



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Värdeskapande under en konferensvistelse

Theodora Acar
Emelie Helgius
Alexandra Keyser

Handledare:
Jörgen Eksell
Cecilia Fredriksson

Kandidatuppsats
Vt 2006

Sammanfattning

Titel:	Värdeskapande under en konferensvistelse
Nivå:	Kandidatuppsats, maj 2006
Författare:	Theodora Acar Emelie Helgius Alexandra Keyser
Handledare:	Jörgen Eksell Cecilia Fredriksson
Problem:	Litteraturen som idag behandlar värdebegreppet ger inte någon entydig bild av vad värdeskapande är och hur kundvärde skapas. Flera forskare har undersökt hur värde skapas i olika servicebranscher, men värdeskapande i en konferensmiljö har inte tidigare studerats i någon betydande omfattning.
Syfte:	Vårt syfte är att undersöka hur värde för gästen skapas under en konferensvistelse.
Metod:	Uppsatsen baseras på kvalitativa intervjuer med, samt observationer av, personal och gäster på Aspenäs. Vidare utgår vi från litteratur, artiklar och forskningsrapporter som behandlar ämnet för att undersöka värdeskapande på en konferensanläggning.
Resultat:	Värde skapas, under en konferensvistelse, huvudsakligen på två olika sätt; i relationen mellan gäster och gäster samt i relationen mellan gästen och konferensanläggningen. En delaktighet från personalen är inte nödvändig för att värde ska uppstå. Detta innebär att gästerna själva är producenter av sitt eget värde och använder konferensanläggningen som stöd i sitt värdeskapande.
Nyckelord:	Värdeskapande, kundvärde, samspel, konferensgäster.

Förord

När vi inledde arbetet med vår kandidatuppsats var vi intresserade av att studera trenderna inom konferensbranschen, hur de såg ut och vem det var som styrde trenderna. I samband med detta började vi studera konferensbranschen och vårt intresse tog en annan riktning. Vi ville nu utreda hur värde skapas för gäster under en konferensvistelse. Vi fann att det finns mycket skrivet om värdeskapande men att ingen har studerat värdeskapande på en konferensanläggning. Arbetet med vår uppsats har varit oerhört intressant och lärorikt men framförallt roligt! Vi hoppas att vi lyckas överföra vårt intresse för värdeskapande inom konferensbranschen, genom vår uppsats till dig som läsare.

En av grunderna till att intresset för arbetet har varit så starkt, är det oerhört varma och öppna välkommandet vi fick på Aspenäs Hotell & Konferens. Vi vill rikta ett stort tack till alla anställda som vi träffade samt tacka för all tid och hjälp de gav oss.

Vidare vill vi tacka våra underbara handledare, Jörgen Eksell och Cecilia Fredriksson. Ni har varit till oerhört stor hjälp genom Ert engagemang och intresse för vår uppsats. Tack för Ert stora stöd under hela arbetets gång! Ni har givit oss många goda råd och stödjande vägledning samt hjälpt oss att föra arbetet framåt.

Helsingborg, maj 2006

Theodora Acar

Emelie Helgius

Alexandra Keyser

Innehållsförteckning

1. Vägvalsorientering	1
1.1 Hur skapas kundvärde?	1
1.2 Aspenäs Hotell & Konferens	1
1.3 Problemdiskussion och syfte.....	2
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2. Metod.....	6
2.1 Övergripande metodologiska övervägningar.....	6
2.2 Forskningsansats	6
2.3 Teoretiska studier	7
2.4 Empirisk studie.....	8
2.4.1 Val av fall	8
2.4.2 Intervju med personal	8
2.2.3 Intervju med gäster	10
2.2.4 Observationer	11
2.5 Bearbetning av material	13
3. Värdeskapandets mosaik	14
3.1 Värdebegreppets historia	14
3.2 Olika perspektiv på värdebegreppet	15
3.3 Det resursbaserade angreppssättet.....	16
3.4 Det kognitiva angreppssättet.....	19
3.5 Det upplevelsemässiga angreppssättet	21
3.6 Det praktikteoretiska angreppssättet.....	23
4. Värdeskapande på konferensanläggning	26
4.1 Grillkväll på Aspenäs.....	26
4.2 Vi har ett förmiddagspass, ett eftermiddagspass och ett kvällspass.....	28
4.3 Kan vi inte hitta på något roligt, vi måste få ihop guppen nu!.....	30
4.4 Vad händer utanför konferensrummet?.....	33
4.5 Personalen bakom kulisserna	36

