



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

ett annorlunda möte

– mötesindustrins omvandling i
den nya ekonomin

Theodora Acar
Emelie Helgius
Alexandra Keyser

Handledare:
Erika Andersson Cederholm
Jörgen Eksell

Magisteruppsats
VT 2007

Förord

Vårt intresse för mötesindustrin väcktes under förra året när vi skrev vår kandidatuppsats, *Värdeskapande under en konferensvistelse*. Intresset har sedan dess vuxit och för oss var det en självklarhet att även magisteruppsatsen skulle behandla mötesindustrin. I år tar vi ett steg längre och undersöker vad mötesindustrin faktiskt erbjuder och hur den förändras i takt med omvärlden. Arbetet har vid flera tillfällen ändrat inriktning och det har varit en otroligt intressant, lärorik och rolig resa! Vi hoppas att vi har lyckats överföra vårt intresse för denna unika och spännande bransch, genom vår uppsats, till Er som läsare.

Bidrag från olika källor ligger som underlag och inspiration till uppsatsarbetet. Vi är hjärtligt tacksamma över att följande personer tagit sig tid för intervju med oss; Ingela Ahlberg, Bokningsbolaget; Elisabeth Björkman, Choice Hotels; Henrik Dahlman, Arlanda Conference & Business Center; Ann-Sofie Elmer, Scandic Hotels; Kenth Larsson, the Rezidor Hotel Group; Lotte-Marie Roesgaard, Comwell och Hans Östberg, SF Event & Konferens. Vi vill även tacka Atti Soenarso och Roger Kellerman för ett inspirerande samtal.

Vidare vill vi tacka våra härliga handledare, Erika Andersson Cederholm och Jörgen Eksell. Genom hela vårt uppsatsarbete har Ni varit till oerhört stor hjälp. Ni har bidragit med stort engagemang och intresse och vi är enormt tacksamma över det stöd som vi har fått under hela processen. Era goda råd och motiverande vägledning har hjälpt oss att föra arbetet framåt.

Helsingborg, maj 2007

Theodora Acar

Emelie Helgius

Alexandra Keyser

Sammanfattning

- Titel:** Ett annorlunda möte – mötesindustrins omvandling i den nya ekonomin
- Nivå:** Magisteruppsats, maj 2007
- Författare:** Theodora Acar
Emelie Helgius
Alexandra Keyser
- Handledare:** Erika Andersson Cederholm
Jörgen Eksell
- Problem:** Den nya ekonomins satsning på det framtida ”upplevelselandet Sverige” har påverkat mötesindustrin, som har fått högre krav på sig att allt oftare lansera nya mötesidéer. Mötesleverantörerna satsar idag på nyskapande och annorlunda mötesrum. Vi ser en motsättning i mötesleverantörernas satsning och kundernas uteblivna efterfrågan på det nya utbudet.
- Syfte:** Vårt syfte är att undersöka på vilket sätt mötesleverantörers värdeerbjudande har influerats av den nya ekonomin.
- Metod:** Uppsatsen baseras på kvalitativa intervjuer med mötesaktörer, samt på dokumentanalyser och observationer. Vidare utgår vi från litteratur och artiklar om den nya ekonomin, upplevelseindustrin samt produkt- och servicelivscykeln.
- Resultat:** Den nya ekonomins ökade krav på effektivitet avspeglas i mötesleverantörernas värdeerbjudanden genom att *tidsbesparing* och *effektivitet i arbetsprestationen* lyfts fram som värden. Även de ökade kraven på innovationsrikedom har influerat mötesindustrin och *kreativitet* och *det annorlunda* har blivit värden i sig. Kraven på effektivitet och kreativitet har resulterat i att likväl *flexibilitet* blivit ett värde. Genom mötets materiella inramning manifesteras värdena, vilka signalerar framåtanda. Annorlunda mötesrum är även en del av mötesleverantörers varumärkesbyggande. Utvecklingen inom mötesindustrin kan förklaras med hjälp av den så kallade servicelivscykeln. Till följd av standardisering drivs mötesleverantörerna till att ständigt förnya och utvidga sina erbjudanden. Med en pushstrategi lanseras värdeutvidgningar som bygger på ovan beskrivna värden. Dessa kan delas in i tre olika grupper: e-ifiering, serviceifiering och upplevelseifiering.
- Nyckelord:** Mötesindustrin, den nya ekonomin, upplevelseindustrin, värdeerbjudande, servicelivscykeln.

Innehållsförteckning

1. Mötesindustrin i den nya ekonomin	1
1.1 Mötesindustrin på frammarsch.....	1
1.2 Problemdiskussion och syfte.....	2
1.3 Begreppsförvirring i mötesindustrin.....	4
1.4 Disposition	4
2. Metod.....	6
2.1 Övergripande metodologiska övervägningar.....	6
2.2 Forskningsansats	7
2.3 Empirisk material	8
2.3.1 Val av intervjupersoner	8
2.3.2 Intervjuer	9
2.3.3 Dokumentanalys	10
2.3.4 Observationer	11
2.4 Bearbetning av material	12
3. Början på något nytt.....	14
4. Ett annorlunda möte i en ny värld	23
4.1 It´s not a hotel, det är en mötesplats... ..	23
4.2 Effektiva möten.....	24
4.2.1 E-ifiering av mötet.....	25
4.2.2 Snabba rum	26
4.2.3 Enkelhet i helhet	28
4.2.4 Effektivt läge	29
4.3 Kreativa rum för kreativa hjärnor.....	30
4.4 Flexibilitet inom ramarna	32
4.4.1 Flexibilitet i bokningstillfället.....	32
4.4.2 Flexibilitet i möteskonceptet.....	33

4.5 Att leva i framtiden	35
4.5.1 Med kunden hack i häl.....	35
4.5.2 Nyttänkande som dragplåster	38
4.6 När det unika blir norm....	40
4.6.1 Den unika individen.....	40
4.6.2 Följa John	42
5. Slutsats och diskussion	45
6. Referenslista.....	
Bilagor.....	

1. Mötesindustrin i den nya ekonomin

Mötesindustrin har under de senaste åren gått på högvarv och utvecklingen inom branschen har varit omfattande. Den nya ekonomins genomslagskraft kan speglas i mötesindustrin. I detta kapitel förs diskussionen om vad mötesindustrin lyfter fram i sitt värdeerbjudande och vilken inverkan den nya ekonomin har haft på mötesindustrin, under rubriken "Mötesindustrin på frammarsch". Därefter följer "Problemdiskussion och syfte", "Begreppsförvirring i mötesindustrin" och "Disposition".

1.1 Mötesindustrin på frammarsch

Mötesbranschen är en växande industri som har ökat i betydelse de senaste årtiondena (Turistdelegationen, 2001). För svenska affärsresenärer är deltagandet i ett möte, en kongress, kurs eller ett seminarium det vanligaste syftet till övernattnings på hotell (Nutek, 2007). Sverige anordnar, i en internationell jämförelse, flest kongresser i Norden och innehar en trettonde plats bland världens kongressarrangerande länder (Trend 2007). Därmed håller Sveriges mötesanläggningar en hög standard även vid en internationell jämförelse.

Ett möte är, enligt nationalencyklopedin, en *organiserad sammankomst för visst syfte* (<http://www.ne.se>, 2007-05-09). Ordet organiserad kan i många fall ge associationer till strukturerad och ordentlig. Dagens mötesindustri kan emellertid påstås utmana den gamla bilden av mötet, ofta uppfattat som något inrutat och ibland tråkigt. Bilden av långa, oinspirerande möten där de flesta deltagare sitter som passiva åhörare och där paus endast ges för "kaffe – lunch – kaffe" är, enligt dagens mötesaktörer, snart ett minne blott.

Under besök på KonfEx mässan och TUR mässan i Göteborg, under februari och mars månad 2007, uppmärksammade vi att mötesleverantörer idag erbjuder ett varierat mötesutbud och lyfter fram olika värden i samband med dem. Nissaströms Konferens & Kursgård erbjuder sina gäster värde genom tidsbesparing; *Spar tid och pengar genom effektiva möten*. Nollhaga slott betonar miljön som källa till inspiration och kreativitet;

Miljön, omgivningarna och maten ger syre åt tanken. Bjertorp Slott erbjuder i sin tur oförglömliga upplevelser; *Ur upplevelsen föds ett outplånligt minne.* Dessutom noterade vi en ökad betoning på vikten av samstämmighet mellan mötets upplägg och mötets syfte. Comwell har tagit vara på denna aspekt och tillhandahåller mötesdesigners som erbjuder hjälp med att *Designa ditt möte till framgång.*

De samlade intrycken från mässorna väckte tankar om kopplingar till den nya ekonomin och upplevelseindustrin. I den nya ekonomin, en term som introducerades under senare delen av 1990-talet, gavs utrymme för spekulationer om vad den nya tiden tordes bära med sig (Jonung, 2000:562). Eftersom buden var många, blev det företag framgångsrikt som lyckades projicera en attraktiv fasad, genom såväl symboliska som materiella tillgångar. Den nya ekonomin utmanade även den gamla bilden av uppdelning mellan arbete och fritid, som ansågs tillhöra den ”gamla” ekonomin (jfr Löfgren, 2001).

Ur denna tidsanda föddes en ökad fokus på snabbhet, i huvudsak till följd av den omfattande teknologiska utvecklingen. För att vara snabb krävdes en ständig ström av nya idéer och innovationer. Kreativitet ansågs främja innovationer och således kom kreativitet att betraktas som ett värde i sig. Kreativiteten förmodades utvecklas i oväntade möten och i överraskande kombinationer (jfr Löfgren, 2001). Upplevelseindustrin kom att bli en produkt av denna kreativetssträvan. Industrins mål var att sammanföra olika branscher såsom konst, musik, arkitektur, film och turism för att skapa kreativa forum (jfr AHA Sweden, 2001). Våra observationer under mässorna talar för att mötesindustrin, som en del av den nya ekonomin, har påverkats av dessa förändringar och detta har väckt frågor och intresse för vidare undersökning.

1.2 Problemdiskussion och syfte

Mötesindustrin i Sverige, eller den så kallade MICE industrin, en förkortning av Meetings, Incentives, Conventions och Exhibitions, har ökat i betydelse de senaste årtiondena (Turistdelegationen, 2001). Mötesleverantörernas erbjudanden har över tid varierat i innehåll och idag ser vi en stor spridning i mötesutbudet. Trots att mötesindustrin är både dynamisk och under utveckling kan branschen betraktas som relativt utforskad. Den forsk-

ning som gjorts har till stor del fokuserat på den Nordamerikanska marknaden och det har efterfrågats mer forskning från andra delar av världen (Yoo & Weber, 2005). Möten är ett brett begrepp som innefattar och påverkas av allt ifrån personliga arbetsprestationer, relationer och teknisk utrustning till kaffe, vinprovning, service och geografiskt läge. Denna spännvidd gör branschen till ett dynamiskt forskningsfält, samtidigt som det gör den tämligen svåröverskådlig. Vi har valt att, utifrån ett leverantörsperspektiv, undersöka svenska mötesleverantörers värdeerbjudanden i förhållande till den nya ekonomin. Som leverantör kan man endast tillhandahålla olika former av erbjudanden, till exempel en tjänst. Det är den service som en kund uppfattar i ett erbjudande som skapar värde för dem och kvaliteten av servicen är beroende av gästens förväntningar i relation till det upplevda värdet (Grönroos, 2002:14, 79-81). Under en mötesvistelse skapas värdet huvudsakligen i relationen mellan mötesdeltagarna, vilka därmed kan ses som producenter av sitt eget värde (Acar et al, 2006:44).

KK-stiftelsens satsning på det framtida ”upplevelselandet Sverige” har breddat mötesleverantörernas värdeerbjudande och ökat kraven på innovationsförmåga och nytänkande i såväl mötesrummet som möteskonceptet. I den nya ekonomin blir nytt snart gammalt, då den ständigt ökade takten av produktion och konsumtion komprimerar produktutvecklingscykler (Thrift, 2000:675). Detta påverkar även mötesindustrin, som har fått högre krav på sig att allt oftare lansera nya mötesidéer. För att klara av konkurrensen och visa att de hänger med i utvecklingen satsar mötesleverantörerna bland annat på nyskapande och annorlunda mötesrum. Dessa rum går att betrakta som mer än materiella, livlösa objekt. Som fysiska platser är de symboliskt laddade och i den meningen även kommunikativa genom att de sänder ut budskap till betraktaren (Bourdieu, 1990:52). Som vi tidigare nämnt har den symboliska aspekten kommit att spela en allt större roll i strävan efter framgång i den nya ekonomin. Imageskapande har ökat i betydelse och påverkas bland annat av den fysiska inramningen. Många är företagen som presenterar sig själva och sin affärsidé i designade kontorslokaler. I vår undersökning har det framkommit att även mötesindustrin har influerats av detta affärsstrategiska tankesätt och utvecklat designade och annorlunda mötesrum. Detta är föga förvånande. Överraskande är emellertid att utvecklingen av nya mötesrum inte kan rättfärdigas genom en ökad efterfrågan. Undersökningen visar att mötesindustrins kunder nämligen är relativt traditionella i sina mötesval, trots att de är en del av den nya ekonomin. Vi ser således en motsättning i

mötesleverantörernas satsning på annorlunda mötesrum och kundernas uteblivna efterfrågan på det nya utbudet. Mot bakgrund av denna problemdiskussion tar vårt syfte form.

Vårt syfte är att undersöka på vilket sätt mötesleverantörers värdeerbjudande har influerats av den nya ekonomin.

Utifrån detta syfte har vi formulerat tre frågor:

På vilket sätt manifesteras den nya ekonomin i mötesleverantörers värdeerbjudande?

Vilken symbolisk betydelse har den materiella inramningen av mötet för mötesleverantörerna?

Varför väljer mötesleverantörer att utveckla annorlunda mötesrum och möteskoncept?

1.3 Begreppsförvirring i mötesindustrin

En aktuell debatt förs kring användandet av ordet *konferens* inom mötesindustrin (*Meetings International*, nr 19/2007). Aktörer såsom *Meetings International* hävdar att ordet bör strykas ur vokabulären och ersättas med den internationellt mer gångbara benämningen *möte*. Ordet konferens kan, av förklarliga skäl, av misstag översättas till engelskans conference, vilket i själva verket betyder kongress. Genom att konsekvent använda mötesbegreppet inom mötesindustrin, slipper det således ske några begreppsförvirringar. Vi har valt att använda ordet *möte* i vår uppsats för att underlätta för läsaren och undvika miss-tolkning.

Vidare vill vi förklara vad vi innefattar i begreppen kund, gäst och leverantör, vilket kan vara förvirrande på en hybrid marknad där kund och konsument är separata aktörer. Kund används som benämning på de företag som köper mötestjänster. Begreppet gäst syftar på de individer som fysiskt deltar i mötet på en mötesanläggning, i vår uppsats även refererade till som mötesdeltagarna. Till skillnad från kunden, är dessa personer oftast inte del-

aktiga i bokningsprocessen. Begreppet leverantör syftar på mötesanläggningarna som tillhandahåller mötestjänsten.

1.4 Disposition

Vi har valt att ordna uppsatsen efter en linjär-analytisk struktur för att skapa gynnsammare förutsättningar för förståelsen av vår studie samt för att underlätta läsningen av arbetet. Uppsatsen är därför indelad i kapitlen; *Mötesindustrin i den nya ekonomin*, *Metod*, *Början på något nytt*, *Ett annorlunda möte i en ny värld* och *Slutsats och diskussion*. Efter detta inledande avsnitt ser uppsatsens disposition ut som följer:

- I nästkommande kapitel presenterar vi *Metoden* och redovisar relevanta val gjorda för uppsatsen.
- I kapitel 3 presenterar i den teoretiska kappan under rubriken *Början på något nytt*. Här redogör vi för framväxten av den nya ekonomin, upplevelseindustrins födelse och vad detta har inneburit för dagens produktion och konsumtion relaterat till produktlivscykeln.
- I Kapitel 4 går vi in på *Ett annorlunda möte i en ny värld*. I denna del redovisar vi vår insamlade empiri som vi analyserar genom att knyta an till teorin. Kapitlet inleds med en observation av, "It's not a hotel, det är en mötesplats". Sedan följer fem tematiserade avsnitt; "Effektiva rum"; "Kreativa rum för kreativa hjärnor"; "Flexibilitet inom ramarna"; "Att leva i framtiden" och "När det unika blir norm". Vi har valt att alternera empiri och analys för att tydliggöra och underlätta för läsaren att se kopplingen. Förhoppningen är att uppsatsen således blir intressantare att läsa.
- I kapitel 5, *Slutsats och diskussion*, presenterar vi våra slutsatser och diskuterar deras relevans i ett vidare perspektiv.

2. Metod

I följande kapitel redogör vi för de metodval vi tillämpat genom arbetet med uppsatsen. Metodkapitlet är uppdelat i "Övergripande metodologiska överväganden", "Forskningsansats", "Empiriskt material" och "Bearbetning av material och analys".

