger per år.

5.1.4 Planerarnas syn på fallgropar

En vanlig fallgrop under planeringen är när kunden inte förstår hela bilden av eventet menar Pontus på CM. Trots duktiga illustratörer som berättar och förklarar har kunden ibland svårt att se bilden. Detta är ett problem för CM då kunderna lätt blir nervösa innan genomförandet. Det är viktigt att CM i förväg kan visa vad det är de skall leverera så att det inte uppstår tvivel om kvaliteten. Så här uttrycker sig chefen för producenterna:

Allt står uppmonterat fint och snyggt och vi var där i tid, men det var inte en jävla människa där, då har ju vi inte levererat, eller har vi det? Det är en bra fråga. Vi har inte nått upp till målen, men vi har fortfarande gjort det vi har sagt men vi har inte nått hela vägen [...] Det är svårt.

Något som också kan vara en fallgrop är personalen vid genomförandet. Belastningen kan bli för hård på personalen och de får svårt att hålla ångan uppe. Det kan även uppstå konflikter i arbetsteamet, oftast händer detta vid längre events. Problem finns också med personal som inte har tillräcklig förståelse. Sedan finns det alltid personal som förstår men bryr sig inte om att göra rätt. Det är också ett problem om personalen inte själva köper produkten, tjänsten eller konceptet.

Petra anser att personalen kan vara en fallgrop om man inte anpassar rätt personal till eventet, t ex om en för ung person möter en äldre målgrupp. Det är viktigt med en grundlig process för att välja rätt personer och utbilda dem specifikt för varje kund.

Per talar om misslyckande i kommunikationen som en fallgrop i arbetet. Det är viktigt att alla har tagit del av den information som finns. Pål anser att dålig struktur på arbetet är en av de största orsakerna till misslyckanden. Tidsoptimister kan förstöra planeringen. Det behövs en lista över vad som ska ingå i projektet och som möter tidsplaneringen annars kan projektet komma ut ur sin fas.

Även Petra menar att en för optimistisk tidsplanering kan vara en fallgrop. Oväntade händelser måste tas med i beräkningen. Problem och fel uppstår nästan alltid vid organiserandet av events något som måste beaktas i planeringen.

Okunskap är en annan fallgrop som Pål talar om. Han menar att det är lätt att måla upp en bra bild som inte fungerar i praktiken. Ytterligare en fallgrop är när kunden vill nå ut med flera budskap på en gång. Då blir givetvis budskapet otydligare eller kanske inte ens framgår. Det blir svårt för både personal och besökare att uppfatta vad det är man vill marknadsföra.

Team som inte fungerar tillsammans är något som skapar problem vid event menar Pia på CM. Hon anser också att det händer att man låter personalen arbeta för hårt något som leder till komplikationer.

Kunder som ständigt ångrar sig och inte kan bestämma hur eventet skall vara, kan orsaka problem i planerandet av event nämner Petra. Detta kan vara mycket tidskrävande. Något annat som är viktigt är att sätta upp mål med eventet innan genomförandefasen. Annars kan det inte göras någon bra utvärdering något som är särskilt viktigt för projektledarsidan när de utvecklar strategin.

5.2 Genomförandepersonal

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för det material som inhämtats under intervjuer vi gjort med personal som främst arbetar med genomförandet av event. Vi har valt att i detta avsnitt även redogöra för VD:n på Infopools åsikter, eftersom han i huvudsak arbetar med rekrytering av personal som ska arbeta ute på eventen. Även om han sitter på en ledande position är det genomförandepersonalen han har störst kunskap om.

5.2.1 Infopools arbetsprocess

Infopool är ingen eventbyrå, utan snarare en bemanningsbyrå som tillhandahåller personal till EM och andra liknande aktiviteter. Företaget arbetar utifrån en på förhand bestämd process, där olika arbetsmoment systematiskt avverkas. Arbetsgången illustreras i modellen nedan:



Figur 5.2 Infopools arbetsprocess

Uppdragsanalys: Företag som vänder sig till Infopool, oftast eventbyråer eller PR-byråer, har en ungefärlig uppfattning om vad de vill göra, men de vet inte riktigt hur det skall gå till. Eftersom i stort sett alla uppdrag är relativt otydliga från start måste denna del av arbetet svara på frågan: vad är det egentligen som skall göras? Uppdragsgivarens förväntningar måste utredas så noga som möjligt för att man skall kunna tillfredsställa dem.

Målgruppsanalys: Målgruppsanalysen är avgörande för val av vilken aktivitet som skall genomföras, samt var och när den skall ske. Det är viktigt för planeringen att man vet så mycket som möjligt om hur målgruppen ser ut, vilka vanor och önskemål som är mest rådande, osv. Därför är det ofta betydelsefullt att möta kunden (representanter från marknadssidan, eller analysgrupper) och diskutera sig fram till en så detaljerad bild som möjligt.

VD:n anser att eventbyråer många gånger slarvar med just målgruppsanalysen. Han gör en jämförelse med förhållanden i USA:

I USA, till exempel, där lägger man ner ungefär 80% utav sina resurser på analys – och 20% på krut, ”pang, pang!”. Medan i Sverige är det precis tvärtom; där lägger man ut 20% på analys och 80% på ”pang, pang”!

Ibland är målgruppen så otydlig att man får göra vissa antaganden, och ibland är den så generell att det inte spelar någon roll.

Behovsanalys: Behovsanalysen, som utförs i samarbete med uppdragsgivare, belyser vilka resurser som finns inom det egna företaget eller organisationen; vilka är de interna styrkorna och svagheter, och vilka externa resurser finns det följaktligen behov av? Här tänker sig VD:n att man även bestämmer vilka materiella resurser som skall användas, exempelvis utrustning och transport av denna. *”Skall det vara en trailer, eller tre? Och vem kan i så fall köra dem?”* Sådana frågor måste utredas innan nästa steg kan påbörjas.

Rekrytering/urval: Med de tre ovan nämnda steg avklarade startar rekryteringsarbetet. Som visat måste utgångspunkten tas i målgrupps- och behovsanalysen för att kunna tillhandahålla personer som på bästa sätt kan möta målgruppen. Analyserna styr kompetensen och inriktningen på de personer som rekryteras. Infopool lägger stor vikt vid att skapa dynamiska team, som motsvarar målgruppens krav på framförallt ålder och erfarenhet. Vi skall senare visa hur företaget gör för att uppnå detta.

Först kan det konstateras att det är i rekryteringen som VD:n framförallt vänder sig mot EM-branschen. Han anser att det finns ett *”stort glapp i professionalismen”* där, då de flesta eventbyråer har sina egna databaser med personal, och att de följaktligen kan skicka ut i stort sett vem som helst. Från Infopools sida uppfattar man ett problem i att eventbyråerna använder sig av okvalificerad personal till själva genomförandet. Den kompetenta personalen sitter, enligt VD:n, ofta bara med i planeringen och kan inte annat än sporadiskt följa upp om allt går som planerat. Detta tycker han är anmärkningsvärt eftersom EM är en mycket dyr reklamkanal då man beräknar kostnaden i relation till räckvidden. *”Det är naturligtvis mycket dyrare med kontakt en till en, istället för massreklam. Men här lägger man ner minst professionell kraft”*.

På Infopool sker rekryteringen genom sökandet i en databas som innehåller mellan 250- 300 profiler över personal. Till varje profil finns beskrivande parametrar såsom kön, ålder, bakgrund, CV, tidigare uppdrag, samt kommentarer kring dessa. När man sedan plockar ihop fungerande team finns det några olika saker att tänka på.

Teamen sätts ihop med blandad personal för att förhindra slitningar. Grupper som är likriktade, exempelvis bestående enbart av 25-åriga pojkar, tröttnar ofta väldigt fort. Sedan gäller det att hitta en gruppleddare, vilket man på Infopool gör utifrån tidigare erfarenheter. Ibland används även professionella psykologer.

Infopool försöker även anpassa personalens ålder till målgruppen. Även om det ofta går bra att personalen är något yngre, bör det alltid finnas någon som likar målgruppen. Således måste det, enligt VD:n, alltid finnas någon 50-åring i en grupp som skall möta 55-åringar. Ett problem här är att det ofta är lättare att rekrytera yngre personal. Här anknyter han åter till eventbyråernas begränsningar.

Utbildning: Utbildningsprogrammen tas fram tillsammans med uppdragsgivaren. Den syftar till att få personalen att känna sig och upplevas som kunniga och professionella ambassadörer för det företag de representerar. Man försöker skapa en känsla av samhörighet till uppdragsgivarens företag.

Utbildningen av personalen sker initialt genom att samtliga gruppleddare förbereds en eller två dagar i förväg. På så vis uppfattas ledaren som mer kunnig än den övriga gruppen, vilket underlättar auktoritärt arbete. Utbildningens omfattning kan variera beroende på uppdragets längd och mål. Vid enskilda uppdrag, där kraven på information inte är höga, tenderar

utbildningen att bli kortare. Då är det bättre med en stark ledare. Vid längre turnéer sker en mer omfattande utbildning av all personal.

Infopool skickar alltid ut information i förväg. Denna innehåller regler för uppträdande, samt vad som förväntas av varje medarbetare. Kraven på personalen kan variera beroende på uppdragets art, men vid varje uppdrag förväntas personalen kunna uppvisa kunskaper om uppdragsgivaren, samt om det egna företaget. Det förekommer dock inga formella kontroller av kunskapen.

Genomförande: Infopool ansvarar för genomförandet fullt ut. Man har en projektledare som leder arbetet för varje grupp och han ansvarar för den övriga personalen. Detta område, liksom målstyrning och kvalitetskontroll, har inte behandlats närmare i intervjun, annat än i ett exempel som redovisas senare.

Personalledning: Verksamheten påminner mycket om det militära ledarskapet. Många problem kräver snabba lösningar och därför måste besluten tas omedelbart. Som tidigare nämnts har projektledaren en viktig roll i gruppen. Detta gäller i ännu större utsträckning vid uppdrag som betonar kvantitet istället för kvalitet, dvs. då det gäller att nå en bred publik med ett enklare budskap.

Utvärdering: Utvärderingen kan ske på olika sätt, men det finns idag inget sätt som säkert kan mäta effekterna av EM. Detta är ett av de stora problemen för branschen idag, vilket även tillåter mindre seriösa aktörer att bedriva sin verksamhet på marknaden.

5.2.2 Genomförarnas arbetsprocess hos Creator

Creator har en personaldatabas med omkring 250 namn. Varje fredag får alla som är med i databasen ett email där det står vilka projekt som är på gång. De som är intresserade av att arbeta på ett projekt hör sedan av sig till rekryteringsansvarig eller direkt till den projektledare som har hand om projektet. De som blir valda att arbeta med projektet får ett telefonsamtal där de blir informerade och intervjuade. Det är oftast de som är mest erfarna och har arbetat tidigare som blir utvalda. Vem som gör intervjun varierar, ibland är det uppdragsgivaren och ibland är det kunden. Det händer också att de sitter med båda två. Innan själva eventet genomgår alla någon form av utbildning då det informeras om företaget och produkten som ska marknadsföras. Längden på utbildning varierar beroende på hur omfattande eventet är och kan vara allt från ett par timmar till tre dagar. Två av intervjupersonerna har arbetat mycket som turnéledare och deras arbete startar ofta ett par dagar innan då de ska boka hotellrum, tåg osv.