4.6 Det är skönt att komma iväg från jobbet.....	39
5. Slutdiskussion.....	44
5.1 Förslag till vidare forskning	47
Referenslista.....	
Bilagor.....	

1. Vägvalsorientering

Introduktionsavsnittet inleds med en kort illustration av problematiken kring värdebegreppets innebörd, vilken följs av en presentation av vårt fallstudieobjekt. Vidare förs en problemdiskussion kring värdeskapande som mynnar ut i uppsatsens syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en förklaring av de avgränsningar vi har gjort och en redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 Hur skapas kundvärde?

En sökning på internet den 6 april 2006 på ordet *kundvärde* ger ungefär 19 000 träffar. Alla de första tio träffarna lovar att ge svar på frågan hur man skapar kundvärde. ”*Skapa oöverträffat kundvärde: Hur du praktiskt går tillväga*” är titeln på en bok du kan köpa på en av siterna (www.bokrecension.se). På en annan site står det att läsa att ”*genom de projekt vi genomför säkerställer vi att kunderna får följande kundvärden...*” (www.docere.se). Ytterligare en site handlar om ”*Co-creating value – att skapa kundvärde tillsammans med kunden*” (www.handels.gu.se). Dessa exempel och de resterande 18 997 siter visar att kundvärde är något som idag står högt på agendan i många företag. Problemet är att det inte finns något entydigt svar på hur ett företag ska agera för att kunderna ska uppleva att värde skapas. Hur skapas kundvärde? Frågan kan verka enkel men den stora mängd litteratur på ämnet och den fragmenterade bild denna ger, visar att frågan är långt ifrån simpel. Dessutom är det stor skillnad mellan olika branscher. Hur kundvärde skapas i en viss bransch behöver inte vara samstämmigt med hur det skapas i en annan bransch.

1.2 Aspenäs Hotell & Konferens

Vi har valt att undersöka hur värde skapas inom konferenshotellbranschen genom att göra en fallstudie på Aspenäs Hotell & Konferens, härnäst refererat till som Aspenäs.

Aspenäs tillhör konferenskedjan Comwell, vilken är representerad i Danmark, Norge och i Sverige med elva anläggningar för konferens och avkoppling. I Sverige äger Comwell även Varbergs Kurort Hotell & Spa (www.comwell.com).

Aspenäs består av en herrgårdsbyggnad från 1800-talet och fyra separata gårdar med totalt 112 boenderum och 181 bäddar. Varje gård är sin egen anläggning med konferenslokaler, grupprum, boende och sällskapsrum under samma tak. Aspenäs har totalt 13 konferenslokaler, där den största kan ta upp till 240 personer. Dessutom finns 23 grupprum, vart och ett med plats för 8-10 personer. Aspenäs erbjuder skräddarsydda kurser, utbildningar, seminarier och föreläsningar av alla slag (www.comwell.com).

På Aspenäs, såväl som på varje Comwell hotell, finns en meeting designer. En meeting designer erbjuder konferenskunder hjälp i form av planering och praktisk förberedelse. I stora drag fungerar en meeting designer på Comwell som en mötesplanerare och enligt Comwell är meeting designerns främsta uppgift att se till att kunden som konferensbeställare får de bästa förutsättningarna till ett lyckat möte (www.comwell.com/MeetingDesigner). Comwell erbjuder sina konferensgäster ett urval av föreläsare och aktiviteter som de menar höjer både motivationen och sammanhållningen i gruppen. En del aktiviteter arrangeras och genomförs av Aspenäs medan andra arrangemang genomförs av samarbetspartners. Exempel på aktiviteter är skytte-tävlingar, femkamper, segling och vinprovning (www.comwell.com/Aktiviteter).