2.1 Övergripande metodologiska överväganden

Vår undersökning bygger på en litteraturstudie och en empirisk undersökning. Uppsatsen grundar sig på en bas av litteratur bestående av böcker, rapporter samt vetenskapliga artiklar. Sökningen av litteratur började i tidigare kurslitteratur från Service Management programmet. Vi utnyttjade databaserna Lovisa och ELIN vid teoriinsamlingen och använde sökord som MICE, meetings, upplevelser, the new economy, innovation, services life cycle och product life cycle. Uppsatsens teoretiska kapp bygger till största del på primära källor. Då möjligheten att gå tillbaka till ursprungskällor som andra forskare hänvisat till, i vissa fall varit begränsad, har vi i dessa fall fått använda oss av sekundära källor (jfr Jacobssen, 2002:152-53).

Det empiriska materialet består av fyra olika delar. Genom observationer på de branschrelaterade mässorna KonfEx och TUR – mässan i Göteborg fick vi en helhetsbild av var mötesindustrin står i dag och vilka värden som lyfts fram i möteserbjudandet. De broschyrer vi erhöll från mässorna ligger till grund för en dokumentanalys av mötesanläggningars värdeerbjudanden. Denna studie har breddat vårt empiriska underlag i huvudsak genom att tillföra perspektiven från slotts- och herrgårdsanläggningar. Utöver detta har vi genomfört intervjuer med mötesleverantörer och en återleverantör på managementnivå. Intervjuerna med leverantörerna har givit oss en bild av hur de resonerar kring sitt möteskoncept och hur de ser på branschen i övrigt. Genom återleverantören, som fungerar som en mellanhand mellan mötesköparen och mötesleverantören, har vi fått en djupare förståelse för vad mötesköpare efterfrågar. För att få en inblick i vad som anses vara trendigt i mötesindustrin idag, har vi gjort ytterligare en dokumentanalys av tidningsartiklar som publicerats i tidningen *Meetings International*. Tidningen valdes då den har ett kundperspektiv och vi uppfattar att den ligger mest i framkant i relation till övriga branschtidningar i Sverige. För att

tydligare förstå *Meetings Internationals* koncept har vi träffat chefsredaktör Atti Soenarso och förlagschef Roger Kellerman för ett samtal.

Parallellt med genomförandet av ovanstående empiriska undersökning studerade vi litteratur som behandlade den nya ekonomin och upplevelseindustrins framväxt. För att belysa hur den nya ekonomin och upplevelseindustrin har påverkat mötesbranschen, har vi även använt teorier om symbolisk konsumtion och produktlivscykeln som grund för vår analys av det empiriska materialet.

2.2 Forskningsansats

I kandidatuppsatsen *Hur värde skapas under en konferens vistelse*, fick vi upp ögonen för mötesindustrin och skapade ett genuint intresse för branschen. Därför har vi valt att fortsätta vår magisteruppsats inom samma område. De kunskaper vi erhöll genom arbetet med kandidatuppsatsen har påverkat förutsättningarna för vår magisteruppsats. Med oss från det tidigare arbetet har vi en bild av hur värdeskapande sker under en konferensvistelse. Därmed har haft vissa förväntningar på mötesbranschen och dess förutsättningar redan under det inledande uppsatsarbetet. Kandidatuppsatsen har även givit oss en god förförståelse för mötesindustrin och därmed en stabil grund att arbeta vidare på (jfr Jacobssen, 2002:34).

Vårt metodologiska tillvägagångssätt grundar sig på en abduktiv ansats, då vi växelvis har samlat intryck från vårt empiriska fält och letat litteratur som hjälpt oss tolka de intryck vi fått. Allteftersom insamlingen av det empiriska materialet fortskridit, har vi sökt nya teorier. Uppsatsen har under arbetets gång till viss del bytt inriktning (jfr. Alvesson & Sköldberg, 1994:42). Insamlingen av det empiriska underlaget startade med observationer under KonfEx mässan och TUR-mässan i Göteborg och en dokumentstudie av de broschyrer vi erhöll där. Utifrån detta empiriska underlag gjorde vi ett första antagande om vad som var aktuellt inom mötesindustrin och vi gick till teorier om upplevelseekonomin. Efter att ha intervjuat mötesleverantörer och återleverantören, samt gjort en dokumentstudie av tidningsartiklar i *Meetings International*, uppenbarades andra intressanta aspekter och vi såg kopplingar till den nya ekonomin. Härigenom fann vi även teorier om produktlivscykeln och symbolisk konsumtion. När de utvalda teorierna var genomarbetade återgick vi

till hela vårt empiriska underlag för att utreda tendenser, mönster och bakomliggande grunder till varför mötesmarkanden ser ut som den gör idag.

Vid insamlingen av vårt empiriska material har vi använt en kvalitativ metod för att möjliggöra en djupgående analys av vad som ligger till grund för mötesindustrins värdeerbjudanden idag (jfr Jacobssen, 2002:57). Vårt mål har varit att varje uppgiftslämnare ska ge sin unika bild och att vi därigenom ska kunna utröna olika nyanser i mötesbranschen. Flexibilitet har även påverkat vår undersökning, eftersom den har möjliggjort en förändring av arbetssättet under arbetets gång (jfr Jacobssen 2002:142).

2.3 Empiriskt material

Våra icke-deltagande observationer, dokumentanalyser och djupintervjuer med mötesaktörer utgör vårt empiriska material.

2.3.1 Val av intervjupersoner

Vårt val av intervjupersoner har sin grund i vår vilja att intervjua aktörer som har god insikt i mötesbranschen samt är stora aktörer inom industrin (jfr Jacobssen, 2002:199). Detta för få en god uppfattning om branschens dominerande aktörer, vilkas satsningar vi anser kan visa vart marknaden är på väg. Vi har valt att intervjua representanter från de största hotellkedjorna i Sverige; Ann-Sofie Elmer från Scandic, Kenth Larsson från Rezidor Hotel Group och Elisabeth Björkman från Choice Hotels. Då de är de största aktörerna på hotellmarknaden är de även störst på mötesmarknaden i Sverige. Vidare har vi intervjuat Lotte-Marie Roesgaard från Comwell, en nordisk koncern och den största, renodlade möteskoncernen i Norden. På Arlanda Conference & Business Center har vi intervjuat Henrik Dahlman och anläggningen valdes på grund av dess unika läge på Arlanda flygplats. Som en relativt ny och uppstickande aktör på marknaden valde vi att intervjua Hans Östberg på SF Bio Konferens & Event. Förutom dessa mötesleverantörer intervjuade vi Ingela Ahlberg på Bokningsbolaget för att få en återleverantörs perspektiv. Slutligen genomfördes ett samtal med chefsredaktör Atti Soenarso och förlagschef Roger Kellerman på tidningen *Meetings International*. De största hotellkedjorna kan betraktas som maktbärande i mötesindustridiskursen, då de genom sin storlek syns och ges utrymme att uttrycka sig.

Även Soenarso och Kellerman har makt genom att de själva styr urvalet i *Meetings International* och således kan göra sin röst hörd genom tidningsartiklarna. Förutom att vara förlagschef på *Meetings International*, sitter Roger Kellerman även som sekreterare i Meeting Professionals Internationals (MPI) svenska avdelning. MPI är världens största nätverk inom den internationella mötesindustrin och finns i 68 länder. Medlemmarna är antingen mötesplanerare/köpare eller mötesleverantörer och medlemmarna matchas in så att det alltid ett jämnt antal köpare och leverantörer. Roger Kellerman initierade MPI:s start i Sverige 1995 och satt som president året 2000-2001 (www.mpisweden.se, 2007-05-21). Även denna position som makthavare i mötesindustridiskursen gör dem till intressanta mötesaktörer (jfr Mills, 2004:35).

2.3.2 Intervjuer

För att förbereda intervjupersonerna inför vår intervju skickade vi en intervjuguide i förväg. I intervjuguiden presenterade vi de teman vi planerade att behandla under intervjun samt gav typexempel på intervjufrågor. Vi valde att skicka intervjuguiden för att våra intervjupersoner skulle vara förberedda och väl införstådda intervjuens syfte (jfr Kvale, 1997:121). Dessutom har vi positiva erfarenheter av en sådan introduktion. Vi är emellertid medvetna om att intervjuguiden kan ha påverkat de svar intervjupersonerna gav, då den möjliggjorde för dem att planera och tänka över sina svar innan intervjutillfället. Valet att inte presentera alla frågor gjordes därmed för att vi även skulle få spontana svar. Vi anser att fördelarna med att skicka en intervjuguide, i form av mer relevanta svar, överväger nackdelarna i form av planerade repliker.

Våra intervjuer genomfördes som öppna och individuella besöksintervjuer. Intervjuformen valdes då vi ville samla in en större mängd information från intervjupersonerna samt få fram varje enskild persons uppfattning om och synpunkter på mötesindustrin. Under intervjutillfällena var vår flexibilitet avgörande för att följa med i intervjupersonens, och därmed intervjuens, vändningar. Öppna frågor och följdfrågor var betydelsefulla för att intervjupersonen skulle kunna tala fritt och för att vi skulle få en djupare förståelse för vad personen menade (jfr Jacobssen 2002:160-62). Varje intervju varade mellan en till en och en halv timma, vilket möjliggör vår kvalitativa ansats (jfr Jacobssen, 2002:196).

Intervjuerna genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats, en naturlig plats som intervjupersonen var välbekant med. Genomförandet av intervjuerna på arbetsplatsen medförde att intervjupersonen kände sig trygg i situationen och därmed kunde fokusera på samtalet (jfr Jacobsen, 2002:164).

Under intervjuerna deltog vi alla tre, med undantag för intervjun med Bokningsbolaget då vi endast var två. Vi är medvetna om att tre personer kan ha varit en person för mycket, eftersom intervjupersonen kan få känslan av att befinna sig i underläge. Vi valde trots allt att alla skulle medverka under intervjuerna, eftersom våra intervjupersoner är på managementnivå och vana vid att framföra sina åsikter inför större grupper. För varje intervju hade en av oss huvudansvaret för att leda intervjun framåt. En annan hade huvudansvaret för att driva intervjupersonen djupare in på ämnet genom följdfrågor och en tredje förde i huvudsak anteckningar och gjorde observationer (Kvale 1997:121)

Vid samtliga intervjutillfällen valde vi att göra ljudupptagningar, för att ha möjlighet att ordagrant transkribera intervjuerna och därmed skapa bättre förutsättningar till en grundlig analys. En ljudinspelning kan påverka intervjupersonen negativt om hon eller han inte är van vid detta. Eftersom vi redan innan intervjuerna genomfördes visste att vi skulle använda citat för att stärka analysen av vårt empiriska material, ansåg vi det nödvändigt med ljudupptagning. Samtidigt kunde vi fokusera på intervjupersonen och låta intervjun fortlöpa i normal samtalstakt istället för att försöka anteckna så mycket som möjligt (jfr Jacobsen, 2002:166). Eftersom alla intervjupersonerna är vana vid att prata inför folk, anser vi inte att de påverkades nämnvärt av ljudinspelningen.

2.3.3 Dokumentanalys

Vi har valt att studera texter och bilder i broschyrer från olika mötesalternativ i Sverige, samt artiklar ur tidningen *Meetings International*, för att få en fullständig bild av vad mötesbranschen erbjuder idag. Texterna och bilderna analyserades i sin helhet i syfte att ge oss en mer allmängiltig bild av vad branschen erbjuder. Eftersom broschyrerna är insamlade under KonfEx och TUR – mässan, visar alla aktuella värdeerbjudanden från olika mötesalternativ. Tidningen *Meetings International* speglar enligt oss den nya mötesindu-

strin. Tidningen belyser nya idéer och trender inom branschen, vad som är aktuellt samt ger en bild av vart branschen är på väg. *Meetings International* utkommer varannan månad och vi har studerat nummer nio till arton, från åren 2005 till 2007. Eftersom vi avser undersöka hur mötesindustrins värdeerbjudanden ser ut idag var det viktigt att tidningarna var aktuella (Patel & Davidson, 1994:56).

2.3.4 Observationer

I februari 2007 åkte vi till konferensmässan KonfEx i Göteborg för att ta del av vad mötesbranschen hade att erbjuda. I april åkte vi även till TUR – mässan i Göteborg som för första gången gav uppmärksamhet åt mötesbranschen genom att anordna en mötesindustridag. I samband med de båda besöken genomförde vi observationer. Observationerna fokuserade på utställarnas värdeerbjudande och hur dessa lyftes fram i presentationen av deras konferenskoncept i respektive monter. Vi observerade även vilka värden utställarna själva betonade. Tanken var att observationerna skulle ge oss en helhetsbild av mötesutbudet och en grund att arbeta vidare på. Utöver mässorna har vi även gjort observationer i samband med våra genomförda intervjuer. Fokus har då lagts på vilka värdeerbjudanden som förmedlas genom den fysiska inramningen.

Under mässorna valde vi att genomföra dolda observationer, för att personerna vi studerade, inte skulle avvika från sitt vanliga beteende. Det kan medföra en etisk problematik med att genomföra en dold observation, då de studerade inte får möjlighet att ge sitt samtycke till observationen. Vi ser emellertid inte något etiskt dilemma med vårt val av dolda observationer eftersom observationerna tog plats i ett sammanhang där beskådning är en del av syftet. Eftersom vi inte var en del av utställarna på mässan genomförde vi icke deltagande observationer och studerade mässutställarna med en viss distans (jfr Jacobssen, 2002:180-81). Som tidigare nämnts var vårt mål med mässbesöken att se vad mötesbranschen presenterade som sitt värdeerbjudande. Därför valde vi att genomföra ostrukturerade observationer för att kunna fånga upp så många intryck som möjligt och inte missa eventuellt intressanta iakttagelser (jfr Patel & Davidson, 1994:81).

2.4 Bearbetning av material och analys

När den empiriska insamlingen var klar började vi med att transkribera alla genomförda intervjuer. Artiklarna i *Meetings International* sammanställdes och gemensamma mönster, såsom fokuseringen på individen och vikten av design, identifierades. Vi sammanställde även broschyrerna och hittade gemensamma mönster i mötesarrangörernas värdeerbjudande, bland annat deras betoning på omgivningen och dess påverkan på mötet. För få en överblick av intervjuerna lästes de igenom och under arbetets gång urskiljde vi även här mönster och gemensamma drag. De mest framträdande var betoningen på flexibilitet, anorlunda mötesrum och kraven på kreativitet och effektivitet.

Det empiriska materialet har därefter ställts mot vårt teoretiska underlag om den nya ekonomin, upplevelseindustrin och produktlivscykeln. Vi har valt att lyfta fram uttrycksfulla citat från intervjuer, broschyrer och *Meetings International* och dessa, tillsammans med observationer från mässorna i Göteborg och de vi gjorde i samband med intervjutillfällena, ligger till grund för vår analys.

Vårt resultat är ett tolkningsresultat, eftersom vi genom vårt urval av empiriskt material inte beaktar de delar som ligger utanför det valda materialet. Empirin är således inte en direkt spegling av verkligheten, utan speglar det undersökta området (jfr Alvesson & Sköldbberg, 1994:12). I vårt urval har vi delvis valt ut de största aktörerna på marknaden, vilka genom sin storlek har tolkningsföreträde. Företrädet innebär makt att diktera vad som är rätt och fel inom mötesdiskursen. De stora aktörerna får utrymme att synas och höras och vad de gör blir således ”rätt”. Genom denna maktfördelning följer de mindre aktörerna reglerna som dikteras av de större (jfr Börjesson, 2003:34).

Våra tolkningar av materialet är även påverkade av bakomliggande teoretiska antaganden. Bland annat har Service Management Institutionens tvärvetenskapliga grund, där samhällsfenomen, kultur och individen analyseras tillsammans, påverkat vår tolkning. Vidare är vi som personer socialt påverkade av vår kultur, samhället vi lever i och intellektuella traditioner (jfr Alvesson & Sköldbberg, 1994:12). Under arbetets gång har vi därmed försökt reflektera över våra egna tolkningar och ifrågasätta dem. Då vi är tre individer i uppsatsgruppen har vi möjlighet att se en sak från tre olika perspektiv, vilket minskar risken för att

förutfattade meningar färgar resultatet. Diskussioner inom gruppen har förhoppningsvis bidragit till att våra tolkningar fått en mer allmängiltig karaktär än de fått om vi skrivit individuellt, vilket medför en större generaliserbarhet (Decrop, 1999:158).

3. Början på något nytt

Nedan lyfter vi fram vad som kännetecknar den nya ekonomin, vilka trender och tankesätt som kom att bli viktiga för företagen, samt hur dessa har påverkat framväxten av upplevelseindustrin. Utvecklingen kopplas även till produktlivscykeln som presenteras i ett servicesammanhang.