5.2.3 Genomförarnas arbetsprocess hos Rider

För att finna personal som ska arbeta ute på eventen har Rider ett nära samarbete med en annan organisation, Lychnis. Lychnis arbetar med rekrytering och använder sig främst av studenter. Genom att anmäla sig på deras hemsida kommer man med i en databas och kan sedan bli kontaktad och tillfrågad om arbete. De personer vi intervjuade var alla anställda av Lychnis och alla tre arbetade på event för första gången. En av respondenterna hade glömt att han fanns med i databasen och blev överraskad när han fick email från Lychnis. De kontaktades vis email av Lychnis innan eventet och fick en A4-sida med information om kaffe och om Classic kaffe. De uppmanades även att gå in på Classics hemsida och läsa på.

De personer i vår undersökning som arbetat en längre tid med event och med mer ansvarsfyllda uppgifter t ex. som turnéledare har en relativt god och likartad insikt i CM:s arbetsprocess. Den personal som arbetade för Rider visste i stort sett ingenting om deras arbetsprocess.

5.2.4 Genomförarnas syn framgångsfaktorer

Framgångsfaktorerna för ett lyckat event, enligt Infopool, kan alla sammanfattas i samspelet mellan ledningen och personalen som genomför eventet. VD:n på bemanningsföretaget uttrycker det på följande sätt: *"Även en Volvobil mår bra av att skruvtillverkaren är världens bästa skruvtillverkare"*. Han menar att det är viktigt att ha duktig och kompetent personal i alla led. Han vänder sig delvis mot de som planerar eventet och säger *"man kan inte vara så stenhård att man säger: här slutar mitt uppdrag"*. För lättare uppdrag kan det dock vara mer effektivt att låta en gruppleddare kommendera personalen, men då är det viktigt att de verkligen underkastar sig ledarens auktoritet.

En klart definierad målgrupp ser George på Infopool som en annan förutsättning för ett lyckat event. En välgjord analysdel och en klar bild av målgruppen underlättar arbetet. Genom att ha personal som överensstämmer med målgruppen ökar man eventets trovärdighet. *"Att matcha en målgrupp med 50-åringar med 20-åriga informatörer blir ofta helt oseriöst"*.

Även Gina på Creator betonar vikten av att eventet är anpassat för den målgrupp som avses. Hon säger också att man måste se till att platsen är rätt i förhållande till målgruppen.

En orsak till att evenemang som Göran på Creator arbetat med blivit lyckade är att det getts möjlighet för genomförandepersonalen att arbeta självständigt. Det ökar möjligheten till flexibilitet och initiativförmåga.

Att det kommer mycket publik och att kunden är nöjd anser Gerda på Creator vara ett tecken på framgång. Det flesta event som hon arbetat på anser hon ha fungerat bra. Att ha bra personal på eventet är en förutsättning för att arbetet ska fungera. Ofta arbetar man med människor man redan känner och då går det lättare.

En idé som skapar en annorlunda upplevelse för besökaren är grundläggande för ett lyckat event menar Gerda något som även framkom i intervjun med Gina på Creator. *"Om idén är bra så blir också ofta resultatet bra"*. Creator har för det mesta en tydlig strategi, vilket i viss mån kan garantera ett lyckat event. Att strategin och planeringen var så väl genomförd gjorde att den turné som Gina deltog i blev lyckad. En annan viktig faktor för att lyckas med ett event är att alla som arbetar med projektet vet vad det hela går ut på och har en klar bild av vad målet är. Det är väsentligt att allt och alla är väl förberedda.

5.2.5 Genomförarnas syn på fallgropar

George på Infopool påpekar att kan svag ledning leda till kaos. Om kommunikationen är dålig mellan planering och genomförande, eller mellan projektledare och grupp kan stora delar av effekten gå förlorad. Det är därför viktigt att lägga ner så mycket tid på planering, förberedelser och utbildning att alla vet vad de skall göra och vem som är chef. Att inte ha personal som passar till målgruppen, som inte lyckas få deras förtroende, är också en vanligt förekommande fallgrop. Liksom tiden det faktiskt tar att utbilda personalen.

Att event misslyckas beror ofta på yttre faktorer som inte går att påverka som t.ex. regn menar Gerda. Om förutsättningarna är dåliga är det lätt att det uppstår missämja i gruppen och då fungerar inte samarbetet. Gina nämner också dåliga väderförhållanden som ett problem. *”Vädret kan ha en avgörande betydelse och det är viktigt att det finns alternativlösningar om det skulle visa sig att vädret är dåligt”.*

Gina och Gerda är också överens om att fel val av plats för eventet kan vara ett problem. Det händer att eventet är på platser som inte alls når den målgrupp som avsågs, eller så är det helt enkelt inte praktiskt bra vald plats när det gäller att koppla sladdar till ljud, ljus osv.

En annan stor miss är när presentatörerna inte kan den produkt de skall presentera. *”Ibland går man runt och lyssnar lite och får höra helt värdelösa demonstrationer, killen har ingen aning om vad han pratar om”.*

Gina pekar på riskerna som finns vid nya gruppsammansättningar. Vid rekryteringen görs ett relativt noga urval som ger en viss garanti för att personalen har enkelt att samarbeta och arbeta med nya människor. *”Ibland blir det konflikter ändå och då är det upp till turnéledaren att ta tag i det om det är helt galeet”.*

5.3 Observation av ett event

Genom Rider fick vi möjligheten att bevista ett av deras event. Uppdraget gjordes för Arvid Nordqvist Classic Kaffe. Platsen för aktiviteten var Mobilia i Malmö, som är ett stort köpcenter.

Nästan direkt när vi kom in i köpcentret såg vi Classic kaffe montern som var uppställd utanför en matvarubutik (se även bilaga 2). Montern gav ett intryck från äldre generationers tider, då den var inredd som ett 60-talskök med diverse prydnadssaker. I montern fanns en stor kaffekvarn där färskt kaffe maldes. Människor som passerande förbi erbjöds att smaka på kaffet och de fick dessutom med sig en mindre kaffepåse. Personalen hade även utlovat en tävling som skulle anordnas senare under dagen (denna kunde vi dock inte närvara). Tävligen skulle gå ut på att knyta en stor sko med en hand samtidigt som man höll i en kaffekopp.

Personalen bestod av en projektledare ifrån Rider och tre studenter ifrån Malmö högskola. Männerna var klädda i vita tröjor och ljusblå byxor. Kvinnan var klädd i ljusblå tröja och vita byxor. Alla kläder hade tryck med varumärket.

Målet med aktiviteten var enligt PR-byrån att i första hand locka en yngre målgrupp att välja Classic kaffe. För att göra det skulle så många som möjligt få med sig kaffet hem. Det delades dock ut till samtliga åldersgrupper.

Kampanjen genomförs för tillfället på köpcentrum och biografier runt om i hela landet. Aktiviteten är en integrerad del av en större reklamkampanj, som även innefattar TV-reklam, bioreklam och annonser. Hela kampanjen har samma tema; dvs. anspelningar på 60-talet.

6. Analys

I detta avsnitt kommer vi att diskutera de åsikter som framkommit under våra intervjuer och peka på likheter och skillnader, samt jämföra empirin med befintlig teori.

6.1 Arbetsprocessen

Det har visat sig att de byråer vi studerat använder någon form av mall för att strukturera arbetsprocessen. Alla dessa mallar är relativt likartade; de innehåller analys, genomförande och utvärdering/uppföljning.

Bland de respondenter som ansvarar för planeringen kan vi urskilja en god kunskap om hur företagets arbetsprocess ser ut från början till slut. Som exempel på detta säger chefen för producenterna, Pontus: ”*CM arbetar efter en väl beprövad arbetsprocess som genomförs i sex steg*”. Därefter berättar han om varje steg. Vi upplever att de som arbetar i ledningen har en god bild av hur arbetsprocessen går till.

Den personal som arbetar med genomförandet känner för det mesta inte till hela företagets arbetsprocess. Aktiviteterna runt genomförandet där de själva är delaktiga, har de däremot en god insikt i. Här är det betydelsefullt att skilja mellan de som har en lite mer kvalificerad arbetsuppgift, exempelvis turnéledare, och de som har mindre ansvarsfyllda uppgifter. De turnéledare vi talat med har en relativt god uppfattning om företagets arbetsprocess medan den övriga personalen inte verkar känna till eventets bakomliggande processer.

Något som karaktäriserar de företag som arbetar med EM är att de nästan uteslutande arbetar i projektform. Vi anser att de flesta event kan liknas vid projekt. Enligt Christensen och Kreiner är projekt komplexa, målinriktade, unika och tidsbegränsade.⁴⁴ Detta är egenskaper som i hög grad överensstämmer med situationen vid arbetet med event.

Wisén och Lindblom ger flera konkreta tips och råd för hur ett effektivt projektarbete skall bedrivas.⁴⁵ Bland annat beskriver de projektets olika faser, vilka är:

Idégenerering – Förundersökning – Etablering (direktiv, projektplanering, projektorganisation) – Projektstart och genomförande – Avslutning och avrapportering – Uppföljning och utvärdering av resultatet

Dessa faser kan jämföras med den projektstruktur som beskrivs av Lööw:

Projektidé – Projektförslag - Förstudie - Projektplan - Genomförande - Avslut - Uppföljning

Briner, Geddes och Hastings skriver att varje projekt löper genom samma faser, men att man kan använda sig av olika typer av terminologi.⁴⁶

Vid jämförandet av våra respondenters beskrivning av arbetsprocessen och projektlitteraturens framställning ovan, går det att urskilja flera likheter. I takt med vad

⁴⁴ Christiansen & Kreiner, *Projektledning*, 1991

⁴⁵ Wisén & Linblom, *Effektivt projektarbete*, Studentlitteratur, 1997

⁴⁶ Briner, Geddes & Hastings, a a, s. 32

Briner, Geddes och Hastings menar, anser vi att det främst är terminologin som skiljer sig åt och inte arbetsprocessen. Vi tror oss kunna påstå att det finns vissa grundläggande moment som en eventbyrå måste genomgå för att bedriva EM. Dessa moment innehåller samma grundstomme som återfinns projektarbetets arbetsprocess. Detta kan ses som naturligt då arbetet med event oftast bedrivs i projektform. Vad vi däremot inte kan utläsa är något som gör arbetsprocessen med event unikt. Vi har inte kunnat urskilja någon detalj i arbetsprocessen som differentierar den från det tillvägagångssätt som tillämpas vid teoretiskt återgiven projektstruktur.

Att de fastställda handlingsplaner som finns inte alltid utnyttjas och följs är något som Sahlin uppmärksammat. Hon skriver att projekt ofta definieras och analyseras utifrån en rationalistisk modell, vilket innebär att projektet genomförs enligt en plan med klart definierade mål för att uppnå dessa.⁴⁷ Samtidigt pekar hon på att utvärderingar visar att projektets handlingsplan ofta inte följs.⁴⁸

Flera av de intervjuer vi genomfört tyder på att arbetsprocessen vid ett event inte är så strukturerad som de olika mallarna vill ge sken av. Pål utgår exempelvis inte från kvalitetshjulet när han skall beskriva arbetsprocessen.