1.3 Problemdiskussion och syfte

The American Marketing Association (AMA) lanserade år 2004 en ny definition på marknadsföring:

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.

(www.marketingpower.com)

Den nya definitionen betonar kundvärdet och målet med marknadsföring är, enligt definitionen att förbättra värdeskapandet för både kunden och leverantören. AMA: s förändring i definitionen av marknadsföring visar att värdebegreppet tillskrivs stor relevans i dagens litteratur och således är aktuellt. Begreppen kundvärde och värdeskapande används, förutom i ekonomilitteraturen, inom så skilda fält som finansiering, management, informatik, etik och juridik (Khalifa, 2004:645). Begreppen har länge diskuterats inom ekonomin och under den klassiska och den neoklassiska ekonomins era ansåg forskare att värdet var inbäddat i produktionen av varan och när varan levererades, levererades automatiskt värdet (Vargo & Lusch, 2004:3). Idag är frågan om värde och hur det skapas inte riktigt lika enkel. Den litteratur som idag behandlar ämnet ger inte någon entydig bild av vad värdeskapande är och hur kundvärde skapas. Vissa forskare hävdar att värde skapas i samverkan mellan gäster och personal och andra forskare menar att värdeskapandet är en kognitiv jämförelseprocess som sker i gästens huvud (jfr Prahalad & Ramaswamy, 2004:10; Grönroos, 2002:95). Vidare finns det en rad andra uppfattningar om vad värde är och när och hur det skapas. Dessa kommer vi att gå närmare in på i vår teoridel.

Inom Service Management litteraturen har värdebegreppet länge använts och flera olika angreppssätt på värdebegreppet har utvecklats över tiden (se Grönroos, 2002; Korkman, 2006). Flera forskare har undersökt hur värde skapas i olika servicebranscher, men gästernas värdeskapande i en konferensmiljö har, till vår kännedom, inte undersökts närmare. Därför anser vi att det är relevant att undersöka hur värde skapas för gäster i en konferensmiljö. Upprinnelsen till vår undersökning av värdeskapande inom konferensbranschen var till att börja med vårt allmänna intresse för branschen som sådan. Idag har Sverige ett brett utbud av konferensanläggningar med flera olika inriktningar (www.konferensvarlden.se). Konferenser förknippas idag inte bara med själva mötet, utan även med de aktiviteter som erbjuds runt omkring. Dessa tillsammans med professionell mötesplanering använder konferensanläggningar för att stärka sin position. Men trots det ökade utbudet av konferenserbjudanden har någon studie i kundens upplevda värde under konferensvistelsen ännu inte gjorts. Därför är detta ett intressant tema där det finns mycket material att undersöka och analysera.

I denna problemdiskussion tar vår uppsats sin början genom formulerandet av ett syfte.

Vårt syfte är att undersöka hur värde för gästen skapas under en konferensvistelse.

Utifrån detta syfte har vi formulerat tre frågor:

Hur skapas värde i tjänstekonsumtionen under en konferensvistelse?

Vilka faktorer har betydelse för konferensgästers värdeskapande?

På vilket sätt stödjer konferensanläggningar gästers värdeskapande?

1.4 Avgränsningar

I uppsatsen avgränsar vi oss till att undersöka hur värde skapas för gästen på en stor konferensanläggning i Sverige. Undersökningen avgränsar sig till en specifik konferensanläggning som tillhör en större kedja. Konferensanläggningen är belägen strax utanför en storstadsregion. Vidare har vi avgränsat det empiriska materialet till att endast samlas in under en vecka i april. Detta kommer att påverka undersökningens generaliseringsmöjligheter.