Termen *den nya ekonomin* började användas under senare delen av 1990-talet, ofta med anknytning till nystartade företag inom bland annat elektronisk kommunikation och informationsteknik (www.ne.se, 2007-05-07). Enligt nationalencyklopedin myntades termen *den nya ekonomin* 1994 av den amerikanske centralbankschefen Alan Greenspan då han utgick ifrån att ekonomin stod inför ett produktivitetslyft till följd av massiva teknikinvesteringar. De tekniska framstegen inom kommunikations- och informationsområden skapade nya regler och en ny rumslig logik. Tids- och rumskompressioner uppstod, vilket tvingade människor att omvärdera sina uppfattningar om distans och närhet. Sverige fick en ny geografi och aktörer, information, varor och kapital började transporteras på nya vägar och i nya mönster (Löfgren, 2001:239). Tidsandan i slutet av 1990-talet gav utrymme för många spekulationer och analytiker hävdade bland annat att övergången till den nya ekonomin innebar en dödförklaring av konjunkturcykeln. Andra siade om en permanent låg arbetslöshet samt en immunitet mot ekonomiska bubblor (Jonung, 2000:562). Många var buden om vad den nya ekonomin skulle bära med sig och många var också de som ansåg sig ha svaren. Flera handböcker gavs ut i hur företag skulle förbereda sig för att bäst överleva i den nya tidsåldern. Kevin Kellys *New rules for the new economy: 12 dependable principles for thriving in a turbulent world* var en utav de mest inflytelserika (Löfgren, 2001:240). Kelly utvecklade en idé om det nya ”nätverkssamhället” och spådde att ”*we are about to witness an explosion of entities built on relationships and technology that will rival the early days of life on Earth in their variety*” (Kelly, 1998:6). Många diskuterade förändringarna den nya ekonomin förde med sig och för att visa hur radikalt den skiljde sig från den gamla ekonomin användes polariseringar såsom nätverk - hierarki, entreprenörskap - byråkrati och förändring - stabilitet (Löfgren, 2001:240). Således framställdes den nya ekonomin som en brytpunkt mellan det gamla och det nya.

Löfgren anser att den nya ekonomin även kan betraktas som en kulturell ekonomi. Istället för att endast producera varor och tjänster lades mycket arbete ner på att producera symboler, föreställningar, atmosfärer, upplevelser och evenemang. En kulturell ekonomi skapades och i denna blev imagineering, iscensättning, branding, styling och design viktiga ingredienser (Löfgren, 2001:244). Vissa forskare ställer sig skeptiska till Löfgrens kulturella ekonomi och menar att det alltid funnits kultur i ekonomin. Skillnaden är istället att det idag finns en ökad fokus på kultur, från forskarnas sida, på områden där det traditionellt sett antagits att det inte fanns någon (jfr du Gay & Pryke, 2002:8). Flera forskare delar emellertid Löfgrens antagande att ekonomin blivit mer *kulturaliserad* (Jfr Lash & Urry, 1994, Leadbeater, 1999). Den nya ekonomins kulturella influenser anammades av tidningen *Fast Company*, vilken beskrev sig som *Handbook of the business revolution* (Thrift, 2000:679). Tidningen var ett kulturellt vapen som ämnade förändra affärsvärldens självbild genom att flytta fokus från det ekonomiska kapitalet till det kulturella kapitalet. Tidningen ville förmedla den nya ekonomins nyförvärvade insikter. En ekonomi präglad av en konstant och outtröttlig förändring, högteknologi och anpassning som ett sätt att leva (Ibid.).

Den kulturella ekonomin blev även en *Catwalk economy*, där det blev ett måste för företagen att se bra ut. Estetik spelade en viktig roll för de företag som ville uppfattas som framtidens vinnare och *impression management* blev ett viktigt verktyg i strävan efter att uppnå det (Löfgren, 2001:248-49). Erving Goffman (1959) har också analyserat betydelsen av att ge ”rätt” intryck i social interaktion och menar att en kompetent aktör är en som hela tiden uppfattas som kompetent andra (Goffman, 1959:13). När företag presenterade sina rapporter eller lanserade nya initiativ, blev deras evenemang noga granskade och betygsatta och genomslagskraften i media blev ständigt bedömd (Löfgren, 2001:248-49). Maria Christersdotter (2005) beskriver till exempel hur företaget Pan Interactive, ett ungt och coolt TV-spelsföretag, använde sig av trendiga boutiquehotell som en del i sitt varumärkesbyggande och sin image. Boutiquehotellet och dess materialitet kan betraktas som en fasad med en symbolisk laddning. Begreppet boutique associeras med hög kvalitet, trend, glamour, individualitet och avantgarde design. (Christersdotter, 2005:188-90) Pan Interactives val att vistas på ett boutiquehotell förmedlade genom dessa associationer bilden av framgång, vilket företaget sedan hade möjlighet att använda i marknadsföringssyfte (Christersdotter, 2005:193,200).

Det höga kulturella kapital som valet implicerar skapar ett självförtroende som gör att boutiquehotellets gäst kan slappna av: han eller hon behöver inte bevisa något längre, eftersom valet visar att man har 'rätt' smak.
(Christersdotter, 2005:193)

Christersdotter menar att boutiquehotellen, genom att sälja image, drömmar och livsstil, ger gästen möjlighet till socioekonomiskt självuttryck. Mossberg (2003) har också påpekat omgivningen och rummets betydelse för kundens upplevelse och lyft fram kundens interaktion med upplevelserummet som en viktig kommunikationskanal. Rummet kan kommunicera till kunden vad företaget erbjuder och upplevelserummet kan även användas för att attrahera rätt kundsegment och underlätta eller försvåra för kunder att utföra sina aktiviteter. Mossberg menar att rummet påverkar kunders känslor och beteende, speciellt om kunden tillbringar lång tid i företagets omgivning eller ofta är där på besök (Mossberg, 2003:121-22). Christersdotter (2005) visar även att design kan påverka en plats attraktivitet. Design kan användas som ett redskap för att öka intresset för en stad och till och med en idé om ett designhotell medför en symbolisk styrka. Christersdotter menar att designhotell kan symbolisera styrka och förändring och att hotellets exklusivitet och koppling till en känd arkitekt kan påverka, i synnerhet staden, men även en hel region i positiv bemärkelse (Christersdotter, 2005:109)

Förmågan att agera snabbt blev en av de mest värdefulla resurserna för företag i den nya ekonomin (Löfgren, 2001:245). *The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be fast beating slow* (Robert Murdoch citerad i Malmsten et al. 2001:203). Genom användningen av informationsteknologi kan företagen visa att de är snabba och ligger i framkant, vilket blivit en av den nya ekonomins primära signum. Informationsteknologin symboliserar ungdomlighet, snabbhet och att vara "inne". Teknikens numera allstädes närvaro, genom till exempel mobiltelefoner och webbsidor, gör den till huvudverktyg för arbete med och lagring av kunskap, till bärare av självuttryck och som symboler för fysisk förflyttning. Teknikens närvaro underlättar för företagen att kommunicera ut sitt budskap samtidigt som det ställer krav på dem att tillämpa tekniken. *webify yourself, becoming fast, becoming digital*. (Thrift, 2000:677). Ett annat sätt att kommunicera och inkorporera snabbhet på är genom designen av kontorslandskap. Thrift (2000) tar Anderson Consulting i Paris som exempel på ett "rörligt rum". Där har konsulterna inga fasta arbetsplatser utan bokar ett kontor när de behöver. Däremellan förvaras deras tillhörigheter i en hurts på hjul (Thrift, 2000:686).

Den nya ekonomins snabbhetsbehov skapade utrymme för trendanalytiker och *future watchers* som patrullerade ekonomins frontlinje i sökandet efter möjligheter, talanger, trender och oupptäckta marknader. Dessa trendaktörer skapade otaliga topplistor; världens mest attraktiva städer rankades, de mest framgångsrika innovatörerna listades och de mest lovande företagen spåddes. I kampen om att bli en framgångsrik aktör, som placerades högt på listorna, kopierade städer, företag och organisationer de framgångsrika koncepten. De producerade en unik lokal profil genom en kulturellt global grammatik (Löfgren, 2001:247). George Ritzer (1999) ser en annan typ av standardiseringsfenomen inom detaljhandeln. Kedjor såsom the Gap och Pottery Barn har möjliggjort för den stora massan att konsumera design genom massproduktion och geografisk spridning. Myntets baksida är dock att, medan utbudet har blivit större, har det samtidigt standardiserats (Ritzer, 1999:86).

En annan av de mest eftertraktade företagsegenskaperna i den nya ekonomin blev kreativitet. Kreativiteten sågs som en sorts kulturell energi som skulle utvecklas i oväntade möten och i överraskande kombinationer (Löfgren, 2001:239). Nigel Thrift (2000) framhäver att kreativiteten har fått ökad uppmärksamhet då den anses främja innovationer, vilket medfört att kreativitet har blivit ett värde i sig. Den nya ekonomin har således inneburit ett ökat krav på företagen att agera snabbt samtidigt som de måste vara kreativa. Parallellt med detta ska de rätta sig efter rådande samhällsnormer (Thrift, 2000:676). De rådande samhällsnormerna kan även betraktas som maktens praktiker. Maktens praktiker utgör försök att forma, guida och omdirigera andras styrning. Detta inkluderar även de beslut som en person tänker att han styr över själv (Mills, 2004:34-35). Marek Korczynski och Ursula Ott (2006) bygger indirekt vidare på tankar om de styrande praktikerna och illustrerar med en restaurangmeny hur kunder styrs i sina val. Genom att restaurangen erbjuder valmöjligheter erhåller kunden en känsla av att själv styra sitt val. I själva verket har dessa emellertid redan begränsats av restaurangens urval (Korczynski & Ott, 2006:912). Även Christer Eldh (2005) betonar begränsningen av kundens valmöjligheter och ser det som ett sätt att minska komplexiteten i servicemötet. Komplexiteten uppstår i samspelet mellan kundens förväntningar på service och företagets praktiska förutsättningar att bedriva sin verksamhet. Eldh lyfter i detta sammanhang även fram konflikten mellan att erbjuda kundanpassad service och samtidigt standardisera tjänster. Standardisering innebär i någon utsträckning

att kunderna måste disciplineras, i betydelse av att följa ett system upprättat av leverantören. Eldh tar upp utvärderingsblanketter, som hotell skickar ut till sina gäster efter övernattnings, som exempel. Dessa blanketter formulerar vad som är viktigt och hur gästerna ska förhålla sig till service. Blanketterna kan ses en del i en disciplineringsprocess som uppmanar gästen att *Önska dig vad du vill av oss men säg det som vi vill* (Eldh, 2005:144,150).

I och med de ökade kraven på kreativitet och i linje med *impression management*, sökte företagen i den nya ekonomin visa på innovationsförmåga i många olika sammanhang. *WorkPlay* blev ett sätt att stimulera till kreativitet där arbete och nöje integrerades (O'Dell, 2005: 140-42). Ordlekar blev ett annat sätt att uttrycka sin kreativitet och framåtanda på. Nya ord uppfanns ständigt som *Infotainment* och *Eventure*. Även nya eller framtida arbeten döptes löpande om: *Cool hunter*, *Cyber warrior*, *Dream weaver*, *Chaos pilot*. Flera handböcker om hur kreativitet producerades gavs ut. Det paradoxala i detta var att när företag började marknadsföra sig själva som kreativa miljöer, utvecklades en standardiserad och globaliserad framställning av vad kreativitet är. Löfgren hävdar, i linje med Ritzer (1999) att denna standardisering och rutinisering snarare resulterar i att kreativiteten kvävs, istället för att stärkas (Löfgren, 2001:239).

I den nya ekonomin föddes även viljan att kasta om och förändra den "gamla ekonomins" uppdelning av arbete som ansågs vara förlegad. Det fokuserades mycket på att utveckla mixer mellan olika yrkeskategorier. Upplevelseekonomins koncept är ett exempel på en sådan mix. Detta nya fält hade som mål att föra samman turism, detaljhandel, arkitektur, event management, underhållnings- och kultur industrierna såväl som media. Allt under ett och samma tak (Löfgren, 2001:241).

Upplevelseekonomin växte fram som en stark kraft i början av det nya millenniet. Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling (KK-stiftelsen) identifierade år 2001 upplevelseindustrin som ett mycket betydelsefullt tillväxtområde för svensk ekonomi. I boken *AHA Sweden* (2001) presenterar KK-stiftelsen den svenska upplevelseindustrins huvudaktörer. 13 stycken branscher inkluderas, bland annat arkitektur, film, scenkonst, design, turism, konst, författarskap och upplevelsebaserat lärande. KK-stiftelsen hävdar att de gemensamma dragen för dessa verksamhetsbranscher är att alla uppmanar till innova-

tion, investering och kreativitet och att upplevelser är viktiga eftersom det utgör ett sätt att erbjuda det där lilla extra som behövs för att sticka ut ur mängden (AHA Sweden, 2001:9-10). O'Dell (2002) styrker KK-stiftelsens resonemang och menar att upplevelser kan få konsumenter att känna sig unika. Konsumenter vinner idag genom kommodifieringsprocesser tillträde till ett nästan obegränsat antal produkter. Kommodifieringsprocesserna, vilka leder till ett större utbud på en bredare marknad, ger konsumenterna allt fler alternativ. Samtidigt hotar den massproduktion som följer ständigt att undergräva människors uppfattning av sig själva som unika individer. Upplevelser kan då ses som autenticitetens sista kontrollstation (O'Dell, 2002:19).

...föremål kan köpas och ägas, medan en upplevelse kan betraktas som ett mer personligt fenomen som man är med om och som man därigenom åtminstone delvis skapar själv (O'Dell, 2002:20).

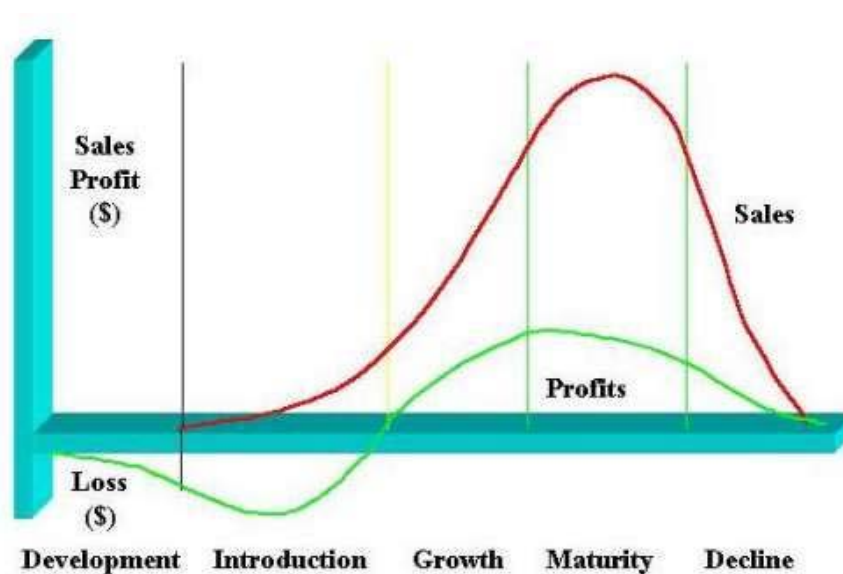
Likaså Ritzer (1999) betraktar upplevelser som något personligt och relaterar fantasier och drömmar till upplevelser. Han menar att kvaliteten på upplevelsernas förtrollning tenderar att minska i takt med ett ökat upplevelseutbud. Ett deltagande i ett stort antal upplevelser gör att den magiska effekten av varje enskild upplevelse avtar. Med andra ord är en massproduktion av upplevelser dömd att minska deras värde genom en reducering av upplevelsens förtrollning (Ritzer, 1999:98).