VD:n på Rider återger KH-metoden (kvalitetshjulet) i stora drag men kortar ner processen till fem komponenter istället för de ursprungliga tio. Ingen av de som arbetar med genomförandet nämner Riders kvalitetshjul eller CM:s ”lilla röda”. Dessa exempel torde vara en indikation på att modellerna över arbetsprocessen inte är något som används i företagets praktiska arbete. Kanske är det fel utgångspunkt att likställa de olika eventbyråernas projektplaner med deras arbetsprocess. Sahlin ger ett alternativ för hur detta arbete kan förstås:

Projektplanen bör alltså inte förstås som en avsiktsförklaring eller handlingsinriktning utan snarare som en övertalningsstrategi gentemot omgivning och finansärer.⁴⁹

Wisén och Lindblom skriver att genomförandet av projektet oftast är den mest betydelsefulla fasen.⁵⁰ De förklarar detta med att utförandet i allmänhet upptar mest tid. Mot bakgrund av detta kan man ställa sig frågan om det är rimligt att de som arbetar med planeringen inte lägger större vikt vid själva genomförandet. VD:n på Rider säger: ”*I event är genomförandet det enkla*”. Han jämför sedan eventet med en teaterföreställning där skådespelarna är genomförarna. Om dessa har en bra styrning av producenter och regissörer så blir eventet bra.

6.2 Framgångsfaktorer

Då arbetsprocessen vid anordnande av event till stor del påminner om processen vid projektarbete torde man även kunna finna likheter mellan vad som gör ett projekt framgångsrikt och vad som gör ett event lyckat. Enligt Lewis är framgång för projekt att planera, organisera och kontrollera aktiviteter på ett sådant sätt att man uppnår de mål rörande kostnad, tid och resultat som satts upp medan man använder tilldelade/befintliga resurser effektivt.⁵¹ Löow listar tretton punkter som hon ser som framgångsfaktorer för projektarbete.

⁴⁷ Sahlin, *Projektets paradoxer*, Studentlitteratur, Lund, 1996, s. 15

⁴⁸ Ibid., s. 238

⁴⁹ Ibid., s. 16

⁵⁰ Wisén & Lindblom, 1997

⁵¹ Lewis, J; *Project planning, Scheduling & Control*, McGraw-Hill, USA, 1995

Av dessa identifierar vi särskilt sju som även vi anser vara av stor vikt vid anordnandet av event:⁵²

- Klar struktur på arbetet
- Tydliga direktiv
- Entusiastiska medarbetare
- Gemensamma mål för alla inblandade
- Tydliggjorda förväntningar, roller och tydlig arbetsfördelning
- God planering/ rätt sak på rätt sätt
- Uppföljning av resultaten

I våra intervjuer nämns ofta just faktorer som struktur, planering och målfokusering som avgörande för ett events framgång. Många fokuserar på personalens betydelse. George på Infopool betonar att det är viktigt att ha duktig och kompetent personal i alla led vilket är naturligt då hans företag arbetar med rekrytering.

Något som också har betydelse för ett lyckat event är den kreativa utformningen. Att eventet är annorlunda och ger en unik upplevelse är ofta en framgångsfaktor då i regel ett större antal kunder attraheras. Eventets utformande måste dock anpassas till den målgrupp som ska nås och till syftet med eventet. VD:n på Infopool ger ett exempel på ett event de ordnat för AMF-pension. Syftet med eventet är att informera om det nya pensionsystemet och därför anordnas en turné med möten, så att målgruppen ska få en chans att ställa frågor direkt till en informatör. I det här fallet är syftet snarare informativt och då är det inte en annorlunda upplevelse som är önskvärd.

Att eventet är en del i det beställande företags totala marknadsföring kan vara en framgångsfaktor. Det event vi besökte för Classic kaffe bör ses som en del i en större marknadsföringskampanj, vilken avsåg att lansera deras nya förpackningar och attrahera en yngre målgrupp. Genom att kombinera eventet med andra marknadsföringsverktyg som annonsering och tv-reklam får det en större genomslagskraft.

Flera respondenter i vår undersökning talar om vikten av att alla i processen har en klar bild av målet med eventet något som även Wisén och Lindblom tar upp:

Målformuleringen skall vara så konkret, enkel, entydig, och informativ att uppdragsgivare, projektgrupp och övriga intressenter direkt kan tolka projektets inriktning och betydelse.⁵³

Framgång kan definieras på olika sätt och åsikterna om vad som uppfattas som framgångsrikt skiljer sig åt vilket vi kunnat utläsa av våra intervjuer. Beroende på var man befinner sig i arbetsprocessen tenderar man att fokusera på olika framgångsfaktorer. Att människan ofta tenderar att se det som ligger närmast är något som syns i vår undersökning.

Det finns flera gemensamma nämnare i planerare och genomförares syn på ett lyckat event. Många av de framgångsfaktorer som nämns i undersökningen återfinns i båda grupperna men vi har dock funnit skillnader i vilka faktorer de olika grupperna väljer att lägga tonvikten vid. Genomförarna nämner i större utsträckning faktorer som har med personal och samarbete att

⁵² Löw, M; *Att leda och arbeta i projekt*, Liber, Malmö, 2001, s. 34

⁵³ Wisén, Lindblom, a a, s. 59

göra medan planerarna fokuserar på förberedelserna, strategin och ett bra samspel mellan det egna företaget, kunden och leverantörerna. Genomförandepersonalen betonar oftare praktiska faktorer som att platsen för eventet är anpassad till produkten och den målgrupp man vill nå och att samarbetet på plats fungerar.

Dock tyder flera av svaren på en relativt hög medvetenhet om vilken betydelse den andra gruppens arbete har för uppdragets helhet. En av Creators turnéledare anser att det omfattande förarbete är den främsta anledningen till att de event hon arbetat på blivit lyckade. Likaså finns det personer i ledningen som lägger stor vikt vid personalens betydelse. Att *”rätt man är på rätt plats”* anses vara avgörande för ett lyckat event. Vad det innebär skall vi redogöra för närmare i analysen (kapitel 8), men vi kan redan nu påpeka att det är svårt att definiera vad som verkligen menas med *”rätt man på rätt plats”*.

Göran, som arbetar med genomförandet av event på Creator, ser möjligheten att arbeta självständigt som en nyckel till framgång, något som kan vara intressant att jämföra med producentchefen Pontus syn på eventpersonalen som skådespelare, vars enda uppgift är att utföra det som ledningen tänkt.

Att skapa ett lyckat event handlar för eventföretagen till stor del om att marknadsföra sin kund på ett framgångsrikt sätt, något som ofta betonades av planeringspersonalen i vår undersökning. Kotler talar om nio sätt som företag kan använda sig av för att nå framgång i sin marknadsföring och särskilt tre av dem går direkt att relatera till arbetet med event. Dessa är bättre service, bättre kundfokusering samt att överträffa kundens förväntningar.⁵⁴

Ett tecken på att ett event är framgångsrikt är ur beställarens synvinkel att deras kunder får en god service. När Pål skulle beskriva varför eventet för Egmont var så lyckat var just den service de kunnat erbjuda kunden en viktig faktor. Han bekräftar även vikten av att överträffa kundens förväntningar då han anser att ett lyckat event handlar om att: *”fånga besökarna med det som de förväntar sig uppleva fast tusen gånger bättre”*.

Flera av intervjupersonerna understryker vikten av att eventet är anpassat efter målgruppen vilket är ett sätt för beställaren att skapa en bättre kundfokusering. I både George och Pontus beskrivning av ett lyckat event spelar just denna faktor en central roll.

6.3 Problem - Fallgropar

Även när det gäller de problem som kan uppstå i arbetet med EM finns det anledning att dra paralleller till projektarbete. Löow listar nio fallgropar som bör undvikas i projekt. Ett antal av dem stämmer väl överens med de fallgropar vi funnit i vår undersökning:⁵⁵

- Undermålig planering
- För lite tid avsatt att skapa en *”vi-anda”* i projektgruppen
- Projektet kör på utan avstämning i styrgruppen efter projektplanen
- Projektledare som inte kan skapa entusiasm eller motivera gruppen
- Sammansättningen i projektgruppen innebär alltför lika personlighetstyper

⁵⁴ Kotler, P; Kotler on Marketing, *How to create, win and dominate markets*, The Free Press, New York, 1999
De nio sätten som Kotler talar om är: högre kvalitet, bättre service, lägre priser, högre marknadsandel, kundfokusering och anpassning, produktinnovation, penetrering av tillväxtmarknader, överträffande av kundförväntningar.

⁵⁵ Löow, a a, s. 15

Grönkvist skriver att det är viktigt att målen med eventet är realistiska och mätbara något som även betonas i vår undersökning.⁵⁶ Att det inte sätts upp tydliga mål innan genomförandefasen är en anledning till att det uppstår problem. Tidsoptimism och dålig struktur på arbetet skapar ofta problem i planeringsfasen.

Precis som när det gäller framgångsfaktorer lägger genomförandepersonalen störst vikt vid faktorer som har att göra med problem i gruppen och i samarbetssvårigheter. Nya gruppansättningar och hård arbetsbelastning anser de vara orsaker till att arbetet ute på eventen inte fungerar. Även praktiska faktorer som valet av plats för eventet och väderförutsättningarna är något som genomförarna ofta nämner.

Ett problem som både genomförande- och planeringspersonalen betonar är bristen på kommunikation dem emellan. Pål på Rider talar om vikten av att ledningen förstår vad som fungerar i praktiken: *”Det är lätt att måla upp en bra bild inför kunden”*.

En intressant aspekt vad gäller de problem som kan uppstå vid eventen är att man kan se en tendens till att de två grupperna ”skyller” på varandra. Producentchefen på Creator anser att en stor del av de problem som kan uppstå har att göra med personalen på eventen. Han menar att personal som inte har tillräcklig förståelse för uppgiften eller inte kan den produkt de säljer kan göra att ett event misslyckas. Chefen på Infopool betonar snarare ledningens ansvar och pekar ut dålig ledning och bristande kommunikation mellan planering och genomförande som den största orsaken till problem.

En problematik i samband med EM är att det är svårt att mäta effekterna av evenemanget. Detta betonade även George på Infopool och han menade att just mätningssvårigheterna är ett av de stora problemen för branschen idag, vilket även tillåter mindre seriösa aktörer att bedriva sin verksamhet på marknaden. Problematiken med utvärderingar beskrivs också av Sahlin:

Frågan om projektets och organisationers ”misslyckanden” hänger samman med sättet att utvärdera, den verklighet forskaren väljer att beskriva och det teoretiska perspektiv man väljer för sin analys.⁵⁷

Vidare skrivs att projekt ofta presenteras i termer av ideala målsättningar och att de framställs enligt en rationell beslutsmodell där mål, medel och förväntat utfall förutsätts följa en rationell väg. Projekt utmynnar ofta i något annat än precis det man tänkt sig, varför de ofta presenteras som misslyckade även om de egentligen inte var det. Tvärtom kan utfallet mycket väl bli bättre än det som planerats, eftersom en plan aldrig helt kan förutse förutsättningarna och de möjligheter som kan uppstå under projektets gång.

Som vi tidigare uttryckt finns det flera sätt att se på en och samma sak. När det gäller att utreda huruvida ett evenemang varit bra eller ej, uppfattar vi en viss åtskillnad mellan personalen som genomförde eventet och ledningen som planerade det.

De som arbetar med genomförandet lägger framförallt fram argument som rör själva händelsen. Ledningen fokuserar främst på om deras uppdragsgivare (kunden) är nöjd. Vid en förfrågan om ett och samma event varit lyckat, anser vi risken för skilda svar vara stor, vilket styrs av vem som tillfrågas. Detta torde ställa till en del problem vid utvärderingen.