1.5 Disposition

Vi har valt att bygga uppsatsen efter en linjär-analytisk struktur för att underlätta förståelsen för vår studie och för att underlätta läsningen av arbetet. Uppsatsen är därför indelad i de fem kapitlen *Vägvalorientering*, *Metod*, *Värdeskapandets mosaik*, *Värdeskapande på en konferensanläggning* och *Slutdiskussion*. Analyskapitlet, *Värdeskapande på en konferensanläggning*, är uppdelat efter de teman vi funnit i empirin. Vi har valt att alternera empiri och analys för att tydliggöra och underlätta för läsaren att se kopplingen mellan dem. Förhoppningsvis blir även uppsatsen intressantare att läsa på så vis. Efter vägvalorienteringen ser uppsatsens disposition ut som följer:

- I nästkommande kapitel presenterar vi **Metoden** och redovisar relevanta val gjorda för uppsatsen.
- Kapitel 3 består av teorisammanfattningen **Värdeskapandets mosaik**. Här redogör vi för hur värdebegreppet har vuxit fram och vi beskriver tre huvudsynsätt på värde och värdeskapande. Utöver dessa presenterar vi ett fjärde angreppssätt som vi anser är relevant för vår fallstudie. Då litteraturen på området är både splittrad och väldigt omfattningsrik är det omöjligt att täcka in allt, men vi har i kapitlet försökt redovisa för de olika uppfattningar och förhållningssätt som finns inom fältet.
- I kapitel 4 går vi in på **Värdeskapande på en konferensanläggning**. Här redovisar vi den empiri vi har samlat in genom observationer och intervjuer samtidigt som vi analyserar empirin genom att knyta an till teorin. Kapitlet inleds med en deltagande observation. Därefter följer fyra avsnitt som har tematiserats utifrån empiriunderlaget.
- I kapitel 5, **Slutdiskussion**, presenterar vi våra slutsatser. Här knyter vi ihop säcken och belyser de viktigaste delarna som vi har undersökt och analyserat genom att koppla dem till litteraturen. Vi avslutar med att ge förslag på vidare forskning inom ämnet.

2 Metod

I följande kapitel kommer vi att redogöra för våra metodval genom arbetet och presentera metodens olika delar. Metodkapitlet är uppdelat i Övergripande metodologiska överväganden, Forskningsansats, Teoretiska studier, Empirisk studie och Bearbetning av material och analys.

2.1 Övergripande metodologiska överväganden

Vår undersökning bygger på en litteraturstudie och en fallstudie av Aspenäs Hotell & Konferens i Lerum. Uppsatsen grundar sig på en bas av litteratur bestående av böcker, rapporter och avhandlingar samt vetenskapliga artiklar. Vi har även i viss mån använt elektroniska källor. Det empiriska materialet består av intervjuer med och observationer av personal och konferensgäster på Aspenäs.

Efter en rekognosering av litteraturen som behandlar värdebegreppet, utformades intervjufrågor till personal och gäster på Aspenäs. Sedan begav vi oss till Aspenäs för insamling av empiri, med målet att undersöka hur värde för gästen skapas under en konferensvistelse. När vi var klara med den empiriska undersökningen påbörjade vi sammanställningen av empirin och teorin.

2.2 Forskningsansats

Vid insamlingen av empirimaterialet hade vi gått igenom litteraturen, men vi ville medvetet inte låsa oss vid den utan istället vara öppna för nya infallsvinklar på värdebegreppet. Denna kvalitativa metod valde vi för att kunna gå in på djupet och få fram förståelse för hur konferensgästens upplevda värde skapas (jfr Jacobsen, 2000:142). Utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar valde vi att använda oss av en kvalitativ metod (jfr Kvale, 1997:67). Detta eftersom vi vill skapa mer klarhet i vad som ligger bakom be-

greppet värdeskapande inom konferensvärlden.