Till skillnad från Ritzer uppmanar Joseph Pine och James Gilmore (1999) företag att öka produktionen av upplevelser. Upplevelseindustrin betraktas som en utveckling av service-samhället. Upplevelser kan användas som en förädling av tjänster och handelsvaror som därigenom kan få en ny betydelse och ökat värde. Pine och Gilmore ser således de ekonomiska fördelarna med att utveckla tjänster till upplevelser, snarare än en förminskning av upplevelsernas förtrollning genom massproducering. Som exempel på ett företag som erbjuder en upplevelse snarare än en tjänst tar de Hard Rock Café. De ser deras erbjudande som en *eatertainmentupplevelse* för gästen, vilket lockar till återbesök (Pine & Gilmore, 1999:1-3). Enligt Ritzer kommer emellertid kvaliteten på upplevelsen, det vill säga upplevelsens förtrollning, att minska med varje återbesök på restaurangen. Dessutom är den ökade förutsägbarheten direkt skadlig för upplevelsens förtrollning. Fantastiska och drömliknande upplevelser är, enligt Ritzer, per definition oförutsägbara och kan därför inte exi-

stera i en kontrollerad och förutsägbar miljö. Autonomi är till stor del det som ger upplevelserna sin förtrollning, vilken i sin tur avgör kvaliteten (Ritzer, 1999:98-99)

Pine och Gilmores teori om att produkten eller tjänsten kan utvecklas genom en upplevelsedimension kan betraktas som en utvidgning av värdeerbjudandet. Vargo och Lusch (2004) hävdar att kunder inte köper tjänster eller produkter, de köper ett värdeerbjudande (Vargo & Lusch, 2004:7). Dessutom är de medproducenter av värdet, vilket skapas i kundens konsumtion av varan eller tjänsten (Gummesson, 2007:1). För att öka kundens värdeskapandeprocess arbetar företag med att utveckla sitt värdeerbjudande. Normann (2004) hävdar att de tre vanligaste sätten att utveckla sitt värdeerbjudande är genom; serviceifiering (servicification), e-ifiering (e-ification) och upplevelsefiering (experientification). Serviceifiering innebär att företag utvecklar tjänster som gangnar kundens värdeskapande i användandet av varan eller tjänsten. Till exempel erbjuder Volvo förmånliga försäkringsavtal och kreditkortslösningar till sina kunder. E-ifiering innebär i sin tur att företagen använder olika typer av kanaler, Internet inkluderat, för att nå och stödja sina kunder i värdeskapandeprocessen. Xerox Corporation fortsätter exempelvis att utföra service på sina kopieringsmaskiner, efter leverans till kund, via Internet. Genom teknisk onlinesupport kan Xerox avläsa de uppkopplade kopieringsmaskinerna, även när de fysiskt befinner sig på en annan plats. Upplevelsefiering sker genom att allt fler företag designar värdeerbjudanden som är kopplade till kunders mentala och symboliska processer. En bil ses till exempel inte längre enbart som ett transportmedel, utan har även en symbolisk betydelse där de uttrycker personlighet och skapar mening för ägaren. Normann hävdar att bilindustrin har använt sig utav alla tre ovanstående värdeutvidgningar i utvecklandet av sina värdeerbjudanden (Normann, 2004: 130-38). Utvecklingar av värdeerbjudandet är nödvändigt när produkten kommer till mognadsfasen i produktlivscykeln. Detta för att den inte skall tappa i attraktivitet och profit. Enligt Philip Kotler (2003) omformuleras en produkts strategi normalt flera gånger under sin livstid för att generera maximal vinst. Ändringar i produktstrategin följer ofta marknadens och omvärldens förändrade villkor, då produkten rör sig genom produktlivscykeln (Kotler, 2003:334). Thrift (2000) hävdar att den ständigt ökade takten av produktion och konsumtion, tvingar företagen att lansera nya produkter mer frekvent och komprimera produktutvecklingscykler. Thrift menar att moderna ekonomier baseras på en mer finmalen uppskattning av tid, vilken har sitt ursprung i två länkade utvecklingar. Den ena är den ökade fokus som läggs på kortsiktiga ekonomiska prestationer.

Den andra är den ökade takten i ledning av företagen, huvudsakligen som följd utvecklingen av informationsteknologin (Thrift, 2000:675).



Figur 3:1 **Produktlivscykeln**

Källa: www.atkinson.yorku.ca, 2007-05-10

Produktlivscykeln har använts inom marknadsföringen för att förklara och förutse produkters utveckling sedan 1950-talet (Hashimoto, 2003:177). Inom service management har den emellertid inte erfårit någon större genomslagskraft. Få forskare har diskuterat användningen av en servicelivscykel och de som gjort det, har i huvudsak fokuserat på den finansiella servicesektorn (Avlonitis et al, 2004:696). George J. Avlonitis et al har emellertid skapat en servicelivscykel med utgångspunkt i Carl Anderson och Carl Zeithamls (1984) indelning av produktlivscykeln (Avlonitis, 2004:702-703). Förutom Avlonitis et als servicelivscykel har forskare använt produktlivscykeln för att studera de strategiska val en tillverkare, som använder serviceifiering, måste göra (Cohen & Whang, 1997:535). I detta sammanhang appliceras emellertid produktlivscykeln på varan som sedan kompletteras med kringtjänster och således är tjänsten i sig inte i fokus. Leslie Hiraokas (1973) har använt produktlivscykeln för att analysera utbildningar på universitetet, vilken senare har utvecklats av Kathryn Hashimoto (2003). I undersökningen framkommer det att produktlivscykeln av ett program eller en utbildning skiljer sig från en handelsvaras produktlivscykel. Hashimoto lyfter fram sociala frågor, efterfrågan av och tillgång på studenter, efterfrågan på de utexaminerade studenterna, tillgången på kvalificerade lärare och intagningspolicyer som annorlunda variabler. Men trots olikheterna finner Hashimoto, efter att ha

applicerat Hiraokas teori på ett praktiskt fall av kasinoutbildning, att produktlivscykeln kan användas för att belysa och förutspå trender i utbildningar (Hashimoto, 2003:177, 180). Detta visar att produktlivscykeln kan vara användbar även i tjänstesammanhang.

I och med ett ökat krav på innovationer i mognadsfasen i produktlivscykeln, måste företag som har produkter, varor eller tjänster i mognadsfasen vara nytänkande och kreativa. Ett område där innovationsrikedomen varit avgörande för företagets framgång är mobilindustrin. Industrin utvecklar ofta produkter till en obefintlig målgrupp och skapar genom nya innovationer en efterfrågan genom en pushstrategi, vilket innebär att nya produkter lanseras innan en efterfrågan har uppstått (Harwood, 2007:33-34). Svårigheterna med pushstrategin är att företaget som lanserar en ny produkt, inte vet om den är eftertraktad eller inte. Flera forskare har hävdats att det bästa sättet att framställa en ny framgångsrik produkt på är att veta vad kunderna efterfrågar. Samtidigt belyses problematiken av Dorothy och Rayport (1997) med att kundernas förmåga att berätta och beskriva vilka produkter och tjänster de efterfrågar, är begränsad till deras erfarenhet och förmåga att förstå och beskriva möjliga innovationer. Vidare finns det en risk att konsumenterna är så vana vid nuvarande system att de inte reflekterar över nya lösningar, trots att de har ett behov som skulle kunna lösas (Dorothy & Rayport, 1997:102). Således är det ibland nödvändigt för företag att använda pushstrategin. Relaterat till produktlivscykeln används pushstrategin, om än inte uteslutande så i alla fall i huvudsak, i den introducerande fasen. I de kommande faserna tillväxt, mognad och stagnation används en högre andel pullstrategi (Barras, 1986:163).

4. Ett annorlunda möte i en ny värld

I detta avsnitt presenterar och analyserar vi vår empiri. Samtidigt väver vi in den teori som introducerades i föregående avsnitt. Vi inleder med en observation av en mötesplats samt med att reda ut mötesbegreppen en aning. Därefter analyseras empirin under rubrikerna; "Effektiva möten"; "Kreativa rum för kreativa hjärnor"; "Flexibilitet inom ramarna"; "Att leva i framtiden" och "När det unika blir norm". Avsikten är att visa hur den nya ekonomin influerat mötesleverantörernas värdeerbjudande.

4.1 It's not a hotel, det är en mötesplats

Genom snurrdörrar inträder vi den 19 april klockan 09.30 i lobbyn till Clarion hotell Stockholm för att träffa Elisabeth Björkman för en intervju. Vi möts av ett stort utrymme, inramat av vitt stengolv, vita väggar och ett högt tak som tar samma färg. I anknytning till lobbyn sträcker sig en lång ramp och när vi följer den med blicken kan vi skimta fönster på andra änden av hotellet. Vi står kvar vid ingången i lobbyn och ser oss omkring. Utrymmet fylls av åtskilliga möbelgrupper i en variation av former och färger som, rummets öppna karaktär till trots, ger ett intryck av avskildhet i mångfald. Vi ser människor mötas antingen i par eller i grupp. Med blickarna vända till vänster om ingången kan vi observera fyra olika konstellationer av sittgrupper. I en av de orangea sittgrupperna, närmast fönstret, finner vi två män i formell klädsel. En av dem håller upp ett dokument som granskas närgånget av sällskapet. De blir serverade varsitt glas mineralvatten av en man som vi därpå följer med blicken bort mot en bar som är belägen närmast väggen på långsidan. Han ställer sig bakom bardisken och tillkallas av två kvinnor i sällskap, den ena sittandes på en barstol och den andra ståendes bredvid. När de, av kopparna att döma, blivit serverade kaffe rör de sig bort till en sektion vid fönstret där de slår sig ner hos tre män. För att ge plats för kaffekopparna på bordet lyfter en av männen en laptop som nu tar plats i hans knä. En förhöjd ljudstämning av skratt förskjuter vår fokus från kvinnornas positionering och drar vår uppmärksamhet till sig. Tre män i skilda åldrar, uppskattningsvis mellan 30-55 år, sitter i en svart möbelgrupp och samtalar och skrattar kring ett mindre runt bord. Tätt intill står ytterligare två likadana möbelgrupper som strax får byta position när en grupp på fyra personer flyttar och samlar dem vid de tre männen vars ljudstämning nu avtar markant.

De reser sig för att artigt skaka hand med det nytilkomna sällskapet. Tillsammans sätter de sig och det dröjer inte länge förrän samtalet åter tar fart.

Vår observation ger en bild av hur mötesleverantörerna idag strävar efter att utforma det nya mötesrummet. Från att tidigare ha erbjudit avskilda möteslokaler på hotellet, tänker mötesleverantörer idag utanför mötesrummets fyra väggar och uppmuntrar till möten i hela anläggningen. Elisabeth Björkman berättar under intervjun att Clarion hotell Stockholm marknadsförde sig som en mötesplats inför invigningen av hotellet. ... *här gick vi ut med att 'it's not a hotel'. Det var så vi marknadsförde det. Nähää, om det inte är ett hotell vad är det då? Ja, det är en mötesplats* (Elisabeth Björkman, 2007-04-19). Mötesanläggningarna är medvetna om att omgivningen påverkar mötet och utformar den materiella inramningen därefter. På Clarion Hotell Stockholm uppmanar materialiteten till olika typer av informella möten. Inramningen signalerar hur mötesdeltagarna ska bete sig, genom att underlätta eller försvåra för olika aktiviteter (Mossberg, 2003:121-22). Vissa inramningar manar till mer formella möten och andra för samtal under lättsammare former. Till exempel inbjuder stora fåtöljer med högt ryggstöd och mjuka armstöd till ett avslappnat möte snarare än ett formellt. Det rumsliga väcker även vissa förväntningar (jfr Mossberg, 2003:121-22). Lotte-Marie Roesgaard visar på medvetenhet kring omgivningens inverkan på mötet och öppnar upp för nya mötesomgivningar. ... *eller går du in i en kyrka och ska ha ett möte alltså då har du någon annan förväntning* (Lotte-Marie Roesgaard, 2007-04-26). Att mötesleverantörerna beaktar nya mötesplatser kan ses som en strävan efter att erbjuda gästerna något annorlunda, en upplevelse. Nya mötesforum växer fram när gränser bryts. Möten sker överallt, vilket tas fasta på av leverantören som vill erbjuda den bästa mötesplatsen. *Meetings Internationals* visar genom exemplet *Fikastunden – ett bortglömt mötesredskap* att till och med gästernas pauser kan utnyttjas i arbetssyfte (*Meetings International*, nr 13, 2006:14-21).

4.2 Effektiva möten

Med den nya ekonomin kom snabbhet att uppfattas som en avgörande faktor för ett företags framgång (Löfgren, 2001:245). Dessa krav har påverkat mötesindustrin och diskussioner om "Return On Investment" är högaktuella (se *Meetings International*, nr

9/2005:15). Mötesindustrin ser idag en förändring i gästernas efterfrågan som följd av ökad tidspress.

Tiden är totalfaktor. Alltså här pratar vi jättemycket dagsmöten hela tiden. Man vill ju inte vara borta, jag menar för 10 år sedan tyckte man att det var jättelyxigt att åka bort. Det var liksom en premiär. Nu är det mer ett straff att behöva vara borta. Det i kombination med att bokningarna kommer in allt, allt senare. Och det har vi sett ett tag, kortare möten (Elisabeth Björkman, 2007-04-19).

För att förhålla sig till den förändrade efterfrågan och det allt snabbare tempot, har mötesindustrin anpassat sig på flera olika sätt. Den nya ekonomins effektivitetskrav kan tydligt skönjas och delas in i fyra olika undergrupper; *E-ifiering av mötet*, *Snabba rum*, *Enkelhet i helhet* och *Effektivt läge*.

4.2.1 E-ifiering av mötet

Internet har ökat i betydelse som informationskanal. Kundernas krav på snabbhet har fört mötesleverantörernas användning av informationsteknologi framåt och Internet är numera en naturlig informations- och bokningskanal. Elisabeth Björkman berättar hur Internet har ändrat villkoren för mötesindustrin.

Internet har gjort mycket. För 10 år sedan så fanns inte Internet, så då fick man skicka broschyrer och så./.../ Internet öppnar upp för att de lättare hittar information och bokar lättare (Elisabeth Björkman, 2007-04-19).

Utvecklingen av informationsteknologin har gagnat kunderna, då de genom Internet lättare kan komma åt information och jämföra priser och anläggningar med varandra. Internet har även underlättat för mötesleverantörerna då de lättare kan kommunicera ut sitt budskap. Den visualisering av möteslokaler, utbud etcetera som Internet möjliggör är omöjlig att överföra via telefonkontakt. För att locka kunder via hemsidan krävs det emellertid att mötesleverantören underhåller sidan såsom den underhåller resten av sitt värdeerbjudande (jfr Thrift, 2000:677).

Mötesleverantörer har utökat användningen av Internet. Elisabeth Björkman berättar om Choice nya mötesbokningssystem på Internet. *Och då är det alltså att man lätt kan göra förfrågningar. Vi visualiserar på nätet var du kan lägga din bokning och så vidare. Och*

det är viktigt. (Elisabeth Björkman, 2007-04-19). Under KonfEx och TUR mässorna fick vi ta del av den nya bokningssidan genom en demonstration på plats. Via bokningssidan kan kunderna själva ta del av en visualisering över ledig kapacitet på kedjans samtliga hotell och även få en tydlig bild över beläggningen vid olika datum. En förfrågan kan sedan skickas till respektive hotell via hemsidan, efter att önskad stolsittning har valts och diverse information, om till exempel antal personer och rum, har fyllts i. Det är sedan upp till hotellen att återkomma till kunden med en offert. Likheter kan tydas mellan Choice satsning på visualisering och bokning via Internet och en utvidgning av värdeerbjudandet genom e-ifiering. Normann hävdar att företag genom e-ifiering kan stötta sina kunder efter ett köp (Normann, 2004: 137). Choice bokningssida är designad att underlätta för kunderna innan köpet och utvidgar således värdeerbjudandet till att innefatta perioden före själva mötet. I Elisabeth Björkmans uttalande framgår det att Choice betraktar e-ifieringen som en tjänst som erbjuder effektivitet och enkelhet. Vi ställer oss frågan; effektivt för vem? Vi ser att kunden genom tjänsten får bära ett större ansvar för koordineringen av bokningen och att hemsidan, för en ovan kund, kan vara krånglig. På många sätt kan ett telefonsamtal vara både enklare och mer effektivt för kunden. Hemsidan innebär emellertid garanterat enklare bokningsprocess för leverantören. E-ifieringen medför således en förskjutning av ansvar och arbete från leverantörens sida till kunden. Kunden utför genom tjänsten det arbete som leverantören traditionellt har gjort.

4.2.2 Snabba rum

Kundernas såväl som gästernas ökade krav på effektivitet har även präglat mötesleverantörernas materiella utbud. Ann-Sofie Elmer berättar om Scandics ”Think Tank” rum. Dessa rum är bland annat utformade för att möta de nya effektivitetskraven.

Man kan lätt sätta ihop de här små borden till små grupper i lokalen på ett enkelt sätt utan att man behöver be konferensvärderna att komma och möblera om./.../Och det här rummet då, när man kan göra grupper inne i rummet gör att det tar mycket mindre tid, än att man ska skicka ut alla i huset. För då vet man att det tar 10 min innan alla börjar jobba, och sedan tar det 10 min att få hem alla och då är helt plötsligt en timme borta för ett enkelt grupparbete. Så det här är extremt tidssparande (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17).

Scandics ”Think Tank” är utformade för att underlätta för gästerna i utförandet av sina mötesaktiviteter (jfr Mossberg, 2003:121). Genom lättmanövrerade element i rummet

möjliggörs, enligt mötesleverantören, en högre grad av effektivitet (Thrift, 2000:686). Ann-Sofie Elmer påpekar emellertid att många gäster inte har tid att utnyttja möblernas fulla kapacitet.

De vill ha det vanliga och de är vana vid det och det tar väldigt mycket tid för gästen om de ska göra något annorlunda. Bara det att vara i 'Think Tank', det går ju att använda som ett vanligt rum (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17).