⁵⁶ Grönkvist, a a, s. 163

⁵⁷ Sahlin, a a, s. 89

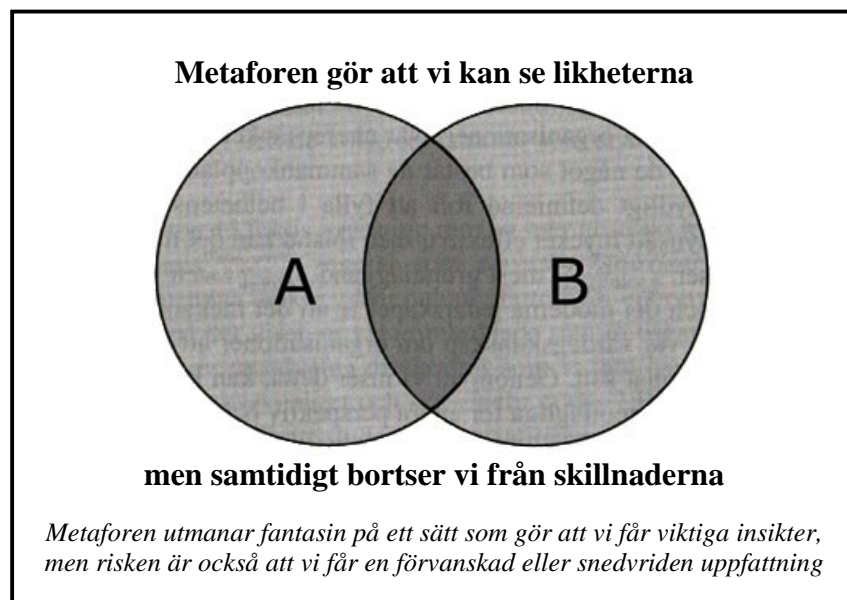
7. Organisationen som metafor

*I detta kapitel skall vi redogöra teoretiskt för två av Gareth Morgans organisationsmetaforer; den organiska och mekaniska. Då den senare till stor del kommit att utvecklas från Taylors vetenskapliga ledning, har vi funnit det nödvändigt att kartlägga den från primära källor, dvs. direkt från Taylors *Scientific Management* (1911).*

Aristoteles sägs ha varit den förste som uppmärksammade och pekade på den roll som metaforer spelar i produktionen och överförandet av kunskap.⁵⁸ I följande kapitel skall vi betrakta de undersökta eventbyråerna som mer generella organisationer och analysera dem med hjälp av detta antika, retoriska och litterära verktyg.

Den amerikanske forskaren Gareth Morgan har i sin bok *Organisationsmetaforer* (1997) spårat flera olika sätt att med bilder beskriva och förstå organisationer och särskilja dem från deras skiftande struktur. Morgan använder termen ”metafor” genomgående, som han poängterar, ”för att beskriva det vi mer generellt menar när vi säger att A kan uppfattas eller ses som B”.⁵⁹ Således menar han att metaforer används då vi försöker förstå en viss erfarenhet i termer av en annan. Det är exempelvis vanligt förekommande att man uttrycker mänskliga personlighetsdrag med hjälp av metaforer från djurriket; jfr. exempelvis ”Han betar sig som ett svin” eller ”Hon är klok som en uggla”.

Intressant att påpeka är att metaforerna alltid är ensidiga i sina insikter. Enligt Morgan gör metaforen att vi visserligen lättare kan se likheterna, men samtidigt bortser vi från viktiga skillnader.⁶⁰



Figur 7.1 Metaforens natur

⁵⁸ Se t ex. George A. Kennedys appendix (The Strengths and Limitations of the *Rhetoric*) i: Aristotle, *On Rhetoric*, Oxford University Press, Oxford, 1991, s. 311-312

⁵⁹ Morgan, Gareth, *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund, 1997, s. 416

⁶⁰ *Ibid.*, s. 11

Modellen är ritad efter Morgan. Den har dock redigerats av författarna till denna uppsats för att bättre tjäna texten. Originalmodellen behandlar ett exempel mellan ”man och lejon”. Inte, som i detta fall, ”A och B”.

Det är för vår fortsättning nödvändigt att trycka på skillnaderna mellan konstruerade metaforer och verkliga organisationer. Särskilt viktigt är det då de senare, i egenskap av eventbyråer, representerar en upplevd verklighet som gärna förknippas med attribut såsom kreativitet, flexibilitet och nytänkande ”genom hela arbetsprocessen”. Att överhuvudtaget likna sådana företag vid en maskin, låt vara endast partiellt och ur ett metaforiskt perspektiv, kan tyckas långsökt - kanske till och med skadligt för deras image.

Det har dock varit vårt mål att objektivt försöka ge en ökad förståelse för tänkbara konsekvenser av arbetsgången, med avseende på planeringen kontra genomförandet, samt att belysa vilka spänningar som kan uppstå mellan dessa led. För detta ändamål ämnar vi använda två av Morgans organisationsmetaforer, organism- och maskinmetaforen, och vi inleder därför vår analytiska betraktelse genom att teoretiskt redogöra för dem.

7.1 Organisationen som levande organism

En populär idékälla för forskare inom olika områden är den levande organismen. Överallt i naturen finns det livsformer vars beståndsdelar tjänat som inspiration till olika uppfinningar eller konstruktioner; allt från lösningar på de mest konkreta tekniska problemen, till de mest abstrakta filosofiska resonemangen. Detta gäller inte minst inom organisationsteorin, där biologiska indelningar såsom *molekyler*, *celler*, *organismer*, och *ekologi*, motsvaras av *individer*, *grupper*, *organisationer* och deras *sociala ekologi*.⁶¹

I naturen finns det även en genomgående drift som kännetecknas av strävan efter överlevnad. Denna karaktäristik, som sträcker sig ner till de allra minsta beståndsdelarna, lägger grunden för en intressant analogi mellan det organiska och ett sätt att uppfatta organisationer på; man talar exempelvis ibland om vissa företag som mer vitala än andra. Vad menas då med detta?

7.1.1 Ökad flexibilitet

Till att börja med innebär det att man uppfattar organisationens *överlevnad* som det primära målet. Det finns en skillnad mellan företag som arbetar efter specifikt uppsatta operationella mål, exempelvis att dagligen producera 600 bilar,⁶² och företag vars övergripande mål är kontinuerlig överlevnad. Den senare inställningen är en pågående process, medan uppsatta mål ofta utgör slutpunkter som skall uppnås. I skillnaden kan vi sedan, som Morgan poängterar, uttyda en viktig egenskap:

Denna förändrade inriktning ger ledningen en ökad flexibilitet – om man uppfattar överlevnad som det primära, kommer specifika mål att inramas av en mer grundläggande och varaktig process som hindrar dem från att bli mål i sig själva, vilket är vanligt i många organisationer.⁶³

Av resonemanget noterar vi *flexibilitet* som en viktig egenskap för organisationer som är att likna med det organiska. Detta blir särskilt viktigt för eventbyråer, då deras marknad visat sig vara tämligen konjunktursberoende.

⁶¹ Ibid., s. 42

⁶² Obs! Exemplet är författarnas eget och återfinns därför inte i Morgans *Organisationsmetaforer*.

⁶³ Morgan, a a, s. 78

7.1.2 Innovationsförmåga

En annan egenskap som Morgans nämner i samband med organisationens inriktning på överlevnad, är den utökade vikten av förnyelse genom *innovationer*. Att som företag ständigt förnya sig uppfattas ibland som något av en kanon och kan kanske tyckas gällande för företag i största allmänhet. Innovationsförmåga blir dock särskilt viktig om marknaden är osäker eller turbulent.⁶⁴

Morgan argumenterar för att innovationsförmågan visat sig vara som störst i organisationer med hög grad av intern differentiering (exempelvis inom grupper eller mellan olika avdelningar).⁶⁵ Med differentiering menar han sättet att gruppvis blanda olika personligheter och kompetenser. Organisationens samlade kunskap delas alltså upp i differentierade grupper, där olika kompetenser kompletterar varandra. Fördelarna med teorin kan uttryckas från två motsatta håll; dels kan gruppens blandade referensramar frigöra synergieffekter då aspekter på samma problem belyses från flera olika håll. Samtidigt reduceras luckorna i gruppens totala kompetens, vilket gör den mer handlingskraftig.

7.1.3 Öppenhet inom systemet

Ett förhållningssätt som slutligen får sammanfatta likheterna mellan naturens livsformer och de "vitala" organisationerna, är öppenheten inom det biologiska systemet. Morgan påminner om hur varje molekyl, cell och organism lever i ett kontinuerligt utbyte med omgivningen. På samma sätt kan man uppfatta organisationer som *öppna system*; detta skall förstås som möjligheter - såväl tekniska som sociala - att överföra kunskap till personalen inom organisationens olika avdelningar.

Ett nyckelord i sammanhanget är lämplig mängd inblick. Endast en person som har fått inblick i ett problem kan förväntas delta seriöst i lösningen av det. Följaktligen kan endast en organisation med lämplig intern öppenhet⁶⁶ förvänta sig att ta del av personalens olika, alternativa lösningar. Slutsatsen blir att öppna system torde verka främjande vid överförandet av nya direktiv, eller ny kunskap. Öppenheten påverkar alltså på ett direkt sätt organisationens flexibilitet och innovationsförmåga, samt på ett indirekt sätt dess överlevnad.

7.1.4 Sammanfattning

Den organiska metaforen kan sammanfattas i dess förmåga till självständigt liv. I en analogi mellan en organisation och något så komplext som en livsform går det att se många väsentliga likheter. För översiktlighetens skull skall vi dock hädanefter låta det organiska karaktäriseras som flexibelt, innovativt och öppet gentemot sin omgivning.

7.2 Organisationen som maskin

Av de olika organisationsmetaforerna som Morgan avhandlar, är maskinmetaforen den kanske lättaste att tolka. I de organisationer där den är direkt applicerbar blir konsekvenserna

⁶⁴ Ibid., s. 58-59

⁶⁵ Ibid.

Morgan knyter här an till kontingenteorin, och till undersökningar gjorda med Harvardforskarna Paul Lawrence och Jay Lorsch i spetsen. För vidare fördjupning se: Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12:1-47, 1967

⁶⁶ Vad som är "lämplig intern öppenhet" varierar naturligtvis inom varje organisation. Begreppet får tjäna som en subjektiv bedömning från fall till fall, utan att vi här går in på någon närmare definition.

uppenbart intressanta ur ett organisatoriskt perspektiv. Men, eftersom en stor del av själva grundtanken med organisationer kan liknas vid grundtanken med maskiner, dvs. att de skall vara effektiva, pålitliga och noggranna, kan maskinmetaforen ibland bli för lättvindig då man försöker överföra den på mer godtyckliga organisationer.

För att vidare utnyttja denna del av Morgans teori skall vi inleda med en kort redogörelse för vad maskinmetaforen går ut på, det vill säga hur vi tolkar den och hur vi anser att den kan användas. Därefter skall vi systematiskt visa varför de studerade eventbyråerna i viss mån kan betraktas som mekaniska.

7.2.1 Byråkratiska organisationer

Organisationer som utformas och drivs som maskiner brukar vi idag kalla för byråkratiska organisationer. Utvecklingen av byråkratin inom näringslivet tillskrivs framförallt industrialiseringen och dess storskaliga standardisering av arbetskraft. Med detta revolutionerande sätt att arbeta – tidigare hade man lagt stor vikt vid det individuella hantverket, men man började nu anpassa arbetsuppgifterna åt att underhålla maskiner – följde naturligt nog en förnyad syn på ledningen av arbetet.

Det är framförallt två teoretiska ledningssätt som kommit att prägla byråkratiseringen, vilka idag kommit att kallas ”klassisk ledningsteori” och ”vetenskaplig ledning” (scientific management). Den förstnämnda teorin riktar in sig på uppbyggnaden och effektiviseringen av den totala organisationen, medan den senare fokuserar på effektiviseringen av de individuella arbetsuppgifterna. Man kan sammanfatta de båda teorierna i deras gemensamma uppfattning av att ledning är en process som inbegriper planering, organisation, beslut, samordning och kontroll.⁶⁷

Denna process påminner mycket om den ledningsstruktur som man idag tydligt ser inom militärväsendet. Det är därför föga förvånande att flera nutida forskare inom området, Gareth Morgan inkluderad, tillskriver de byråkratiska ledningsteorierna ett historiskt ursprung från militära strategier blandat med idéer från industriella entreprenörer.⁶⁸

7.2.2 Frederick W. Taylor

En av de mest betydande, och tillika hårt kritiserade, organisationsteoretikerna under 1900-talet var den amerikanske ingenjören Frederick W. Taylor (1856-1915). Han nämns idag av flera forskare som ”den vetenskapliga ledningens fader”⁶⁹ ett epitetsom ironiskt nog även gett upphov till ett annat, mindre smickrande; vid sin död hade han nämligen fått rykte om sig att vara ”arbetarnas fiende nummer ett”.⁷⁰

Hans bok *The Principles of Scientific Management* (1911) räknas som ett av 1900-talets mest inflytelserika verk inom den teoretiska ledarskapslitteraturen.⁷¹ Det är framförallt denna bok,

⁶⁷ Morgan, a a, s. 26

⁶⁸ Ibid., s. 23

⁶⁹ Clark, James J, ”Frederick Winslow Taylor”, PA Times, 2000 Vol. 23, No. 12 (Provider: Ebsco).
Clark refererar till Taylor som ”the father of scientific management”.

⁷⁰ Morgan, a a, s. 31

⁷¹ Bedeian, Arthur G. & Wren, Daniel A. ”The Most Influential Management Books of the 20th Century”, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, 2001, s. 221-226 (Provider: Ebsco)
Här har författarna listat 1900-talets 25 mest inflytelserika verk inom ledningsteori. I den sammanställningen, som naturligtvis inte är allmängiltig, innehar dock Taylors *The Principles of Scientific Management* (1911)

tillsammans med den tidigare utgivna *Shop Management* (1903), som lett till organisatoriska omvälvningar och konsekvenser för arbetare världen över. Det är även till största delen kring den som Morgan bygger förutsättningarna för att betrakta vissa byråkratiska organisationer som mekaniska. Således har vi ansett det nödvändigt att fördjupa oss något kring taylorismen, och kortfattat beskriva vad den går ut på.

Taylors idéer har, som redan påpekats, blivit utsatta för mycket kritik. På samma sätt har hans personlighet blivit föremål för diverse tveksamma psykologiska avhandlingar och uttalanden.⁷² Innan vi går in närmare på hans skrifter bör det påpekas att det idag finns flera författare som tycks ta Taylor i försvar, främst genom att peka på konformitet då man refererar till honom.⁷³ Vi kommer inte att ta ställning till om Taylors läror är rätta eller felaktiga, utan inskränka den kommande analysen till att peka på fördelarna, samt vilka problem eller svårigheter som kan uppstå i de organisationer som anammar dem.

7.2.3 Vetenskaplig ledning

Taylors grundläggande idéer innebär något av ett paradigmskifte mellan två olika system, vilka han refererar till som ”*scientific management*” kontra ”*the old system*”. Centralt för dem båda är det engelska begreppet ”initiative”⁷⁴ (initiativ) till vilket Taylor knyter en egen, vidare tolkning. Så här definierar han dess innebörd:

They [arbetsledarna] recognize the task before them as that of inducing each workman to use his best endeavors, his hardest work, all his traditional knowledge, his skill, his ingenuity, and his good-will – in a word, his ”initiative”[...].⁷⁵

Begreppet är nödvändigt för att påvisa vilka förbättringar Taylor menar att den vetenskapliga ledningen kommer att medföra. Han pekar först på det gamla systemets brister, där han anser att arbetarna har för svaga incitament att prestera sitt yttersta; han menar till och med att det är sällan som den maximala företagsamheten verkligen uppnås:

Under the old type of management success depends almost entirely upon getting the ”initiative” of the workmen, and it is indeed a rare case in which this initiative is really attained.⁷⁶

förstaplatsen framför Chesters *The Functions of the Executive* (1938) och Druckers *The Practice of Management* (1954).

⁷² Morgan, a a, s. 243-245

Morgan beskriver Taylor som en ”stark om än något störd personlighet”. Författaren tar avstamp i biografier av Copley (1923) och Kakar (1970), och skildrar med stöd av psykoanalytiska termer hur Taylor tidigt utvecklade ett tvångsmässigt, närmast besatt behov av att kontrollera sig själv och sin omgivning (hans uppväxt påstås ha dominerats av starka puritanska värderingar som betonade arbete, disciplin och förmåga att kontrollera sina känslor). I vår fortsatta studie kommer vi dock inte att lägga någon vikt vid dessa analyser, utan ställer oss snarare kritiska mot dem.

⁷³ Clark, a a. Artikeln handlar bl a. om hur Taylor betonade vila som en viktig del i effektivt arbete. Detta underlät han dock att skriva i sin avrapportering - han uppges snarare fokusera på storleken av spadar, samt arbetsmönstret - vilket gör att vilandet i efterhand sällan uppmärksammas. Huvuddelen av Clarks kritik grundar sig på att forskare sällan refererar till boken *Shop Management*, som Clark menar, skrevs för beskriva de mänskliga sidorna av ledning.

⁷⁴ På svenska ”initiativ” eller ”initiativförmåga”. I detta fall bör man dock snarare tolka begreppet som ”företagsamhet”.

⁷⁵ Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1947, s. 32 (Denna bok ingår här i ett samlingsverk kallat *Scientific Management*, utgiven av samma förlag och år. Texten är dock den samma som vid originalverket från 1911).

⁷⁶ Ibid., s. 35-36

Det är således initiativet som utgör den kritiska punkten mellan de två systemen. Det är detta som måste angripas på ett nytt sätt, så att maktförhållandet flyttas tillbaka till arbetsledaren, och i förlängningen, till arbetsgivaren. Nedan ger han en första inblick i en av grundstommarna i vetenskaplig ledning, enhetligheten (uniformity) i arbetsuppgifterna, och låter oss även ana den ökade pressen på arbetsledarna:

Under scientific management the "initiative" of the workmen [...] is obtained with absolute uniformity and to a greater extent than is possible under the old system; and in addition to this improvement on the part of the men, the managers assume new burdens new duties, and new responsibilities never dreamed of in the past.⁷⁷

Av alla de nya arbetsbördorna som ledningen nu skall stå för, är det en som klart urskiljer sig som den mest iögonfallande, nämligen insamlandet av kunskapen och transformeringen av denna till en vetenskap. I Taylors fall⁷⁸ beskriver han hur mycket av yrkeskunskapen på den tiden var traditionellt förvaltat, dvs. traderad från generation till generation. Ett av problemen uppges vara att det bland så många yrkesmän (han ger exempel på mellan 500-1000 anställda), på en och samma arbetsplats, tycks finnas många olika metoder för att utföra samma sorts arbete. Kanske bör man se hans strävanden efter enhetlighet på arbetsplatsen utifrån detta perspektiv.

I *Principles of Scientific Management* sammanfattar Taylor ledningens uppgifter i fyra olika huvudprinciper, där den första redan nämnts som insamlandet och transformationen av kunskap till en vetenskap. För att mer systematiskt anpassa dessa till en maskinmetafor, skall vi använda Morgans sammanställning och kommentarer till Taylors grundprinciper. Morgan har här låtit skilja på principerna om urval och utbildning, vilka Taylor behandlar under en och samma princip. Vidare tar Morgan en mer generell ansats i taylorismens grunder och gör dem önskvärt tydliga. Följande principer låter vi därför sammanfatta vetenskaplig ledning:⁷⁹

1. *Flytta allt ansvar för arbetets organisation från arbetaren till chefen.* Cheferna skall stå för allt tänkande som rör planering och utformning av arbetet; det enda arbetarna ska göra är att utföra arbetet.
2. *Använd vetenskapliga metoder för att bestämma det mest effektiva sättet att utföra arbetet.* Utforma de anställdas arbetsuppgifter i enlighet med detta och specificera exakt hur arbetet ska utföras.
3. *Välj ut* den person som är mest lämpad att utföra den definierade arbetsuppgiften.
4. *Utbilda* arbetarna för att de ska kunna utföra sitt arbete på ett effektivt sätt.
5. *Övervaka* arbetarna så att de följer avsedda tillvägagångssätt i arbetet och så att lämpliga resultat blir följden.

Det blir genast lätt att förstå hur arbete som utförs efter dessa principer påminner om den mekaniska produktion som maskiner uträttar. Sådana arbetsuppgifter tycks separera kroppens arbete från huvudets, vilket kan få såväl positiva som negativa följder. Det finns utan tvekan organisationer som lyckats anpassa sin verksamhet till dessa principer och som sedan uppnått iögonfallande goda resultat. Här räcker det att blicka mot McDonald's för att ana vilken framgång man kan nå med hjälp av vetenskaplig ledning.⁸⁰

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Två av hans fallföretag var inom den amerikanska stålindustrin, nämligen Midvale Steel Company och Bethlehem Steel Company.

⁷⁹ Morgan, a a, s. 31. En distinktion är dock att Taylor inte använder ordet "övervaka", utan snarare talar om "heartily cooperate" dvs. ett slags samspel mellan ledning och arbetare.

⁸⁰ Detta exempel återfinns i Morgan, a a, s. 32-33

7.2.4 Fördelar och nackdelar

Trots all kritik som den vetenskapliga ledningen har fått utstå verkar det vila något sällsynt rationellt över den. Dess världsomfattande genomslagskraft vittnar om starka fördelar, i synnerhet då förhållandena är de rätta. Morgan har listat några viktiga betingelser för att mekaniska organisationer skall fungera optimalt. Vi kan sammanfatta den på följande vis:

Ledningen måste se till att arbetsuppgifterna är enkla att utföra medan *arbetarna* måste vara följsamma och bete sig såsom planerat. *Omgivningen* måste vara så pass stabil att produkten eller tjänsten passar marknaden; en snabbt föränderlig marknad, eller stora kulturella skillnader är således inte lämpligt. *Produkten* eller *tjänsten* tillverkas eller utförs på samma sätt - om och om igen. Sammantaget betingar ovanstående tumregler de centrala maskinella fördelarna, vilka karaktäriseras som *kvantitet* och *precision*.⁸¹

Morgan resonerar även kring en del faktorer som han anser utgör allvarliga begränsningar för det mekaniska synsättet:

Organisationen riskerar att formas på ett sätt som gör att den svårigen kan anpassas efter föränderliga betingelser i omvärlden. Den kan även bli så byråkratiserad att den slutar ifrågasätta eller ens bry sig om vad som sker. *Arbetarna* kan drabbas av dehumaniserande effekter, framförallt den del som befinner sig längst ner i hierarkin, och konsekvenserna kan bli oönskade om deras egenintressen får företräde framför organisationen.⁸²

7.2.5 Sammanfattning

Den mekaniska metaforen kan sammanfattas i dess avsaknad av självständigt liv. Detta gör den beroende av tydligt uppsatta mål, samt av noggrann planering, organisering och kontroll. Vi skall hädanefter låta det mekaniska karaktäriseras som konstant och följsamt, men samtidigt effektivt och rationellt. Dess fördelar betonar såväl kvantitet som precision.