I citatet framkommer att de snabba förflyttningarna i mötesrummet inte tillskrivs någon effektivitet av gästerna. Således skiljer sig gästernas bild av hur ett effektivt möte genomförs, från leverantörens bild. Gästerna ser ett traditionellt möte, där deltagarna sitter ner kring samma bord, som det mest effektiva. En omflyttning av möblerna ses, trots lättheten i förflyttningen, som ett onödigt, tidskrävande moment som tar onödig tid. Att gästerna föredrar att vara effektiva i det personliga mötet snarare än effektiva i användandet av den materiella inramningen, kan därmed innebära att möteslösningar såsom ”Think Tank” inte efterfrågas. Scandics satsning på ”Think Tank” kan dock, enligt Mossbergs resonemang om rummet som kommunikationskanal, ses som ett sätt att kommunicera till gästerna att de har förståelse för den nya ekonomins krav på snabbhet (2003:122). Synliggörandet av denna kunskap kan öka Scandics legitimitet och således rättfärdiga satsningen på ”Think Tank”.

4.2.3 Enkelhet i helhet

Flera mötesleverantörer lyfter fram tidsbesparingen kunden kan göra genom att de erbjuder helhetslösningar.

...vi är en helhetsleverantör av de olika produkterna som vi har på flygplatsen. Vi säljer inte bara en mötesplats här utan det är då att du vill ha ett arrangemang eller en konferens eller du har viktiga gäster som ska komma och träffas. Då ringer du ett samtal in här (Henrik Dahlman, 2007-04-18).

Henrik Dahlman nämner VIP hämtning vid flygplanet som exempel på en kringtjänst som kan underlätta för gästerna. Arlanda Conference & Business Center lyfter, i likhet med branschen i stort, fram att de underlättar för gästerna att fokusera på innehållet i mötet, istället för att tänka på praktiska detaljer kring mötet. Denna typ av helhetserbjudande kan betraktas som en serviceifiering, då kringtjänsterna gagnar gästernas värdeskapande i an-

vändandet av tjänsten (jfr Normann, 2004: 132-33). En annan mötesaktör, som anammat helhetstänkandet och fått utrymme att utvecklas i samband med den nya ekonomins krav på effektivitet, är bokningsbolagen.

Vår affärsidé är att ha alla konferenstjänster under ett och samma tak. Vårt mål är att ha både konferensadministration, mötesprofilering, material, vanlig bokningsförmedling för utland och i Sverige. Vi ska ha alla benen, såväl kongress som konferens (Ingela Ahlberg, 2007-04-19)

Det går att ställa bokningsbolagens tjänst i relation till Choice e-ifiering (jfr Normann, 2004: 137). Båda har som mål att underlätta för kunden vid bokningen. Choice underlättar genom att visualisera ledig kapacitet och erbjuda olika val på hemsidan. Bokningsbolagens grundidé är i stort sett densamma. De har tillgång till olika anläggningars kapacitet och kan därigenom erbjuda olika val till kunden. Skillnaden är att bokningsbolaget inte lägger över ansvaret för koordineringen på kunden, utan själva sköter alla praktiska detaljer. I ett alltmer tidspressat samhälle är utgör bokningsbolagets helhetslösning ett värde för kunden i form utav tidsbesparing.

4.2.4 Effektivt läge

I mötesleverantörernas erbjudanden betonas ofta det effektiva geografiska läget, vilket i den nya ekonomin fick en ny innebörd. Uppfattningar om distans och närhet omvärderades i och med den snabba informationsteknologiutvecklingen och nya noder skapades (Löfgren, 2001:239). I sina erbjudanden lyfter mötesleverantörer på olika sätt fram det effektiva lägets nytta för gästen.

Här kan du en kvart efter att du har landat sitta i din möteslokal och ha kört igång./.../ Och du kan egentligen checka in på nätet i vår reception och sen så kan du bara springa bort till terminal fyra, så är du i Malmö på en timma lite drygt. Så lite 'bollibomparanti' det är väl vad vi kan erbjuda (Henrik Dahlman, 2007-04-18).

Henrik Dahlman pekar på att det geografiska läget, i form av närheten till bra kommunikationer, är ett av anläggningens största konkurrensmedel. Som framkommer i kapitlets första citat upplever gäster det som ett straff att vara bortresta. Arlanda Conference & Business Centers "bollibomparanti", det vill säga att gästen kommer hem lagom till barnprogrammen, kan betraktas som ett erkännande av gästen som privatperson.

”Garantin” visar på en förståelse för intresseskillnaden mellan gästen och kunden. I den nya ekonomins *WorkPlay*, där gränsen mellan arbete och fritid blivit alltmer diffus, har privatlivet fått ge vika för arbetslivets ökade krav på individens tid (jfr O’Dell, 2005:141-42). ”Garantin” visar emellertid att gästerna fortfarande antas värdera fritiden och i detta hänseende är det mest effektiva läget det som skäl minst restid av gästen.

Den nya ekonomins tekniska framsteg, genom en ökad spridning av till exempel mobiltelefoner och laptops, har skapat en mobil arbetskraft som ständigt kan vara på resande fot (jfr Thrift, 2000:677). Detta utnyttjas av Arlanda Conference & Business Center som, förutom sitt strategiska läge i anslutning till en nod, även erbjuder arbetsrum åt enskilda affärsresenärer som utnyttjar transfertiden i arbetssyfte. Den förbättrade informationsteknologin har därigenom skapat utrymme för nya affärsidéer inom mötesindustrin.

En annan typ av effektivt läge framhåller Balingsholm i sin reklamannons. *Närhet på behagligt avstånd* lockar mötesleverantören med och hävdar att man behöver komma bort, men inte för långt bort, för att komma nära varandra (*Meetings International*, nr 18/2007, sid. 26). Även här trycker mötesleverantören på effektivitet i mötet som en följd av det geografiska läget. I motsats till Arlanda Conference & Business Center framhålls emellertid ett avskilt läge som ett effektivt läge. Här finner vi effektiviteten i arbetsprestationen.

Snabbhet kom att uppfattas som en avgörande faktor i den nya ekonomin och detta har skapat nya regler för mötesindustrin. Utvecklingen av informationsteknologin har ökat tillgängligheten på information för kunderna och underlättat för mötesleverantörerna att kommunicera sitt budskap. En utvidgning av mötesleverantörers värdeerbjudande har skett genom e-ifiering, vilken är utvecklad för att möta effektivitetsbehovet. E-ifieringen medför emellertid en förskjutning av ansvar och arbete från leverantörens sida till kunden och är mer effektiv för leverantören än för kunden. Effektiviteten förankras även i det materiella. Vi ser en paradox i mötesleverantörernas satsning på annorlunda mötesrum och gästens traditionella önskemål. Mötesleverantörerna och gästerna har olika syn på effektivitet. Gästerna föredrar effektivitet i det personliga mötet snarare än effektivt an-

vändande av den materiella inramningen. Det rörliga mötesrummet kan emellertid stå som symbol för en effektiv mötesleverantör. Effektivitet uppstår även i helhetslösningar, vilka kan betraktas som serviceifieringar. Genom helhetslösningar kan tidsbesparingen som ett värde uppstå för kunden. Effektivitet kan också återfinnas i det geografiska läget. Såväl tidsbesparingen i restid som effektiviteten i arbetsprestationen presenteras som värden av mötesleverantörerna.

4.3 Kreativa rum för kreativa hjärnor

Den nya ekonomin lyfte även fram kreativitet som en viktig ingrediens i receptet på ett framgångsrikt företag (Löfgren, 2001:239). Ett ökat krav på kreativitet ställer, i mötesleverantörernas fall, ett ökat krav på materialitet. Alla intervjuade mötesaktörer lyfter fram mötesrummens påverkan på det kreativa tänkandet.

... utan idén var ju den att gästen ska må bra och bli lugn och då få fram tankarna istället. För det är ju inte rummet som ska vara kreativt utan hjärnan som ska vara kreativ. För om du sätter in färger som inte är lugna och harmoniska i ett rum så får ju du hjärnan som koncentrerar sig på allt runt omkring. Här får vi att folk lugnar ner sig, mår bra och då har man möjlighet att vara kreativ. Det är just de färgerna, att det är jord och dom naturfärgerna som vi har valt, det finns en tanke med det (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17).

Ann-Sofie Elmer visar, i linje med Mossbergs teori, på rummes betydelse för gästernas sinnesstämning och inlärningsförmåga (jfr Mossberg, 2003:122). Ann-Sofie Elmer menar att färgerna lugnar ner mötesdeltagarna då de symboliserar det jordnära (jfr Christersdotter, 2005:109). Rummet och interiören har således ett symboliskt värde. Citatet visar även på en motsättning mellan det kreativa och det effektiva. Den stressade gästen finner lugnet som rummet förmedlar och först därefter kan kreativiteten flöda. Samma polarisering kan tydas i Park Inns presentation av möteskoncepten i "Colourful Meetings", där *Strictly business* utgör en av fyra inriktningar och *Inspiration och kreativitet* en annan. Mötesgästerna är antingen effektiva, underförstått arbetar under traditionella former, eller kreativa, då de tar ut svängarna och arbetar annorlunda.

Utvecklingen av mötesrum som uppmanar till kreativitet kan ses som en förädling av möteserbjudandet. Nyttänkande och annorlunda utformning kan erbjuda ett extra värde för

gästen genom den upplevelse som kan uppstå i dennes interaktion med rummet och dess symboliska värde (jfr Pine & Gilmore, 1999:1). Att mötestjänsten utvecklas genom en upplevelsedimension kan betraktas som en utvidgning av värdeerbjudandet, en så kallad upplevelsefiering, där symboler och atmosfär inkorporeras i värdeerbjudandet (jfr Normann, 2004;137-38).

Scandic är inte ensamma om att trycka på sin kreativa mötesmiljö. Samtliga intervjuade mötesleverantörer försöker forma en kreativ miljö och vi ser en tydlig koppling mellan de kreativa mötesrummen och KK-stiftelsens satsning på upplevelseindustrin. Lotte-Marie Roesgaards citat visar att design, film, scenkonst och turism har smält samman i ett möteskoncept där kreativitet antas födas och formas (jfr AHA Sweden, 2001).

Jaa, men det kan ju vara alltifrån att man har möjlighet att projektera och ha filmer på alla väggar. Sen är det ju också det här bara att det ser annorlunda ut. Att du sitter i en vanlig lokal, men att du till exempel har gräs på golvet... ja... mer kreativa på det sättet också (Lotte-Marie Roesgaard, 2007-04-26).

För att inspirera till kreativa möten använder leverantörerna fantasirika interiörer, stimulerande färger, kreativa kaffepauser och innovativa tekniklösningar. Eftersom alla mötesleverantörer stimulerar kreativitet på ett liknande sätt, utifrån upplevelseindustrins förslag, har det skapats en standardiserad framställning av hur kreativitet materialiseras och förmedlas (jfr Löfgren, 2001:239). Leverantörer har i vissa fall utvecklat ”kreativa” mötesrum enligt ett standardiserat koncept.

Vi hade en arkitekt som vi samarbetade med, där är det ett koncept och det har vi kört med. Så där är det väldigt konceptstyrt, med exakt hur golvet ska se ut, gardiner. De ser likadana ut förutom att väggarna och storleken kan vara olika. Men de är extremt konceptstyrda (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17).

För att kunna säkerställa en enhetlig nivå på kvaliteten är det en fördel för en stor kedja att använda sig utav ett koncept i utformandet av nya mötesrum. Det finns emellertid en risk med att utveckla ett standardiserat koncept, då ett försök att standardisera kreativiteten istället kan resultera i att den kvävs (jfr Löfgren, 2001:247). För en gäst som besöker olika anläggningar inom kedjan, minskar behållningen av rummet med varje besök. Det som vid första besöket uppfattades som kreativt och annorlunda, tappar med tiden sin förtrollning och därigenom som inspirationskälla till kreativitet. Med upprepning sker automatiskt en avmattning av upplevelsen (jfr Ritzer, 1999:98). Trots risken för förlorad behållning av

upplevelsen, måste mötesleverantörer arbeta med att erbjuda något annorlunda idag för att attrahera kunden.

Man måste göra någonting annorlunda idag. Och det märker ju vi hos oss att det är många som kommer till oss för att de vill göra någonting annorlunda. De har alltid kört konferensen på samma ställe. Och sen så bara, vad är det här? Det händer ju ingenting. Utan man kanske vill att folk ska öppna sina sinnen och tänka annorlunda. Så då tror jag det är bra att man, att man måste göra det. Jag är ganska säker på att man måste göra det, annars blir det bara ännu ett möte. Det behövs liksom (Hans Östberg, 070418).

Ovanstående citat visar att det annorlunda idag ses som ett värde i sig. Mötesindustrin står således inför ett dilemma; hur erbjuder vi gästen en annorlunda upplevelse var gång de kommer till oss?

Att erbjuda något annorlunda har idag blivit ett måste för mötesleverantörerna som följd av den nya ekonomins ökade kreativitetskrav. För att stimulera till kreativa hjärnor satsar industrin på kreativa rum. Eftersom alla mötesleverantörer stimulerar kreativitet på ett liknande sätt, påverkade av upplevelseindustrins initiering till integrering mellan olika branscher, har det skapats en standardiserad framställning av hur kreativitet materialiseras och förmedlas. Ett större utbud av annorlunda mötesupplevelser, medför en normalisering av det annorlunda och förtrollningen av varje upplevelse avtar.

4.4 Flexibilitet inom ramarna

Till följd av ökade krav på såväl effektivitet som kreativitet ökar även kraven på flexibilitet. *Flexibilitet vid bokningstillfället* samt *Flexibilitet i möteskonceptet* har som följd av den nya ekonomin blivit allt viktigare.

4.4.1 Flexibilitet vid bokningstillfället

Leverantörerna står inför flexibilitetskrav till följd av allt senare bokningar.

... folk tenderar att boka så sent alltså. Och sen blir de lite stötta när man inte kan leverera. Ja, vi ska ha en jättekonferens här nästa vecka liksom. Ok... och de ska ha mat och allt och de ser liksom inga problem. De ser inga problem på det sättet. De ställer högre krav och jag tror att man måste vara flexibel för att möta det, den efterfrågan. Stor flexibilitet och korta puckar (Hans Östberg, 2007-04-18).

Citatet tydliggör en koppling mellan kundernas effektivitetskrav och mötesindustrins flexibilitet. Effektivitetskraven som ställs på kunderna, i deras affärsverksamhet, förs över till mötesleverantörerna genom krav på kortare mötesleveranstider. Detta kan ses som en följd av den tidskomprimering som utvecklingen av informationsteknologin medfört (jfr Löfgren, 2001:239). Mötesleverantörernas anpassning till kundernas flexibilitetskrav ökar i sin tur kundens krav ytterligare. På en mötesleverantör som en gång har hjälpt sin kund att boka ett möte med kort varsel ställs krav på kontinuitet. Om mötesleverantören nästa gång inte kan leverera samma kvalitet uppstår lätt ett missnöje hos gästen (Grönroos, 2002:79-81). En flexibel mötesleverantör höjer även ribban för övriga konkurrenter. Flexibiliteten betraktas av mötesleverantörerna som en av de avgörande faktorerna för om kunderna väljer en leverantör framför en annan.

Eftersom vi är så flexibla i storlek och antal och många. Många andra anläggningar har ju svårt att leverera. /... / Vi har ju den här kapaciteten så att vi kan ta stora grupper. Kapaciteten är ju en lätthet. Vi kan ta väldigt stora grupper på kort varsel. Det är ju tacksamt. Där är vi ju flexibla (Hans Östberg, 2007-04-18).

Citatet ovan belyser det faktum att en leverantör som är flexibel vid bokningen och i kapacitet erbjuder en högre grad av kundanpassning. Genom sin flexibilitet i kapacitet kan de möta olika gästers behov, till exempel vad gäller antal deltagare, teknisk utrustning och så vidare. Detta möjliggör även för gästen att själv vara flexibel på anläggningen och skapa sin unika mötesupplevelse (O'Dell, 2002:19). Flexibilitet blir följaktligen ett värde i sig.

4.4.2 Flexibilitet i möteskonceptet

En flexibel anläggning måste även erbjuda flexibla mötesrum. Scandic har i sin utformning av "Think Tank" rummen tagit gästernas flexibilitetskrav i beräkning.

... med den här mittendelen och sedan lösa delar som man kunde ta med sig. /.../ Vilket gör att de här borden gör det mycket lättare för en att åka bakåt eller framåt och man får med sig sin laptop, sitt kaffe och sina anteckningar (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17).

Scandic har materialiserat flexibilitetskravet och erbjuder genom detta valmöjligheter för den rörliga gästen (jfr Thrift, 2000:686). Rummet utgör vidare en symbol för Scandics individanpassade möteslösningar, initierad av ökad fokus på effektivitet och kreativitet. Rummet signalerar till gästen att möjligheten finns att själv välja upplägg och genomförande av sitt unika möte. Samtidigt som valmöjligheterna blir fler i ”Think Tank”, begränsas de även. Gästerna får fritt välja hur de vill sitta och arbeta, vilket möjliggörs av lösa bordsdelar och stolar på hjul, så länge de håller sig till de förbestämda alternativen (jfr Korczynski & Ott, 2006:912). Begränsningarna ligger i de fysiska omständigheterna såväl som i den atmosfär som dessa förmedlar. Allt är möjligt så länge du gör det enligt de förutbestämda ramarna (jfr Eldh, 2005:150). Likt ovanstående resonemang kan Park Inns satsning på att erbjuda fyra typer av möteskoncept innebära både utvidgning och begränsning av valmöjligheterna.