⁸¹ Morgan, a a, s. 36

⁸² Ibid., s. 37

8. Analys

I följande kapitel skall vi knyta ihop metaforerna med den tidigare beskrivna empirin kring de båda fallföretagens arbetsprocesser, samt deras syn på planeringen kontra genomförandet. Här blir det tydligt varför vi valt att betrakta dem från den organiska och maskinella metaforen. Vi vill dock återigen påminna om metaforernas begränsningar, framförallt den ensidiga bilden som de tenderar att ge. Inga av dessa analyser gör därför anspråk på den totala sanningen, utan bör snarare uppfattas som vägvisande skyltar för såväl våra som läsarens tankegångar.

För att lyfta denna analys till en mer allmängiltig nivå skall vi vidare betrakta de båda eventbyråerna, den marknadsledande och den lilla byrån, som mer generella organisationer. Detta gör vi för att lättare kunna peka på fördelarna och nackdelarna med deras sätt att agera. Det kan redan nu tilläggas att båda företagen i mångt och mycket påminner om varandra; trots att vi stundtals skall skilja dem åt (ibland på ett diametralt sätt) kan det mycket väl betyda att de i verkligheten arbetar på ett mer liknande sätt. Det är inte vår avsikt att i denna analys helt ta hänsyn till verklighetens exakta krav, vilket skulle vara omöjligt. Vi hoppas istället att analysen kan ge användbara inblickar i två olika sätt att uppfatta och verkställa planeringen och genomförandet av EM. De verkliga företagens roller har alltså reducerats till generella exempel på två annorlunda sätt att se på verkligheten.

8.1 Planeringsfasen

Som vi tidigare visat påminner arbetsprocessen i de båda eventbyråerna om varandra. Först måste eventet planeras, vilket den stora byrån beskriver i fyra steg (förstudie, behovsanalys, utformning och planering) och den lilla i två (upphandling och planering). Vi skall nu huvudsakligen rikta våra blickar mot den marknadsledande byrån och låta dess planeringsfas exemplifiera liknelsen med den organiska metaforen.

8.1.1 Planeringsfasen som levande organism

Eftersom event marketing är relativt nytt och dess marknadsföringsvärde ännu inte är helt kartlagt – mycket av detta beror på svårigheterna att mäta effekterna av EM – har marknaden till stor del kommit att präglas av konjunkturen. Till denna förståelse kan läggas att branschen, då den var ny, präglades av ett omvittnat tvivelaktigt rykte. Dessa faktorer förklarar delvis varför marknaden idag betecknas som turbulent.

Trots att den stora eventbyrån ibland arbetar med kunder under en längre period, sker de flesta uppdrag mer sporadiskt. Detta omöjliggör ett kontinuerligt flöde av arbete och en del av de vardagliga rutinerna går ut på att försöka vinna nya kunder. Härav utläser vi den första likheten med den organiska metaforen, nämligen fokuseringen på *överlevnad* och inte mål.

Ledningen på eventbyrån kan sägas uppvisa *flexibilitet* då de numera säger sig acceptera nästan alla händelsebaserade uppdrag; däribland event, installationer, sampling, demonstrationer, mm. Idag arrangerar de till och med fester, något som tidigare ansågs oseriöst. För att kunna klara av detta har de en relativt stor kärnorganisation om 33 anställda. Denna kompletteras av de ca 250 projektanställda som rekryteras direkt från den egna databasen.

Flexibiliteten i byrån framkommer även då man betänker de förberedande planeringsstegen, exempelvis uppdragsbeskrivningen, och det unika i varje kunds önskemål. Varje projekt innebär något specifikt, eller som Per, en av ledarna för planeringen, uttrycker det (aningens teatraliskt):

Vi har inte en låda med tvåhundra case, så att [förbereder ett utspel] Aha, bilcase? [bläddrar med fingrarna i luften, samt överränner ett låtsasdokument] Varsågod! [...] Utan varje projekt är helt nytt.

För att kunna garantera en god *innovationsrikedom* uppvisar eventbyrån, liksom Morgan förespråkar (se 7.1.2), en hög grad av intern differentiering. Inom själva kärnföretaget arbetar bland annat ekonomer, marknadsförare, producenter, designers och strateger. Till detta kommer det tillknutna kreativa nätverket, bestående av ca 50 kreativa konsulter, vilka inkluderar allt från ungdomar inom subkulturer, beteendevetare, trendspanare, skådespelare, regissörer, mm.

Slutligen går det att peka på *öppenheten* inom organisationen. Så här beskriver Petra, en av projektledarna, sin bild av arbetsmiljön på kontoret:

Arbetsmiljön är trevlig och öppen, projektgrupperna träffas i stora, öppna rum. [...] Alla sitter tillsammans och arbetar och möjligheten att utbyta idéer, eller att få hjälp, är stor.

Ett par gånger om året utkommer företagstidningen *Creator News*, vilken bidrar med information och uppföljning av genomförda projekt, presentationer av medarbetare, samt övrig intern uppdatering. Tidningen distribueras även till olika samarbetsparter och kunder.

Denna form för intern kommunikation ger en kontrollerbar inblick i organisationen. Inblicken främjar *flexibiliteten* och *innovationsförmågan* på ett direkt sätt, vilket i sin tur indirekt påverkar organisationens *överlevnad*. Därmed kan den marknadsledande eventbyrån sägas uppfylla de villkor som vi tidigare sammanställde från Morgans metafor om organisationen som organism.

Sammanfattningsvis bör vi nämna att den lilla eventbyrån också kan betraktas som levande och organisk i sin planering. Här räcker det med att betänka den goda *flexibiliteten* som en mindre organisation ofta uppvisar. Denna beror främst på det korta avståndet, såväl fysiskt som hierarkiskt, mellan ledningen och de anställda, vilket gör att många beslut kan fattas snabbt. Den något minskade *innovationsförmågan* (enligt devisen: två huvuden tänker bättre än ett) kan kompenseras med följande inställning, återgiven av projektledaren Pål:

Att vara ett litet företag kan vara en fördel eftersom det gör att de har en ständig press att bevisa vad de kan. De stora firmorna med bra namn blir inte ifrågasatta på samma sätt.

Vad beträffar *öppenheten* kan den knappast beskrivas som annat än god i ett företag som drivs av 9 personer i trånga lokaler.

8.1.2 Planeringsfasen som maskin

När vi nu riktar blicken mot planeringsfasens andra ansikte, det mekaniska, skall vi först och främst inrikta oss på den mindre eventbyrån. Liksom denna delvis kunde betraktas som

organisk kan den marknadsledande byrån, som vi skall se i slutet av detta avsnitt, delvis betraktas som maskinell. Det förefaller således inte ligga i organisationernas "själ" som avgörandet vilar huruvida den bör liknas vid en organism eller maskin. Som vi snart skall se tycks det snarare vara uppdragets karaktär, mer än något annat, som avgör om planeringen mest bör betraktas som organisk eller maskinell.

Till skillnad från den ovan beskrivna organiska organisationen, där varje nytt projekt påstods skapas helt från grunden, uppvisar den lilla byrån en viss form av *standardisering* kring sin verksamhet. Detta behöver dock inte förstås som något garanterat hämmande för kreativiteten, utan mer som en grundläggande arbetsprincip. Principen går ut på att försöka locka till sig den identifierade målgruppen genom att erbjuda en motprestation, en gåva eller liknande. VD:n förklarar tanken bakom den på följande vis:

Det är så här, alltså; vi är så pass luttrade, det räcker inte längre med att få någon att testa någonting gratis. Det är inte tillräckligt "sexigt". Folk vill ha någonting här och nu, någonting riktigt.

Låt oss utifrån denna vetenskap återgå till den observation som vi genomförde på ett event för Classic kaffe, och som redogjorts för i ett tidigare kapitel (se 5.2). Vi kan då genast identifiera "gåvan" i form av fritt utdelade påsar, innehållande en mindre mängd kaffe. En viss grad av standardisering framträder då vi inser att – förutom den speciellt utformade montern, nybryggt kaffe för smakprov, samt en utlovad tävling – skulle personalen lika gärna kunna dela ut apelsinjuice för exempelvis Del Monte's räkning, pressa den färskt för smakprov, samt utlova en tävling.

Resonemanget kan kanske tyckas aningen uppseendeväckande men bekräftas av VD:n själv då han, på den direkta frågan om huruvida han anser att ett event kan standardiseras eller inte, svarar:

Ja, det låter hemskt, men det är ganska mycket som är "copy and paste".⁸³ Det är [för denna typ av uppdrag] samma styrningsverktyg som behövs, så att där är det inte så stor skillnad. Sedan är det olika vad det krävs för utbildning; det beror på budskapet om produkten, vad som skall förmedlas. Men själva genomförandet ser ofta ganska likadant ut när det är sådana aktiviteter [...] och där jobbar vi efter samma modell hela tiden.

Det kreativa och verkliga arbetet, för mindre komplexa event, förklarar han vara att samordna faktorer såsom rekrytering, platsbestämning, logistik och koordination, mm. Det svåra är, menar han, att se till att genomförandet blir enkelt, dvs. förarbetet:

Det är ungefär som en teateruppsättning. Jag menar, kan alla skådespelarna sina repliker, har de gjort det i oändlighetens oändlighet, blir de styrda av producenten [...] då är föreställningen tämligen enkel. Det svåra är alltså att bygga upp produktionen, precis som då man jämför med teater.

Vi kan nu återanknyta empirin kring aktiviteten Classic kaffe och de fem punkterna som vi tidigare lät sammanfatta taylorismens grunder. Vi finner då att de till stor del stämmer överens

⁸³ Uttrycket "copy and paste" refererar till terminologin från datorers ordbehandlingsprogram, framförallt *Word for Windows*, där betydelsen kan tolkas ungefär som att man kopierar en redan skriven text och klistrar in den på en annan plats.

med sättet som den lilla eventbyrån planerar de enkla uppdragen.⁸⁴ Ledningen står för allt tänkande som rör planering och utformning av arbetet och arbetarna, som liknas vid skådespelare, utför det såsom planerats. Personalen väljs ut genom en databas, utbildas och kontrolleras i viss mån av projektledarna. De senare kan liknas vid de förmän (foremen) som Taylor betonade vikten av, med den skillnaden att de här själva är engagerade i arbetet.

Låt oss också för systematikens skull visa på några likheter mellan den marknadsledande eventbyrån och den ideologi som Taylor beskylls för att ha utvecklat. Även där tycks några av de som leder arbetet ha insett den maskinella metaforens stundtals effektiva sidor, framförallt vid enklare uppdrag. Det gäller bara att personalen som genomför eventet följer ledningens direktiv. Med följande citat bidrar chefen för producenterna till denna bild:

Det är en teater; vi köper deras tid [...] du får si och så många kronor i timmen och då är du vår. Och det säger jag: du skall tycka som vi tycker och du skall säga det vi vill att du skall säga. Om du inte ”köper det”, då kan du gå någon annanstans.

Denna byrå har vidtagit ytterligare åtgärder för att kontrollera sin personal. De använder sig ibland av så kallade ”mystery shoppers”, vilka är civilklädda kontrollanter som kan dyka upp oanmälda, och som i efterhand rapporterar om eventuella missförhållanden eller avvikelser mellan planeringen och genomförandet.

Då vi avslutningsvis betänker vilka tumregler Morgan listade för att det planerade maskinella arbetet skall fungera optimalt, inser vi att det är *uppdragets karaktär* som framförallt bestämmer om planeringen uppfattas som maskinell eller organisk. För enkla uppdrag såsom det för Classic kaffe, där instruktionerna till stor del bestod i att dela ut gåvor, uppfattar man lättare det maskinella i planeringen. För mer avancerade aktiviteter, där det ställs höga krav på flexibilitet, innovation och öppenhet gentemot omgivningen, går tankarna lättare åt det organiska.

8.2 Genomförandefasen

Vi skall fortsätta analysen med att vända oss mot själva genomförandet. En genomgående fallgröp, alternativt framgångsfaktor - beroende på hur man ser det, är personalen som genomför eventet. Det har talats om vikten av att personalen självmant skall kunna lösa problem, eller att de ibland förväntas ta egna initiativ. Likaså har det talats om personalen som ”skådespelare i en teaterföreställning”, där det är viktigt att de följer direktiven utan avvikelse. Det förefaller således som om även denna fas kan betraktas som en organism eller maskin. Vi inleder därför med att likna genomförandet vid det organiska.

8.2.1 Genomförandet som levande organism

Liksom vi i den organiska planeringsfasen blickade mot den stora eventbyrån, skall vi här blicka mot personal som är knuten till den. Det första vi finner då är att de som önskar delta i kommande event *självmant* måste skicka in en intresseanmälan till Creator. På så sätt tillåts ledningen att välja fritt mellan anmälningarna och, som Gina säger, ”*det är oftast de som är mest erfarna och som har arbetat tidigare som blir utvalda*”. Ur resonemanget kan man dra

⁸⁴ Begreppet ”enkla” skall här förstås som ”inte komplexa”. Den lilla eventbyrån arrangerar även mer komplicerade föreställningar, liksom den marknadsledande även utför enkla uppdrag. Vi har dock för klarhetens skull valt att låta byråerna stå som generaliserade exempel på motsatt sida; organism kontra maskin.

paralleller till den darwinistiska synen på *överlevnad*; endast de mest lämpade tenderar att tilldelas återkommande uppdrag.

Vad kännetecknar då eventbyråns syn på lämplighet? Inte särskilt förvånande kan den sammanfattas på ungefär samma sätt som för organismens egenskaper; personalen skall vara *flexibla, innovativa* och *öppna* gentemot sin omgivning. Göran, som ger sin syn på varför ett event som han nyligen gjorde för SAAB blev lyckat, uttrycker sig närmast identiskt:

En orsak till att dessa evenemang var lyckade berodde på [...] att vi som personal fick ganska stora möjligheter att arbeta självständigt. Detta ökade möjligheterna att vara flexibel och det ökade även initiativförmågan.

Kravet på *öppenhet* (som ofta betingar såväl flexibilitet som innovationsförmåga) kan i detta fall delas i två; dels den interna öppenheten gentemot gruppen, vilken främjar samarbete och hindrar konflikter, och dels den externa gentemot målgruppen, där det gäller att snabbt bygga förtroende i sin kommunikation. Ett av kraven för att garantera öppenhet gentemot målgruppen är kunskap om såväl företag, varumärke och produkt. Av denna anledning genomför personalen alltid förberedande utbildningar av varierande längd (beroende på uppdragets karaktär).

Den organiska synen på genomförande kännetecknas alltså av *flexibilitet, innovationsförmåga* (initiativförmåga) och goda kommunikativa färdigheter, uttryckt som *öppenhet* gentemot den interna och externa omgivningen.

8.2.2 Genomförandet som maskin

På den lilla eventbyrån sker rekryteringen på ett annorlunda sätt. Här är det företaget självt som, via en samarbetspartner, söker personal till sina aktiviteter. Detta medför att eventbyrån inte alltid har den direkta kontrollen över vem som möter upp på angiven plats och tid (mer än möjligtvis namn, kön och ålder). Den indirekta kontrollen förskjuts därmed till projektledaren. Det är således upp till ledaren i varje projekt att se till att personalen utför sitt uppdrag på lämpligt sätt.

För mekaniskt arbete innebär detta, för att följa samma mönster som tidigare, att personalen skall vara *följsam* och *lyhörd* gentemot de direktiv som samordnas av ledaren. Den bör däremot inte uppvisa en alltför hög grad av flexibilitet eller innovationsförmåga.

Låt oss för en stund återgå till det observerade eventet; det skulle naturligtvis vara en överdrift att påstå att personalen där inte tillåts ta några som helst initiativ. När något oförutsägbart hände, i detta fallet att det inte fanns någon separat vattentillförsel till kaffeautomaten, tvingades personalen uppvisa viss mån av flexibilitet och gå iväg till en närliggande vattenkran. Det finns alltså några självklara fall då det krävs ”organiska” förmågor även till det mekaniska arbetet. Dessa tillfällen är dock förbehållna undantagen. Normalt sett kan de organiska egenskaperna ofta visa sig direkt ofördelaktiga, vilket kan låta anmärkningsvärt. Vi skall snart återkomma till en denna diskussion, vilket sker i vår avslutande analys.

Vi noterar först att personalens kunskaper verkar uppfylla de förväntade kraven. En kort sammanställning om kaffe i allmänhet och Classic kaffe i synnerhet, samt kortfattad information om företaget, skickades i förväg ut till personalen. Däremot är kunskapen om den egna arbetsgivaren, Lychnis, låg. En av arbetarna hade till och med glömt av att han anmält sig till företaget, till de plötsligt kontaktade honom. Om Rider är förkunskaperna närmast

obefintliga. Det tycks däremot inte råda några oklarheter om vilka arbetsuppgifter som skall utföras; här verkar dessutom kravet om enkelheten ha uppmärksammats:

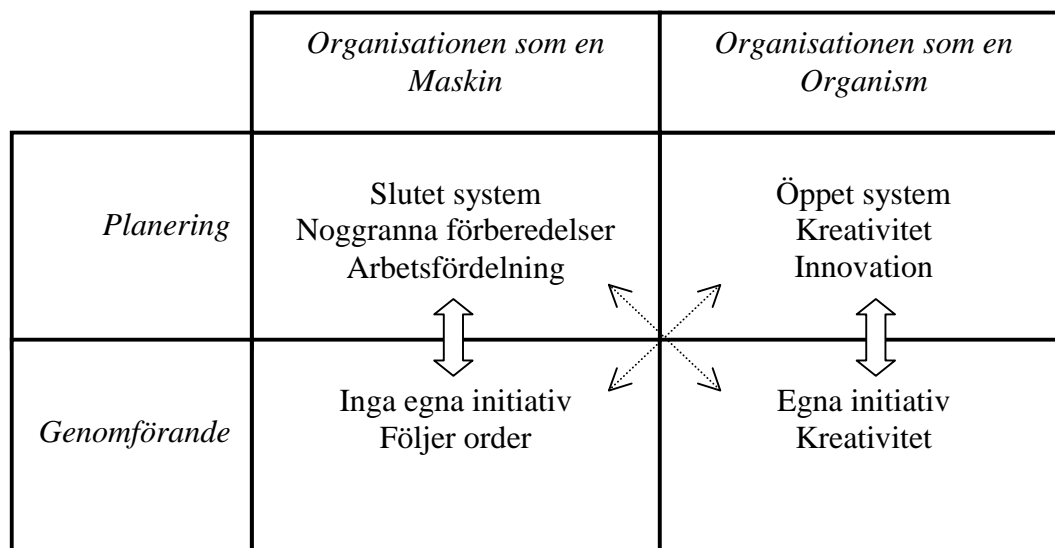
Jag är här som ett ansikte utåt [...] för Classic kaffe. Jag skall le och vara glad, dela ut kaffe, koka kaffe. Sedan kanske det blir en tävling också, då skall jag mala kaffe och se glad ut.

Vi kan därmed sammanfatta den maskinella synen på genomförandet som att personalen *följer* direktiven som arbetsledaren *delegerar* och ledningen har *bestämt*. Arbetsledaren kontrollerar även sin personal. Arbetsuppgifterna är *enkla* att utföra och de sker i en miljö som är *anpassad* för uppgiften.

8.3 Transformation av metaforerna

I denna avslutande analys skall vi diskutera varför att det kan uppstå spänningar mellan planeringsfasen och genomförandet. Vi kommer att peka på några möjliga konsekvenser som kan uppstå då upplevelsen av den egna funktionen, vare sig det är planering eller genomförande, inte överrensstämmer med upplevelsen av den andra partens funktion. Eftersom denna analys bygger helt på de tidigare presenterade metaforerna, kommer resonemanget att hållas på en generaliserad teoretisk nivå. Den gör alltså inte anspråk på att tala någon objektiv eller universell sanning.

Det övergripande målet har istället varit att försöka bidra med en ökad förståelse för vikten av begreppet ”*rätt man på rätt plats*”, som vi tidigare hört nämnas i samband med fallgropar och framgångsfaktorer. Analysen, som är en sorts transformation av de båda metaforerna, utgår från följande modell:



Figur 8.1 Transformation av metaforer

Själva grundtanken med modellen är enkel; varje fält åskådliggör en upplevd självbild där betraktaren placerar sig själv i det övre eller undre området, beroende på om han tillhör planerings- eller genomförandefasen, och till höger eller vänster beroende på om han upplever sig som organisk eller maskinell.

Även om det fanns en objektiv sanning som kunde bestämma vilket fält man verkligen tillhörde, skulle denna information inte göra något avtryck i självupplevelsen av hur man är. En sådan ”sanning” skulle således inte vara något värd. Därför spelar det i sammanhanget ingen roll om den ena organisationen verkligen är ”organisk” och den andra ”maskinell”; det är sättet vi väljer att betrakta dem som räknas. Detta sätt är inte konstant. Vi kan exempelvis ena dagen uppleva oss själva, eller andra, som flexibla, innovativa och öppna, för att nästa dag uppleva motsatsen. Likaså kan vi uppleva organisationerna på olika sätt beroende på flyktiga upplevelser i nuet.

8.3.1 Det lodräta samspelet

För att förstå vilka spänningar som kan uppstå mellan planeringen och genomförandet av event, kan vi inledningsvis tänka oss en person som upplever att han ingår i en organisk genomförandefas. Han upplever alltså sig själv tillhöra det nedre högra fältet i modellen. Så länge han upplever att planeringen också är organisk, dvs. att den tillåter en viss flexibilitet och egna initiativ i arbetet, kommer händelseförloppet troligen att fortgå utan problem.

Likaså kan vi föreställa oss en person som planerar för mekaniskt arbete, dvs. som upplever sin verksamhet äga rum i det övre vänstra hörnet. Hans arbete kommer troligen att bestå i minutiös strategisk planering, utformning och logistik. När det färdiga konceptet väl skall genomföras kommer han att kräva precision i utförandet, så att avvikelserna från planeringen minimeras. Han kommer att mentalt placera arbetarna i det nedre vänstra hörnet, dvs. lodrätt ner från sin egen upplevda domän.

De lodräta pilarna i modellen markerar ett [allt annat lika] friktionsfritt samspel mellan upplevda funktioner, och de går i båda riktningarna. Självklart kan man tänka sig avvikelser, till exempel att personer, vars tillfälliga självbild är som delar i ett maskineri, skulle önska att ledningen gav dem friare tyglar – men vi påminner här återigen om att förenklingen, som så ofta, skuggas av helheten.