Nu lanserar vi Colourful Meetings i Sverige. Ett nytt sätt att tänka kring möten och konferenser som gör det lättare för alla som bokar. Grundtanken är enkel: Fyra färger - fyra temperament och inriktningar som var för sig uttrycker det som ni tycker är viktigt. Satsa på blått för strictly business, rött för fest & kick-off. Gult för inspiration & kreativitet, grönt för hälsa & harmoni (www.parkinn.se, 2007-05-20).

Park Inns satsning har som mål att erbjuda möteskunden fler alternativ och valmöjligheter. Genom att konstruera fyra olika möteskoncept kan kunden få en känsla av att själv styra sitt val av möte. Möteskoncepten kan emellertid påstås begränsa kundens valfrihet och öka mötesleverantörernas kontroll över kunden (jfr Korczynski & Ott, 2006:912). Begränsningen av kundens valmöjligheter kan ses som ett sätt att minska komplexiteten i servicemötet, som uppstår i samspelet mellan kundens förväntningar på mötesleverantören och dennes praktiska förutsättningar att bedriva sin verksamhet (jfr Eldh, 2005:144). Från att valen tidigare varit oändliga i antal, ska de nu passa in i ett av de fyra möteskoncepten. Ur en annan synvinkel öppnar möteskoncepten upp för alternativ som inte definierats tidigare och på så sätt kan de inspirera kunderna till större variation i mötet. Park Inn nämner, efter att ha presenterat de fyra möteskoncepten, att lösningarna är anpassningsbara. *Men förvänta dig inga färdiga paketlösningar. Berätta istället vad ni vill uppnå så tar vi fram det upplägg just ditt företag behöver* (www.parkinn.se, 2007-05-20). Park Inn förmedlar genom tillägget att varje möte är unikt och att koncepten situationsanpassas. Men genom klassificeringen av mötesformer visar ändå Park Inn vilka delar som ska ingå i ett bra möte och hur det, enligt dem, ska genomföras på bästa sätt (jfr Eldh, 2005:150). För ett kreativt

möte föreslås till exempel varierade mötesomgivningar och annorlunda aktiviteter. Som möteskund är det troligt att man blir påverkad av budskapen och trots strävan efter individanpassning sker likväl en mental begränsning i kundens valmöjligheter. Troligt är emellertid att kunden aldrig upplever denna begränsning, utan snarare ser koncepten som en utvidgning av valmöjligheter och ökad individanpassning (jfr Mills, 2004:34-35, Dorothy & Rayport, 1997:102).



Den nya ekonomins effektivitets- och kreativitetskrav har för mötesleverantörerna ökat kraven på flexibilitet. Mötesleverantörernas anpassning till kundernas flexibilitetskrav ökar kontinuerligt kundens krav ytterligare. Flexibilitetskraven framkommer även i såväl det materiella som det konceptuella mötesutbudet, vilka idag erbjuder större variation. Valmöjligheterna uppmuntrar till nytänkande samtidigt som de begränsar kundens valmöjlighet till de utvalda alternativen.

4.5 Att leva i framtiden

Karaktäriserande för mötesindustrin i Sverige är en vilja att utvecklas. För att sticka ut ur mängden och skapa sig en unik profil, försöker leverantörerna visa på innovationsförmåga i många olika sammanhang. Genom nya yrkesroller såsom Meeting Designer och Event Coordinator och konceptutvecklingar såsom ”Think Tank”, uttrycks kreativitet och framåtanda (jfr Löfgren, 2001:239). Följden av denna framåtanda kan delas in i två olika stycken; *Med kunden hack i häl* och *Nytänkande som dragplåster*.

4.5.1 Med kunden hack i häl

Mötesindustrins utveckling av nya möteskoncept och mötesrum kan förväntas ske som ett svar på en ökad efterfrågan på nya mötesformer. Vid en närmare granskning är kundernas efterfrågan emellertid inte det som huvudsakligen driver utvecklingen inom mötesindustrin framåt.

De (kunderna) är väldigt traditionella fortfarande... faktiskt. Både de som pushar på att utveckla möten och vi själva tror oftast att kunden vill ha dom här avancerade lösningarna men vi är inte där än... Man vill liksom ha skolsittning eller U-sittning. Och man vill ha sitt kaffe – lunch – kaffe. Det är fortfarande det. Och man vill gärna ha en overhead om det finns (Kenth Larsson, 2007-04-20).

Citatet visar att kunderna har traditionella önskemål och att mötesleverantörerna ligger före kunderna och gästerna i utvecklingen av möteskoncept. Som vi tidigare nämnt utvecklar mötesindustrin, trots detta, sina möteserbjudanden genom e-ifiering, serviceifiering och upplevelseifiering i arbetet med att differentiera sig. Detta är ett tecken på att mötesleverantörerna har nått mognadsfasen i servicelivscykeln. De flesta leverantörer erbjuder idag ett liknande möteskoncept och utvecklingen kan bedömas vara nödvändig för att mötesleverantörens värdeerbjudande skall sticka ut ur mängden och inte tappa i attraktionskraft och i försäljning (jfr Kotler, 2003:338). Citatet nedan illustrerar hur tanken på det framtida mötet har fått styra Scandics vidareutveckling av möteserbjudandet.

Därför valde vi att ha 'Think Tank' med ingen fram, alla sitter på samma nivå, ingen behöver vara den som är ledare. Alla ska kunna mötas på samma nivå och föra en dialog. Och det är egentligen utgångspunkten med 'Think Tank', att det inte ska vara någon som står framme där, utan att det ska vara ett rum som man kan jobba i. Och det ser vi också att det är ju många fler sådana möten framöver. Folk pratar om att de ska hålla mer sådana möten (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17).

Citatet tydliggör att mötesbranschen idag använder en pushstrategi, vilket innebär att nya produkter lanseras innan en efterfrågan har uppstått (jfr Harwood, 2007:33) Leverantörerna driver även på själva mötesprocessen.

Och mötet måste vara så effektivt och så genomtänkt som möjligt. Så vi är ju en del i den processen att få företagen att ta det ansvaret men det är ju svårt, det är jättesvårt (Henrik Dahlman, 2007-04-18).

Svårigheterna med pushstrategin är att en mötesleverantör som lanserar ett nytt möteskoncept, inte vet om satsningen kommer att nå framgång eller inte. Forskare har hävdad att det bästa sättet att framställa en ny och framgångsrik produkt på, är att veta vad kunderna efterfrågar (jfr Dorothy och Rayport, 1997:102). MPIs sammansättning av hälften köpare, hälften leverantörer, kan ses som ett försök att matcha utbud och efterfrågan och därmed minska osäkerhetsfaktorn. Kundernas och gästernas förmåga att berätta vilka tjänster de efterfrågar, kan emellertid vara begränsad till deras erfarenhet och förmåga att förstå och beskriva möjliga mötesinnovationer (jfr Ibid.). Därmed kan en leverantör vinna på att vara

den som först utvecklar en ny idé, trots att den ännu inte efterfrågas. Lotte-Marie Roesgaard flaggar för att framtidens vinnare är den som vågar utmana kundernas invanda mötesmönster.

De som vågar och... de som vågar göra något själva när det innebär att vända på kunderna är klart. Det tror jag verkligen. Så fortfarande, jag tror aldrig att vi kommer att lämna det här med traditionella konferenslokaler. Men om man inte är klar på att tänka på det här med processer, så tror jag att man kommer att förlora någon gång. Kanske inte nu, kanske inte de nästa 20 åren, kanske aldrig men jag tror väldigt mycket på det här (Lotte-Marie Roesgaard, 2007-04-26).

Citatet visar att leverantörerna är fullt medvetna om att underlaget för nya former av mötesprocesser inte finns i efterfrågan. Samtidigt visar det att det finns en stor förhoppning om att den kommer att finnas i framtiden. Pushstrategin används som ett försök till differentiering på en mogen marknad, men att strategin för många känns osäker. Trots detta driver mötesleverantörerna utvecklingen och ser det i många fall som skapandet av ett "first movers advantage", en möjlighet att betraktas som innovationens original. Här kan en koppling göras till Choice e-ifiering som, via satsning på bokning och visualisering via Internet, kan betraktas som ett försök till att skapa ett "first movers advantage" (jfr Normann, 2001:137).

Genom vårt empiriska underlag framkommer det att aktörer såsom *Meetings International*, MPI och specialiserade mötesintressenter, till exempel mötesdesigners och mötescoacher har en inverkan på mötesleverantörernas val av differentieringsstrategi. Dessa aktörer påverkar industrin genom att uppmana till nya och innovativa mötesalternativ. Tidningen *Meetings International* lyfter fram de profiler inom mötesindustrin som är nytänkande och framstående inom sitt område. Som läsare introduceras man för de verktyg vilka presenteras som viktiga delar i den framtida mötesindustrin. Detta driver utvecklingen åt de effektiva och innovativa håll som *Meetings International* förespråkar. MPI, vars medlemmar består av hälften köpare och hälften leverantörer, påverkar utvecklingen genom att diskutera nya mötesformer och skapa en större medvetenhet kring möten. Mötesdesigners influerar mötesindustrin genom att uppvakta de stora leverantörerna och presentera nya tidens mötesrum och mötescoacher visar på relevansen i utformningen av själva mötesprocessen. Sammansättningen av MPIs medlemmar tyder på att det finns ett intresse hos vissa köpare att driva utvecklingen åt de mer innovativa mötesformerna. Dessa köpare kan emellertid inte ses som representanter för möteskunderna i allmänhet. Skulle så vara fallet hade efter-

frågan på de nya sätten att mötas varit större. Att gruppen inte är representativ kan antas bero på att de köpare som är engagerade i MPI har ett stort intresse för branschen och en större medvetenhet kring mötets betydelse än hos gemene mötesköpare.

4.5.2 Nyttänkande som dragplåster

Det är viktigt för mötesleverantörerna att förmedla en bild av sig själva som nyttänkande (jfr Löfgren, 2001:248-49). Ann-Sofie Elmer berättar om en anläggning där innovationsförmågan har tagit uttryck i den fysiska inramningen av mötet.

Jag var och tittade på en av kursgårdarna här i norrort som har hur mycket yta som helst. Så att man har ett sandrum där man sitter i sandstolar, 4 personer, och gräver med fötterna i sanden. Men hur ofta säljer du det här då? En gång om året. Men dom har det i alla fall. Och det kostar, alltså vi skulle aldrig kunna ha den affärsidén att vi säljer ett rum en gång om året, för det är inte affärsmässigt. (Ann-Sofie Elmer, 2007-04-17)

Citatet lyfter fram att designade mötesrum inte alltid utformas för att fylla en ”kassakofunktion” rent uthyrningsmässigt. Däremot kan den ekonomiska vinningen ligga i att mötesleverantören, med hjälp av mötesrummet, kan sända ut rätt signaler och således skaffa sig ett namn i branschen, ta plats och bli igenkänd (jfr Goffman, 1959:13). Rummet kan då ses som en del i mötesleverantörens varumärkesbyggande. Kenth Larssons citat nedan visar hur ett annorlunda mötesrum kan påverka en mötesanläggnings attraktivitet (jfr Christerdotter, 2005:109).

Det finns ju mötesrum där man ligger ner och konfererar i sådana där divaner och bollhav. Jag tror ju i och för sig inte att mötena där är bra. Men det är en så kallad silverbullet. Att ett hotell har ett sådant rum, det är häftigt. 'Vi har konfererat på det hotellet. Men hade ni det rummet? Nej nej, det hade vi inte, men vi va på det hotellet'. (Kenth Larsson, 2007-04-20).

Citatet visar hur en kund kan attraheras av ett mötesrums symboliska värde. Att som kund bli förknippad med en anläggning som anses vara nyskapande och kreativ, förstärker den egna imagen. Genom rummets symboliska laddning kan företagsgästen med sitt val av mötesanläggning förknippas med dessa symboliska värden (jfr Christerdotter, 2005:188-190). I ovanstående fall ger till exempel ett bollhav associationer såsom nyttänkande, lekfullhet och kreativitet. I sin strävan efter att skapa kreativa mötesrum, och på så sätt attra-

hera de kunder som vill uppfattas som nytänkande, väljer flera mötesaktörer att samarbeta med designers.

Det finns ett företag som heter MING som jag personligen är väldigt intresserad av att jobba mer med och som vi har försökt att börja jobba med. De är lite mötesdesigners, de har ju en idé om att göra om mötesrummen lite. De har en idé där man kan göra om mötesrummet så att man kan göra om ett rum undertiden som man har konferens. De är rätt kul och de kommer från en helt annan värld som TV, revy, de var med och startade Tom Tits experiment i Södertälje (Kenth Larsson, 2007-04-20).

Kenth Larssons önskade samarbetspartner har integrerat flera delar av det som av KK-stiftelsen har definierats som upplevelseekonomin. Mötesindustrin lånar inspiration och kunskap från olika fält, såsom TV och revy, vilket upplevelseindustrin kom att initiera (jfr AHA Sweden, 2001:10). Denna koppling till upplevelser kan ses som en strävan efter att vara unik och innovativ. Likt kunderna, som använder mötesanläggningarna som image-skapande, använder följaktligen mötesleverantörerna samarbetspartners som kan höja sin egen image. Impression management genomsyrar hela mötesindustrin som utvecklar nya kreativa mötesrum och anläggningar (jfr Löfgren, 2001:247).

Elisabeth Björkman talar om hur själva ryktet om att sticka ut och förmedlandet av en vision, kan påverka mötesanläggningens attraktivitet (jfr Christersdotter, 2005:109).

Jag tror att de väljer oss för att vi levererar bra möten. /.../ Sen tror jag att dom är intresserade av oss som företag. De ser att vi liksom är såhär på gång och lite crazy och sådär, och det tror jag att man dras till (Elisabeth Björkman, 070419).

Citatet påpekar vikten av att signalera framåtanda i mötesindustrin. Förutom att framåtanda signaleras i det materiella kan det även synliggöras igenom nya typer av mötes-tjänster. Comwell har introducerat tjänsten Meeting Designer, en slags konsulttjänst ämnad att skapa bättre förutsättningar för lyckade möten. Tjänsten kan ses som en serviceifiering, då Comwell utvecklat en tjänst som gagnar kunden vid bokningstillfället såväl som gästens värdeskapande i arbetsprestationen (jfr Normann, 2004: 130-32). Från att tidigare aldrig gått in i värdeskapandet som sker i det mänskliga mötet, tar Comwell genom Meeting Designer tjänsten ett steg närmare gästen i mötesrummet. Det största värdeskapandet sker i mötet mellan gästerna i möteslokalen (Acar et al, 2006:44). Därmed kan erbjudandet av en Meeting Designer ses som ett strategiskt sätt att få nöjdare gäster på. Genom våra intervjuer har det även framkommit att företagskundernas nedskärning av den traditionella sek-

reterarrollen har resulterat i att mötesbokarna idag är mindre insatta i hur ett bra möte skapas. Comwells utvidgning av värdeerbjudandet kan även ses som ett svar på detta kunskapsbortfall.

Som ett resultat av att mötesindustrin befinner sig i en mognadsfas i servicelivscykeln, utvecklas nya möteskoncept och mötesrum. Industrin använder en pushstrategi och differentierar sig genom e-ifiering, serviceifiering och upplevesefiering. Inriktningen på utvecklingen påverkas av branschrelaterad media, branschnätverk samt specialiserade mötesintressenter. Den nya ekonomins impression management genomsyrar hela mötesindustrin som vill signalera framåtanda och professionalitet.

4.6 När det unika blir norm

Att vara unik är ett väletablerat framgångsrecept i den nya ekonomin som anammats av mötesindustrin. Stor fokus läggs på att erbjuda unika upplevelser, unika mötesanpassningar och unika inramningar. De som lyckas hamnar längst upp på topplistorna och får äran att symbolisera framgång. Detta stycke om hur det unika har blivit norm är indelat i två delar; *Den unika individen* och *Följa John*.

4.6.1 Den unika individen

Mötesindustrin har anammat upplevelseindustrins fokus på den unika individen (jfr AHA Sweden, 2001:9-10). Lotte-Marie Roesgaard talar om Comwells koncept.

Vårt koncept är ju att...ja, alla säger ju att dom gör unika koncept och bara för dig, men jag skulle vilja säga att det verkligen är vad vi försöker säga (Lotte-Marie Roesgaard, 2007-04-26).

Citatet lyfter fram vikten av individanpassning för de flesta anläggningar idag. Mötesleverantörerna motsätter sig standardisering och framställer sig som det individanpassade och den unika upplevelsen. En mötesleverantör kan emellertid endast tillhandahålla erbjudanden till gästen (jfr Grönroos, 2002:14). Huruvida upplevelsen av erbjudandet är unik av-

görs av den enskilda gästen, som är producent av sitt eget värde (jfr Acar et al, 2006:44). Därmed kan mötesleverantörernas unika erbjudanden ses som motsägelsefulla. Mötesindustrin hävdar genom sina budskap att de kan avgöra vad den enskilde individen uppfattar som unikt. Genom att erbjuda unika upplevelser kan mötesleverantörerna emellertid sägas klassificera alla gäster som lika, då de förutsätter att alla uppfattar deras erbjudande på samma sätt. Paradoxalt nog blir det unika och individuella erbjudandet därigenom ett bevis på att mötesleverantörerna inte ser sina gäster som unika individer. Ritzer (1999) hävdar även att upplevelser inte kan existera i en kontrollerad miljö eftersom autonomi till stor del är vad som ger upplevelserna sin förtrollning. Även detta talar emot leverantörernas påstådda unika upplevelse som antas kunna uppstå under kontrollerade former (jfr Ritzer, 1999:98-99).

Leverantörernas strävan efter ett unikt erbjudande kan samtidigt betraktas som ett krav från gästens sida. Hans Östberg hävdar att mötet måste sticka ut ur mängden för att gästerna ska känna att det är värt deras tid. *Man ska ta tillfället i akt att göra allting som sticker ut och det är jätteviktigt idag för att det är så mycket som konkurrerar med familj och andra aktiviteter* (Hans Östberg, 2007-04-18). Det annorlunda rättfärdigar ockupationen av den effektiva individens tid, vilken annars har fullt med aktiviteter på annat håll. Upplevelsen kan i detta avseende ses som en förädling av mötet, vilken får deltagaren att känna sig unik (jfr Pine & Gilmore, 1999:1-3; O'Dell, 2000:19). Mötesindustrins adaptation av upplevelseindustrins budskap kan således betraktas som en följd av mötesindustrins strävan efter att erbjuda unika tjänster. Adaptionen kan emellertid minska upplevelsens förtrollning då kvaliteten på upplevelsers förtrollning tenderar att minska i takt med ett ökat upplevelseutbud. För en mötesgäst som deltagit i ett stort antal mötesupplevelser, minskar effekten av varje enskild upplevelse. En massproduktion av unika mötesupplevelser är således dömd att minska gästens upplevda värde genom en reducering av upplevelsens förtrollning (jfr Ritzer, 1999:98).

Att mötas som individer innebär en chans till kreativt utbyte. I *Meetings International* lyfter Hans Gordon, docent i pedagogik och legitimerad psykolog och psykoterapeut, fram mötets roll för individen.

Det är ju nu jag reser till den fina mötesanläggningen för att där möta andra människor, som jag tidigare inte mött men som jag hoppas på ska berika mitt sinne

och mitt tänkande, som helt enkelt ska hjälpa till att vidareutveckla mig (Meetings International, nr 18/2007, sid. 24).

Citatet lyfter individens egen upplevelse av mötet och visar att alla möten är personliga och ämnade att berika och utveckla ”mig”. Denna bild av möten som något individuellt och unikt har även *Meetings International* anammat. Genom närbilder på individer som är väldigt djupt, nära och berörande, lyfter de fram profiler. Personligheten först, med åsikter och tankar om livet. Företaget kommer i andrahand. Artiklarna är känslöbringande och avslöjande, uttrycksfulla. Ett möte med det personliga. Texterna handlar om individens del i nytänkande, kreativitet och förändring; *Livstykets: Förändring sker i möten (Meetings International, nr 16/2006, framsida)*. Genom en fokus på det folkliga, det nära, lyfter *Meetings International* fram det kulturella kapitalet framför det ekonomiska (jfr Thrift, 2000:679). Artiklarna tar fram individen bakom affärsprofilen och dennes kreativa tankar och idéer. I den kulturella ekonomin, som Löfgren hävdar skapades i den nya ekonomin, producerades en atmosfär, symboler och upplevelser (Löfgren, 2000:244). *Your first life style meetings magazine (Meetings International, förstasidan)*. Imagineering, styling och design är tydliga och viktiga ingredienser i såväl den kulturella ekonomin som i *Meetings International* (jfr Löfgren, 2001:244). Tidningen är en del av mötesindustrin, vilken i stort strävar efter nytänkande och kreativitet.

4.6.2 Följa John

Inom mötesindustrin presenteras ett antal topplistor som rankar branschens aktörer enligt olika kriterier (jfr Löfgren, 2001:247). I *Meetings International* rankas bland annat ”Årets bästa mötessatsning”, ”Årets inspiratör” och ”Årets lilla mötesplats” (*Meetings International, nr 17/2006*). Kenth Larsson framhåller att de aktörer som skapar mötesindustrins topplistor driver på utvecklingen inom branschen.

Kista Sign Tower har ju konferenser bland annat. Och de för också hela det här fram och de utser bästa mötesrum, bästa måltid och så där. Så att alla har blivit bättre och de som inte har blivit bättre, de har ingen chans. De är förlorarna (Kenth Larsson, 2007-04-20).

Kista Sign Tower listar vilka de anser vara de mest framgångsrika innovatörerna inom mötesbranschen. Därigenom har de en maktposition som ger dem legitimitet att avgöra

vilka innovationer som är de bästa (jfr Mills, 2004:34-35). De som sätter topplistorna sätter även agendan för vad som ligger rätt i tiden och vilka faktorer som är avgörande för framgång. Därmed gör de även en avgränsning mot vad som är ogiltigt. Att hamna på dessa listor menar Lotte-Marie Roesgaard är stärkande för varumärket, eftersom det signalerar att mötesleverantören i fråga har ett framgångsrikt koncept.

Traditionellt väljer de oss för det att vi har ett bra rykte. Man gör varje år en analys /.../ Och man är inne och frågar då vilka är de mest respekterade konferensanläggningarna, vilka har det bästa namnet och sådär. Och då har vi kommit ut i toppen de senaste åren. Så vi har ett bra namn (Lotte-Marie Roesgaard, 2007-04-26).

Lotte-Marie Roesgaards uttalande visar att framgång avgörs i betraktarens ögon och nås genom att bli uppfattad som kompetent av andra (jfr Goffman, 1959:13). Hans Östberg uttrycker en beundran för en aktör och lyfter fram vilka faktorer han anser är av vikt i bemärkelsen att vara bra.

Hotell Rival ligger ju ganska nära. Den har ju vi ägt en gång i tiden men nu är det Björn och Benny som äger det. De har ju gjort ett jättejobb, superfräscht, god mat, trevligt, fräscht, ja. Sånt är kul./.../ Och de kom ju på någon lista nu här 100 trendigaste hotell i världen eller nåt sånt där. Efter bara tre år eller nåt sånt där. Men sen så hur de jobbar med sin konferensverksamhet det kan jag inte svara på (Hans Östberg, 2007-04-18).

Hans Östbergs intresse för Hotell Rival grundar sig mer i att hotellet har hamnat på en topplista, än i hotellets möteskoncept. Detta tyder på att han lyfter fram hotellet som en kompetent aktör, utan att egentligen ha någon vidare kunskap om deras möteserbjudande (jfr Goffman, 1959:13-14). Att placera sig på en av mötesbranschens topplistor är ett sätt att signalera att man är en kvalificerad aktör. Att uppfattas som kompetent är en del i en framgångsrik affärsstrategi. Således sker en ständig förnyelse inom branschen, enligt de framgångsrecept som bekräftas genom topplistor. Dessa har i den nya ekonomin fått en väldig genomslagskraft och stor tillit tilldelas listorna (jfr Löfgren, 2001:247). Henrik Dahlman visar hur leverantörerna driver varandra till kontinuerlig förnyelse.

Det är en massa nya aktörer där man har en ny design, nytt och fräscht. Det är bra. Det tvingar oss att göra någonting. Vi liksom, ok vi har en produkt som har en viss standard men den behöver hela tiden förnyas (Henrik Dahlman, 2007-04-18).

Henrik Dahlmans citat åskådliggör att mötesindustrin satsar på att förnya sig genom design. Estetiken är viktig för den aktör som vill visa att de ligger i framkant. Design får stå

som symbol för kompetens (jfr Löfgren, 2001:249). Den mötesleverantör som inreder med ny design uppfattas automatiskt även ha fördjupad kunskap om möteskoncept (jfr Christersdotter, 2005:109). Kenth Larsson talar om att de flesta aktörer i branschen arbetar med att framstå som mer attraktiva och att detta gagnar köparen.

Man är väldigt duktigt på att paketera saker, då menar jag inte kaffepaket utan mer att man kommunicerar ut en idé på mötet mycket mer. Man framstår som mer attraktiv än vad man har gjort innan. Och det är tillgodo för den som köper det här att hela branschen så att säga taggar hela tiden (Kenth Larsson, 2007-04-20).

Citatet visar att utbudet av kvalitetsanläggningar blir större. Eftersom aktörerna hela tiden blir bättre enligt samma koncept blir emellertid erbjudandena mindre unika. Likheter kan ses mellan Ritzers (1999) standardiseringsfenomen inom detaljhandeln och mötesindustrins utveckling. Medan utbudet har blivit bättre, har det samtidigt standardiserats (Ritzer, 1999:86).

Att erbjuda standardiserade lösningar har blivit tabubelagt i ”upplevelselandet Sverige”. Mötesleverantörerna satsar istället på att erbjuda upplevelser till den unika individen. Motsättningen ligger i att mötesleverantörerna bestämmer formatet på vad en unik upplevelse är och därigenom indirekt klassificerar alla gäster som lika. Att kunden ställer krav på unikheter leder till att de flesta mötesleverantörer idag försöker skapa unika upplevelser. Skapandet av unika upplevelser har blivit en norm. De topplistor som presenterar branschens vinnare förmedlar framgångsrecepten för unikheter. Vinnarnas framgångsrecept efterbildas och vinnarens unikheter kopieras och lägger grunden för ett standardiserat ”unikhetskoncept”.

5. Slutsats och diskussion

I det avslutande kapitlet presenterar vi våra slutsatser och för en diskussion kring resultatet. Vi inleder med att lyfta fram vilka värdeerbjudanden mötesleverantörer idag presenterar. Vidare visar vi hur mötesindustrin bryter gränser i den nya ekonomins anda samt vilken symbolisk betydelse den materiella inramningen har. Gränslösheten har emellertid sina begränsningar och servicelivscykeln belyser dessa och förklarar utvecklingen inom industrin. Vi avslutar med en diskussion om hur tendenserna inom mötesindustrin kan relateras till andra branscher.

Den nya ekonomins krav på snabbhet har påverkat mötesleverantörernas värdeerbjudande. Mötesleverantörerna lyfter fram *tidsbesparingen* som ett värde och utformar erbjudanden som hjälper kunderna och gästerna att vara effektiva. Kunderna vinner tid genom snabb och lättillgänglig information vid bokningstillfället, där bland annat bokningsbolagen och bokning via Internet har möjliggjort ett snabbare förfarande. Internet är även en tidsbesparande kommunikationskanal för leverantören, som vinner tid genom att överföra bokningsansvar på kunden. För gästerna uppstår tidsbesparing genom mötesleverantörernas effektiva lokalisering nära stora noder med bra förbindelser. De mötesleverantörer som befinner sig utanför dessa noder erbjuder värde i form av *effektivitet i arbetsprestationen*, vunnin ur det avskiljda läget. För gästerna antas värdet uppstå där alla deltagare har möjlighet att koncentrera sig på arbetsprestationen. Värdet av effektivitet i arbetsprestationen erbjuds till kunderna, genom stöd från en Meeting Designer eller genom guidning vid planeringen av mötet med hjälp av leverantörernas olika möteskoncept. Kundernas erhållna effektivitetsvärde ökar även indirekt värdet för gästerna i arbetsprestationen.

Den nya ekonomin har ökat kraven på innovationsrikedom och uppmanar genom upplevelseindustrin till oväntade konstellationer och inspirerande kombinationer i syfte att skapa nytt. Dessa influenser har påverkat mötesindustrin och *kreativitet* har därigenom blivit ett värde. Kreativitet antas komma gästen tillhanda genom påverkan av en kreativ materiell inramning. Det annorlunda uppfattas som en förutsättning för att kreativitet ska framkallas i arbetsprestationen. Således ses även *det annorlunda* som ett värde i sig. Det annorlunda

uppfattas även ha ett symboliskt och kommunikativt värde, så till vida att det kan hjälpa kundens såväl som leverantörens varumärkesbyggande genom att sända ut rätt budskap.

Den nya ekonomins krav på såväl effektivitet som kreativitet har resulterat i att *flexibilitet* blivit ett värde. Flexibilitetsvärdet ligger till grund för de andra värdena. Genom att vara flexibla kan mötesleverantörerna anpassa sig bättre efter sina kunders såväl som efter sina gästers önskemål, vare sig de är av effektiv eller kreativ karaktär.

Ovanstående värden dominerar mötesindustrins erbjudanden och agerar som symboler för framåtanda. Vikten av att projicera rätt bild kom att bli en viktig del i den nya ekonomins framgångsrecept. Kanalerna, genom vilken denna bild förmedlas, är idag fler i både antal och omfattning. Det gäller även att synas på rätt sätt, i rätt sammanhang. Genom marknadsföringsmaterial, såväl tryckt som elektroniskt, får mötesleverantörerna chans att förmedla sina värden genom både text och bild. Internet öppnar upp för en ny typ av visualisering som kan nå ut till fler potentiella kunder och introducera gäster för anläggningens värdeerbjudanden. Genom denna typ av visualisering kan gäster ta del av rummet innan de fysiskt kommer till mötesanläggningen. Mötesrummet används som kommunikationskanal för leverantören, som genom nytänkande design kan visa att de har förståelse för den nya ekonomins krav på effektivitet, kreativitet och flexibilitet. Den materiella inramningen kan även symbolisera framåtanda. Genom gränsöverskridande kombinationer av inspirationskällor, lånar mötesindustrin kunskap från andra områden i upplevelseindustrins anda. Idag återfinns TV, revy och designinflenser i mötesrummets materiella utformning, vilken har en stark symbolisk koppling till upplevelser. Den nya ekonomins *WorkPlay*-anda får fritt utrymme bland ritblock, filmdukar och rörliga element i rummet. Gästen själv ges idag utrymme att kreativt skapa sitt eget rum och sin unika mötesupplevelse. Möteskoncept uppmanar till variation och flexibilitet erbjuds i såväl tid som rum. Med flexibla möteslösningar får gästerna chans att inspireras till kreativa lösningar vilka leder till en effektiv arbetsprestation, allt för att tillgodose den nya ekonomins krav på snabba innovationer. Mötesupplevelsen begränsas inte till möteslokalen utan deltagarna uppmuntras till att bryta gränser genom att ta steget utanför rummets fyra väggar. Det informella mötesrummet har uppmärksammats av mötesleverantörerna och utrymmen utanför det traditionella mötesrummet utformas för att uppmuntra till möten. Detta

kan ses som ett sätt att öka gästens valmöjligheter och att ”Think outside the box”, spränga den gamla ekonomins trista indelning.

Gränsöverskridande idéer dominerar den dynamiska mötesindustrin, men även gränsöverskridandet har sina gränser. Mötesleverantörernas satsning på ”kreativa” mötesrum attraherar inte den effektiva gästen. Under tidspress finns inte plats för annorlunda mötesformer. Gästerna ser användandet av kreativa lösningar som tidskrävande och både omställningen av den materiella inramningen som omställningen från det invanda arbetssättet till något icke-beprovat tar tid från arbetet. Kombinationen av det effektiva och det kreativa har således sina begränsningar.

I mötesleverantörernas strävan efter att signalera till sina kunder att allt är möjligt, utvecklar mötesleverantörerna olika möteskoncept och möteslokaler. Dessa erbjudanden begränsar emellertid kundens och gästernas valfrihet och tvingar dem att välja bland de förutbestämda alternativen. Denna styrning av kunden motsätter en individanpassad möteslösning eftersom den förutsätter att alla unika mötesidéer får plats inom ramarna. Mötesleverantörernas erbjudande om en unik mötesupplevelse är därmed motsägelsefullt. Erbjudande av en unik upplevelse är även motsägelsefullt i det avseende att det innebär en klassificering av alla gäster som lika och därmed ignorerar att upplevelsen är subjektiv. Att den unika upplevelsen formas efter de aktörer som toppar listorna medför dessutom att ”unikheten” utvecklas enligt samma recept. Omfattningen på mötesleverantörernas fokus att erbjuda unika upplevelser skapar därutöver ett förbättrat utbud. Som följd ökar konsumenternas krav på service och tjänster och upplevelsens förtrollning blir ännu svårare att som leverantör erbjuda, eftersom det unika blir norm.