8.3.2 Transformation av metaforer

Det är först när en upplevd metafor transformeras om till en annan som det kan uppkomma spänningar mellan funktionerna. De diagonala och streckade pilarna markerar fyra möjliga situationer då en metafor transformeras till en annan. Dessa går från organisk planering till maskinellt utförande (och omvänt), samt från maskinell planering till organiskt utförande (och omvänt).

För att förtydliga resonemanget skall vi utveckla ett fiktivt exempel och vi har då valt att låta det tidigare eventet för Classic kaffe tjäna som modell. Exemplet är helt hypotetiskt.

Antag att arbetarna som möter upp upplever sig som tämligen organiska. Ganska snabbt förstår de att deras arbetsuppgifter inskränker sig till att dela ut kaffe. De får veta att ju fler påsar som delas ut dess bättre blir eventet. Snart börjar de uppleva direktiven som monotona och tycker inte att de utför ett effektivt arbete. Några tycker att arbetet är tråkigt och tröttnar fort, de blir irriterade när arbetsledaren försöker få dem att bli mer effektiva. Andra börjar ta egna initiativ; de tar sig tid med målgruppen och pratar en liten stund med varje person. Detta uppfattas av arbetsledaren som ett försök att undkomma arbetet. Han rapporterar följaktligen till ledningen.

Detta enkla exempel visar några av de spänningar som kan uppstå då en metaforisk upplevelse transformeras till den motsatta. Resonemanget torde kunna ge en möjlig förklaring till varför en av ledarna på rekryteringsbyrån Infopool uttrycker sig så omilt i sin kritik av vissa eventbyråer:

Här skickar man ut vilken jävla tomte som helst och det kan jag tycka är aningen anmärkningsvärt.

Resonemanget ger även en ny, smalare dimension till framgångsreceptet ”*rätt man på rätt plats*”, vilket tidigare möjligtvis varit lite för generellt. Men hur skall vi nu praktiskt kunna tillämpa detta redovisade synsätt? Vi skall framförallt trycka på tre sätt som företag kan använda förståelsen för transformationen av metaforerna.

8.3.3 Förslag på implementering

Det första som ledningen bör göra vid planeringen och genomförandet av event är att identifiera vilka ungefärliga upplevelser personalen har av sig själva och av uppdraget. Det gäller att försöka finna ett utgångsläge som präglas av ”*rätt man på rätt plats*”, dvs. ett lodrätt samspel mellan funktionerna.

Nummer två är att hela tiden försöka följa upp utvecklingen av upplevelserna. Ledningen måste vara observant på förändringar. Självbilder är flyktiga och kan i princip komma att ändras relativt snabbt, framförallt om något går fel i planeringen.⁸⁵ De kan också utvecklas under en lång tid, exempelvis under en lång turnéverksamhet.

Nummer tre är att försöka bibehålla det lodräta samspelet konstant under hela aktivitetens livslängd. Om ledningen märker att en transformation håller på att ske, eller redan skett, gäller det att sätta in krafter på att återfå det lodräta samspelet. Detta kan göras på två olika sätt; antingen försöker de ändra på personalens självuppfattning, detta kan ske genom att exempelvis öka deras inflytande, tillåta viss flexibilitet eller initiativ, eller tvärtom – ledningen tar ännu större ansvar för uppdrag som visar sig vara för krävande, så att arbetsbelastningen minskar. Det andra sättet är att ändra personalens uppfattning av ledningen eller planeringen, exempelvis genom att ändra på vissa fasta rutiner eller att göra vissa lösa direktiv mer fasta.

Det går inte här att presentera mer specificerade förslag på lösningar, annat än de redan gjorda. Däremot rekommenderas vidare läsning om de olika metaforernas verkan och konsekvenser. Gareth Morgans *Organisationsmetaforer* är en utmärkt källa för vidare inspiration eftersom vi i denna uppsats endast har berört en liten del av hans forskning.

⁸⁵ Jfr. diskussionen från psykologin, där det talas om människors uppvisande av s k. Janus-ansikten, dvs. en slags dubbel personlighet (framförallt då de utsätts för extrem stress). Denna upptäckt gjordes av tyska psykologer, som studerade det stora antalet skilsmässor bland par som utsatts för flygkapningar (vilket inte var ovanligt i Tyskland på 1970-talet). En av slutsatserna var att den andra personligheten, det andra ansiktet, då trädde fram.

9. Sammanfattande slutsatser

Avslutningsvis skall vi sammanfatta våra slutsatser, samt diskutera intressanta fortsatta forskningsområden.

Vi har i denna uppsats undersökt hur två olika eventbyråer – en stor, marknadsledande och en mindre, nystartad – utför sin arbetsprocess från idé till färdig tjänst. Vi har kunnat konstatera att deras mönster är tämligen strukturerat och att båda påminner om varandra, samt om den arbetsgång som finns beskriven i litteraturen om projektarbeten.

En intressant aspekt är att det går att dela upp arbetsprocessen i separata delar, planering och genomförande, och att dessa delar var för sig uppvisar en fri och kreativ sida, samt en som är mer strukturerad. Vi har försökt belysa båda delarna genom att kontakta personer som arbetar i vardera änden. Det har visat sig att det kan uppstå spänningar mellan leden.

Vi har dessutom sammanställt några olika aspekter på framgångsfaktorer och problem som företagen ställs mot i sin verksamhet. Vi har redogjort för alla de olika faktorer som vi funnit, men tagit fasta på det mest återkommande problemet; relationen mellan uppdraget och personalen som genomför det.

Utifrån två metaforiska synsätt har vi försökt påvisa hur uppdragets karaktär bör stämma överens med personalens uppfattning om sina roller, sin självbild, för att arbetet skall fortskrida så väl som möjligt. Vi har även argumenterat för att en avvikelse mellan detta samspel kan ge upphov till spänningar, som i sin tur kan leda till oönskade konsekvenser.

9.1 Förslag på fortsatta studier

Ett av de områden som flera av byråerna, direkt eller indirekt, pekat på är mätningen av aktiviteternas effekter. Idag går det, med varierande säkerhet och framgång, att dela upp mätningarna i kvantitativa och kvalitativa variabler för hur många som nåtts av ett budskap. Däremot finns det inga säkra sätt att mäta vilka de verkliga effekterna på försäljningen är. Problemet är inte unikt för EM, utan det påminner i mycket om de samma problemen som sponsormarknaden har. Vi tror att branschen skulle vinna på att kunna uppvisa säkrare mätningar på vad de i själva verket kan åstadkomma. Detta skulle således kunna utgöra ett intressant föremål för vidare forskning.

10. Källförteckning

10.1 Publicerade källor

- Alvesson Mats, Sköldberg Kaj, *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Arbnor, Ingeman, *Vetenskapsteoretiska bilder*. Förlagshuset Öster om Leden, 1996
- Arbnor Ingeman & Bjerke, Björn, *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Aristotle, *On Rhetoric*, Oxford University Press, Oxford, 1991
- Behrer Mattias, Larsson Åsa, *Event Marketing*, IHM Förlag, Göteborg, 1998
- Briner Wendy, Geddes Michael o Hastings Colin *Projektledaren*, Svenska förlaget, Borgå, 1997
- Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim, Paul, *Att utreda forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri, Karlshamn, 2001
- Grönkvist, Uno, *Sponsring & Event marketing*, Media print, Uddevalla, 2000
- Grönroos, Christian, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, 1996
- Gummesson, *Relationsmarknadsföring – från 4P till 30R*, 2000
- Hill & O'Sullivan, *Marketing*, Addison Wesley Longman Limited, Singapore, 1999
- Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 2001
- Häger, Bengt Åke, *Följ med genom tiderna*, Universitetsförlaget Dialogos, Lund, 1985
- Johansson-Lindfors, *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund 1993
- Juvenal, Decimus, Junius, *The Sixteen Satires*, Penguin Books, 1977
- Kotler, P; Kotler on Marketing, *How to create, win and dominate markets*. The Free Press, New York, 1999
- Lewis, J; *Project planning, Scheduling & Control*, McGraw-Hill, USA, 1995
- Löow, Monica, *Att leda och arbeta i projekt*, Liber, 2001
- Morgan, Gareth, *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund, 1997,
- Rienecker Lotte, Jorgensen Peter Stray, *Att skriva en bra uppsats* Wallin & Dalhbom, Lund, 2002

Sahlin, Ingrid, *Projektets paradoxer*, Studentlitteratur 1996

Schreiber, Alfred L. *Lifestyle and event marketing* McGraw-Hill 1994

Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers Publishers, New York, 1947

Wisén o Linblom, *Effektivt projektarbete*, Svenska förlaget, 1997

10.2 Publicerade artiklar

Bedeian, Arthur G. & Wren, Daniel A. "The Most Influential Management Books of the 20th Century", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, 2001 (Provider: Ebsco)

Clark, James J. "Frederick Winslow Taylor", *PA Times*, 2000 Vol. 23, No. 12, (Provider: Ebsco).

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W., "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12:1-47, 1967

Markos, Imi, "Event! Händelser som säljer", *Marknadstendenser* No 5, 1997

(Okänd författare) "Årets bästa byrå 2001", *Resumé*, 2002-02-07

10.3 Elektroniska källor

www.infopool.se

www.creatormomentum.com

www.svenskaeventforeningen.se

10.4 Förteckning över figurer

1.1 *Uppsatsens uppbyggnad* (egen figur)

3.1 *Kategorier av EM* (Behrer & Larsson)

3.2 *Syftet med EM* (Behrer & Larsson)

5.1 *Kvalitetshjulet* (tillhandahållen av Rider Event Marketing)

5.5 *Infopools arbetsprocess* (tillhandahållen av Infopool)

7.1 *Metaforens natur* (Morgan, dock redigerad)

8.1 *Transformation av metaforer* (egen figur)

Bilaga 1.

Intervjuguide

Frågor till personer med planerings/ledningsfunktion:

- 1) Hur ser företagets arbetsprocess ut?
- 2) Vad är er position/arbetsuppgifter i företaget var kommer ni in i arbetsprocessen?
- 3) Hur länge har du arbetat i företaget?
- 5) Berätta om ett lyckat event och varför det var lyckat
- 4) Vad finns det för framgångsfaktorer inom event marketing?
- 6) Vad finns det för fallgropar?

Frågor till personer med genomförande position på Creator Momentum:

- 1) Hur länge har ni arbetat med event marketing?
- 2) Vad har du haft för positioner vid genomförandet av event marketing?
- 3) Berätta om ett lyckat event och varför det var lyckat?
- 4) Vad finns det för framgångsfaktorer inom event marketing?
- 5) Vad finns det för fallgropar?

Frågor till event personalen på Classic Kaffe eventet:

- 1) Hur fick du det här jobbet?
- 2) Vad är syftet med detta event?
- 3) Vad är dina arbetsuppgifter?
- 4) Vad vet du om Classic Kaffe?
- 5) Vad vet du om eventbyrån?
- 6) Har du fått någon utbildning och i så fall hur omfattande var den?
- 7) Har du jobbat med event marketing på liknande sätt tidigare?

Respondenterna gavs även möjlighet att tala om sin ålder, utbildning, tidigare arbetslivserfarenhet, mm.

Bilaga 2.

Bilder från Classic kaffe eventet i Malmö



Monter rakt framifrån. Inredningen anspelar på 60-talet



Montern från sidan