Utvecklingen inom mötesindustrin kan förklaras med hjälp av servicelivscykeln. Till följd av standardisering ökar konkurrensen inom branschen, vilket driver mötesleverantörerna till att ständigt förnya och utvidga sina erbjudanden. Med en pushstrategi lanseras värdeutvidgningar, vilka kan delas in i tre olika grupper: e-ifiering, serviceifiering och upplevelseifiering. Likt bilindustrin används alla tre värdeutvidgningar av mötesindustrin i utvecklingen av nya värdeerbjudanden. Värdeutvidgningarna speglar den nya ekonomins krav på *tidsbesparing, effektivitet i arbetsprestationen, kreativitet, det annorlunda och flexibilitet*. E-ifiering sker inom alla typer av servicebranscher. Till exempel är möjliggörandet av

bokning av biljetter på företags hemsidor en e-ifiering. I mötesindustrins fall finns det emellertid en motstridighet med värdeutvidgning genom e-ifiering. Kunderna får ta mer ansvar i bokningsprocessen samtidigt som de har minskad kunskap angående mötesplanering till följd av rationaliseringen av den traditionella sekreterarrollen. Tjänster såsom Meeting Designer och utvecklingen av olika möteskoncept innebär en värdeutvidgning i motsatt riktning till e-ifieringen. Tjänsten har som avsikt att stödja kunden vid bokningen och guida den oerfarne till ett lyckat möte. Meeting designer tjänsten kan således betraktas som en serviceifiering. En liknande serviceifiering kan ses inom detaljhandeln som till exempel erbjuder ”personal shopper” till de kunder som vill ha personliga råd och guidning i sina val. Upplevelseifiering har i sin tur skett genom en utveckling av mötesrummen där konsumtionen av deras symboliska värde stödjer kunden i dennes varumärkesbyggande. Inom modebranschen synliggörs upplevelseifiering till exempel genom att kunden får ta del av glamourstämpeln som tillskrivs exklusiva varumärken.

I den nya ekonomin har omsättnings hastigheten på produkter, varor och tjänster, ökat. Genom pushstrategin trycks nya produkter och tjänster ut på marknaden och produktion föder konsumtion som föder produktion. Majoriteten av mötesindustrins värdeerbjudanden befinner sig i introduktionsfasen, där efterfrågan på dem fortfarande är begränsad. Detta eftersom behovet av och kunskapen om utvidgningarna ännu inte har uppstått hos kunderna. Till följd av den begränsade efterfrågan, och viljan att erhålla ett ”first movers advantage”, är mötesleverantörerna öppna för nya idéer och förslag på attraktiva värdeerbjudanden. Värdeutvidgningarnas inriktning påverkas således till stor del av andra aktörers förhållningssätt till mötesindustrins utveckling. För mötesleverantörerna, som utvidgar sin tjänst genom att skapa annorlunda mötesrum, i det syfte att kreativitet främjar effektivitet, är det svårt att förutspå om pushstrategin kommer att vara framgångsrik eller inte. Detta eftersom ett definitivt svar på frågan kräver en undersökning utifrån ett kundperspektiv. Om vi ändå ska spekulera är det kanske i mötesrummens symboliska värde, i form av det nya och annorlunda, dragkraften även i fortsättningen kommer att ligga. Lyckas leverantörerna däremot övertyga gästerna att använda mötesrummen, kan en större efterfrågan på dem uppstå. Detta förutsätter att den utlovade effektiviteten verkligen skapas och överväger gästens uppoffring. Ett ökat behov skulle medföra växande krav på leverantörerna att leverera detta värdeerbjudande, vilket i sin tur skulle leda till att de

annorlunda mötesrummen hamnar i mognadsfasen. En kontinuerlig utveckling och utvidgning är ett måste för ett företag vars kärnprodukt befinner sig i mognadsfasen. Mötesindustrin är ett exempel på hur företag i den nya ekonomin anpassat sig efter de nya kraven. Vi ser även denna utveckling i andra branscher. En industri som har anpassat sig efter den nya ekonomins krav på att ständigt leverera nyheter är mobiltelefoniindustrin. Mobiler laddas ständigt med nya värden, då kärnprodukten utvidgas genom till exempel ny design, kamera och mp3-spelare. Likt mötesindustrin är mobilindustrin gränslös och låter sig influeras av såväl medie- och nöjesbranschen som modeindustrin i sina värdeutvidgningar. Den symboliska laddningen som idag nyttjas för att sälja varor, tillämpas även av servicebranschen för att sälja tjänster. Mötesindustrin har gått ifrån att tillhandahålla ett mötesrum till att erbjuda en dröm om framgång. Likt en vara som tappar värde till följd av att det unika i erbjudandet avtar, hamnar en tjänst i stagnationsfasen när behållningen av det symboliska värdet minskar. För att behålla sin position i tillväxtfasen krävs det att tjänsten kontinuerligt laddas med nya symboler. I takt med omvärldens utveckling kommer mötesindustrin att anamma nya symboliska värden som får styra utformningen av framtidens möteserbjudande.

Möten är därför garanten för det fortsatta livet,
som naturligt kommer att bli något helt nytt, något ännu inte
funnet

(Hans Gordon, *Meetings International*, nr. 18/2007).

6. Referenslista

6.1 Tryckta källor

Acar, Theodora; Helgius, Emelie; Keyser, Alexandra. (2006). *Värdeskapande under en konferensvistelse*. Kandidatuppsats, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofin och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anderson, Carl R.; Zeithaml, Carl P. (1984). "Stage of the product life cycle, Business Strategy, and Business Performance". *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No. 1, s 5-34

Avlonitis, George J.; Indounas, Kostis A.; Gounaris, Spiros P. (2005). "Pricing objectives over the service life cycle: some empirical evidence". *European Journal of Marketing*. Vol. 39 No. 5/6, Sid. 696-714

Barras, Richard. (1986). *Towards a theory of innovation in services*. North-Holland: Elsevier Science Publishers.

Bourdieu, Pierre. (1990). *The logic of practice*. Oxford: Blackwell Publishers.

Börjesson, (2003). *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.

Cohen, Morris och Whang, Seungjin. (1997). "Competing in product and service: a product life-cycle model". *Management Science*. Vol. 43. No. 4, Sid 535-545.

Christersdotter, Maria (2005). "Mobile dreams". I O'Dell, Tom och Billing, Peter (red.). *Experiencescapes; Tourism, Culture, and Economy*. Sid. 91-109. Köpenhamn: Copenhagen Business School Press.

Christersdotter, Maria (2005). "Boutiquehotell och aura-ekonomi". I Corvellec, Hervé och Lindqvist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 185-201. Malmö: Liber.

Dorothy, Leonard; Rayport, Jeffrey. F. (1997). "Spark innovation through empathic design" *Harvard Business Review*, Vol. 75, nr 6 s 102-108.

Decrop, Alain. (1999). "Triangulation in qualitative tourism research". *Tourism Management*. Vol. 20, nr 1. Sid. 157-161.

du Gay, P.; Pryke, M. (2002). *Cultural economy; cultural analysis and commercial life*. London: Sage.

Eldh, Christer. (2005). "Intimitet och teknik i servicemötet". I Corvellec, Hervé och Lindqvist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 139-151. Malmö: Liber.

Giddens, Anthony. (1999). *Modernitet och självidentitet : självet och samhället i den senmoderna epoken*. Göteborg: Daidalos.

Goffman, Erving. (1959). *Jaget och maskerna - en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Prisma.

Gröroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gummesson, Evert. (2007). "Exit services marketing – enter service marketing". *The Journal of Customer Behavior*. (Kommer sommaren 2007).

Hashimoto, Kathryn. (2003) "Product life cycle theory: a quantitative application for casino courses in higher education". *Hospitality Management*. Vol 22. Sid. 177-195

Hiraoka, Leslie S. (1973). "The curriculum life cycle". *Education* 93. Vol. 4, Sid. 367-372

Harwood, Susie. (2007). "Nseries leads Nokia brand revival". *Revolution*. Januari. Sid. 31, 33-34.

Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jonung, (2000). "Den nya ekonomin i ett historiskt perspektiv". *Ekonomisk debatt*, årg 28, nr. 6, Sid. 561-566

Kelly, K. (1998). *New rules for the new economy: ten ways the network economy is changing everything*. London: Fourth Estate.

KK-stiftelsen (2001). *AHA Sweden – om svensk upplevelseindustri och början på något nytt*. Stockholm: KK-stiftelsen.

Kotler, Philip; Bowen, John; Makens James. (2000). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Pearson Education International.

Korczynski, Marek; Ott, Ursula. (2006). *The menu in society: Mediating structures of power and enchanting myths of individual sovereignty*. London: Sage.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Leadbeater, Charles. (1999). *Living on thin air: the new economy*. Harmondsworth: Viking.

Lash, Scott; Urry, John. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage.

Löfgren, Orvar. (2003). "The new economy: a cultural history". *Global Networks* 3, s 239-254. Blackwell Publishing Ltd & Global Network Partnership.

Malmsten, Ernst; Portanger, Erik; Drazin, Charles. (2001). *Boo hoo: a dot.com story from concept to catastrophe*, London: Random House.

Mills, Sara (2004). *Michael Foucault*. London: Routledge.

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

Normann, Richard. (2004). *Reframing Business – when the map changes the landscape*. Chichester: Wiley.

O'Dell, Tom. (2002). "Upplevelsens lockelser". I O'Dell, Tom. (red.) *Upplevelsens materialitet*. Sid. 11-34. Lund: Studentlitteratur.

O'Dell, Tom. (2005). "Management strategies and the need for fun". I O'Dell, Tom; Billing, Peter. (red.) *Experiencescapes – tourism, culture, and economy*. Sid. 127-143. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Patle, Runa och Davidson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pine, Joseph .B; Gilmore, James .H. (1999). *The experience economy: work is theatre and every business is a stage*. Harvard: Harvard Business School Press.

Ritzer (1999). *Enchanting a disenchanted world. Revolutionizing the means of consumption*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.

Thrift, Nigel. (2000). "Performing cultures in the new economy". *Annals of the Association of American Geographers*. Vol. 90, nr. 4. Sid. 674-692.

Vargo, Stephen L; Lusch, Robert F. (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 68, nr 1. Sid. 1-17.

Yoo, Joanne Jung-Eun; Weber, Karin. (2005). "Progress in convention tourism research". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 29, nr 2. Sid. 194-222.

6.1.1 Broschyrer

Bjertorp slott

Comwell

Nissaströms Konferens & Kursgård

Nolhaga Slott

6.1.2 Dokument

Meetings International, nr 9, 13,16-19. 2005-2007.

Nutek. (2007). Fakta om svensk turism 2007.

Trend 2007, Rapport om läget i svensk mötesindustri. Koala corporate publishing.

Turistdelegationen. (2001) Den svenska mötesindustrin.

Årsredovisning 1999. Information Highway.

6.2 Muntliga källor

Ahlberg, Ingela. Bokningsbolaget. Intervju 19 april 2007.

Björkman, Elisabeth. Choice. Intervju 19 april 2007.

Dahlman, Henrik. Arlanda Conference & Business Center. Intervju 18 april 2007.

Elmer, Ann-Sofie, Scandic. Intervju 17 april 2007.

Larsson, Kenth. The Rezidor Hotel Group. Intervju 20 april 2007.

Roesgaard, Lotte-Marie. Comwell. Intervju 26 april 2007.

Östberg, Hans. SF Bio Event & Konferens. Intervju 18 april 2007.

6.3 Elektroniska källor

Den nya ekonomin,

www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=491763&i_word=nya%20ekonomin, 2007-05-07.

Möten, http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=O253540&i_word=m%F6te, 2007-05-09.

Park Inn,

<http://www.parkinn.se/cs/Satellite?c=Page&cid=1054117669974&language=se&pagenam e=ParkInn%2FPage%2FparkinnSimpleArticle>, 2007-05-20.

Meetings Professionals International, Sweden.

http://www.mpisweden.se/Styrelsen__.html, 2007-05-21.

Bilaga 1

Intervjufrågor till mötesleverantörer

Inledande frågor

1. Hur kommer det sig att du arbetar inom mötesindustrin?
2. Vad har du för arbetsuppgifter?
3. Under hur lång tid har du arbetat med detta?

Företagets konferenskoncept

4. Vad är en bra konferens?
5. Hur skulle du vilja beskriva ert konferenskoncept?
6. Vilken strategi ligger bakom utformningen av ert koncept?
7. Vad kan ni erbjuda era konferensgäster som gör er speciella i förhållande till andra konferensalternativ?
8. Hur skapar ni det ni vill uppnå?
9. Vilka delar är svårare respektive lättare att uppnå?
10. Hur vet ni att ert koncept uppfattas på "rätt sätt" av era gäster?
11. Vad innebär ett gott möte för er?

Andra aktörer på marknaden

12. Har ni samarbete med några andra aktörer inom mötesindustrin?
13. Om ja, vilka och vilken typ av samarbete? Varför just dessa samarbetspartners?
14. Vad anser du om konkurrensen på mötesmarknaden idag?
15. Vilka ser du som era främsta konkurrenter?
16. Hur differentierar ni er ifrån dem?
17. Kan du identifiera några aktörer som har blivit bättre eller sämre inom industrin idag?
18. Vad gör dem bättre eller sämre?

Företagets gäster

19. Vad tror du är speciellt viktigt för konferensgästerna under en konferensvistelse?
20. Hur skulle du vilja beskriva era gäster?

21. Vad tror du att gästerna får för intryck av ert företag/konferens?
22. Vilka är de vanligaste förfrågningarna och önskemålen från era gäster?
23. Vilka delar av ert koncept lyfter in särskilt fram för att locka till er gäster?
24. Upplever du att gäster idag efterfrågar något annat än de gjorde för 10 år sedan?
25. Har era gäster förändrats genom åren?
26. Vilka gäster använde era tjänster förr och idag?
27. Är gästernas krav desamma idag som förr?
28. Vilka är de nya kraven?

Företagets marknadskommunikation

29. Hur marknadsför ni er?
30. Vilken bild vill ni förmedla genom er marknadsföring?
31. Varför anser ni att de här faktorerna är viktiga att lyfta fram?
32. Hur tänker ni vad gäller bilder och texter som ni använder i era marknadsföringsmedier? Vad är budskapet?

Framtidens mötesindustri

33. Var tror du att mötesindustrin är om 5år, om 10 år?
34. Vad krävs av konferensanläggningar/anordnare i framtiden?
35. Hur kommer ni att arbeta i framtiden?
36. Vad kommer att göra en aktör framgångsrik i framtiden?
37. Vilka är framtidens vinnare?

Bilaga 2

Intervjufrågor till Bokningsbolaget

Inledande frågor

1. Hur kommer det sig att du arbetar inom mötesindustrin?
2. Vad har du för arbetsuppgifter?
3. Under hur lång tid har du arbetat med detta?

Företagets koncept

4. Vad är en bra konferens för dig?
5. Kan du beskriva ert koncept?
6. Har ni någon bakomliggande strategi?
7. Vad har ni att erbjuda era konferenskunder som gör er speciella i förhållande till andra förmedlare?
8. Varför väljer kunderna att boka genom er?
9. Hur arbetar ni för förverkliga ert erbjudande?
10. Vilka delar tycker du är svårare respektive lättare att uppnå när du bokar konferenser för dina kunder?
11. Vad innebär ett gott möte?

Andra aktörer på marknaden

12. Har ni något samarbete med andra aktörer på mötesmarknaden?
13. Några fler samarbeten?
14. Vi har ett nätverk av underleverantörer av moderatorer och talare. Då anlitar vi Talarforum som hjälper oss med talare, och det är samma sak med artister osv.
15. Hur ser du på konkurrensen på mötesmarkanden idag?
16. Vilka ser du som era främsta konkurrenter?
17. Hur differentierar ni er från era konkurrenter?
18. Kan du identifiera några aktörer som har blivit bättre, eller sämre?

Företagets kunder

19. Vad tror du är speciellt viktigt för konferensgästerna under en konferensvistelse?

20. Hur skulle du vilja beskriva era kunder?
21. Hur tror du att det kommer att se ut om några år?
22. Vad tror du att era kunder får för intryck av bokningsbolaget?
23. Vilka är de vanligaste förfrågningarna ni får?
24. Ser du någon skillnad i utbudet av aktiviteter mellan kursgårdar och hotell?
25. Upplever du att det har skett någon förändring på förfrågningarna?
26. Är det någon skillnad på kunderna?
27. Vilka krav ställdes tidigare av konferensköparen?

Företagets marknadskommunikation

28. Hur marknadsför ni er?
29. Vilken bild vill ni förmedla genom marknadsföringen?
30. Varför anser ni att de här faktorerna är viktiga att lyfta fram?

Framtidens mötesindustri

31. Var tror du att mötesindustrin är om 5år, om 10 år?
32. Vad krävs av konferensanläggningar/anordnare i framtiden?
33. Hur kommer ni att arbeta i framtiden?
34. Vad kommer att göra en aktör framgångsrik i framtiden?
35. Vilka är framtidens vinnare?