Den kvalitativa metoden förutsätter en induktiv strategi, vilket vi till största del har haft under vårt arbete. Jacobsen (2000:43) hävdar att den induktiva strategin är närmast ogenomförbar, eftersom det är nästintill omöjligt att helt förutsättningslöst gå ut i verkligheten och söka empiri. Vi har valt en blandning av den induktiva och den deduktiva ansatsen i vår uppsats. Genom att vi främst har valt den induktiva metoden har vi lättare kunnat vara öppna för nya insikter under insamlandet av empirin. Som Jacobsen (2000:42) skriver i sin kritik mot den deduktiva strategin kan forskaren bli låst och begränsad till sin tidigare information och därmed inte se alla möjligheter. Vi började vårt arbete med att se över vad som redan fanns skrivet om begreppet värdeskapande, för att därefter formulera ett syfte och frågeställningar. Detta kan ses som en deduktiv ansats (jfr Jacobsen, 2000:27). Samtidigt var det först efter insamlandet av det empiriska materialet som vi sammanställde teorin och utifrån detta valde vi den litteratur vi ansåg vara relevant. Användningen av detta induktiva angreppssätt resulterar i en blandad ansats (Ibid.).

2.3 Teoretiska studier

Sökningen av relevant litteratur började i tidigare kurslitteratur från Service Management programmet. Vidare utnyttjade vi databaserna Lovisa, ELIN och Mediearkivet för att finna relevanta och intressanta böcker och artiklar. Vid dessa sökningar använde vi oss främst av sökord som kundvärde, värdeskapande och customer value. Vi har även tagit del av en avhandling i ämnet värdeskapande av Oskar Korkmann från Handelshögskolan i Helsingfors. I uppsatsen har vi till största del använt oss av ursprungskällor men det har inte alltid varit möjligt. Vid några tillfällen har vi därmed använt oss av källor som refererar till ursprungskällan.

2.4 Empirisk studie

Vi har valt att göra en fallstudie på Aspenäs. Vi har intervjuat personal på konferensanläggningen och gjort kortare intervjuer med gäster. Därtill har vi genomfört deltagande och icke-deltagande observationer.

2.4.1 Val av fall

För att uppnå vårt syfte har vi valt att göra en fallstudie på Aspenäs Hotell & Konferens. Enligt Jacobsen (2000:97) kan fallstudier, där forskaren fokuserar på en viss enhet, användas för att ge en djupare förståelse för en situation. Vi har valt denna metod för att få bättre förståelse för hur värde skapas i en konferensmiljö.

Vårt val av Aspenäs som fallstudieobjekt har till att börja med sin grund i konferensanläggningens gedigna utbud. Aspenäs tillhör den nordiska koncernen Comwell och är en av de få renodlade konferensanläggningarna i Sverige som ingår i en konferenskoncern. Aspenäs har bred erfarenhet inom konferensbranschen och det kombinerat med att de har en stor konferenskoncern bakom sig gör anläggningen till ett bra fallstudieobjekt. Vidare koncentrerar sig Aspenäs enbart på konferenser, vilket inneburit att en särskiljning av gäster på plats inte varit nödvändig. Ytterligare en anledning till att vi valde Aspenäs som fallstudieobjekt var att vi har bra kontakt med personer i ledningen, vilket underlättade vår insamling av empiriskt material.

2.4.2 Intervju med personal

När vi kontaktade Aspenäs bad vi om att få intervju fem personer ur personalen; en person från receptionen, en från restaurangen, en från bokningsavdelningen, vaktmästaren och meeting designern. Detta urval gjorde vi för att se hur de olika avdelningarna arbetar för att stödja gästerna i deras värdeskapande. Vi överlät valet av representanter till vår kontaktperson Patric, meeting designer på Aspenäs, för att underlätta för avdelningarna i sin planering. När vi väl kom till Aspenäs hade Patric förberett ett intervju-

schema åt oss och utöver de fem intervjupersoner som vi hade planerat att intervjua, tillkom en sjätte, konferensvärdinnan Nina, som dessutom visade oss runt på Aspenäs.

Veckan innan vårt besök på Aspenäs skickade vi en intervjuguide till Patric som vidarebefordrade den till övriga intervjupersoner. I intervjuguiden presenterade vi de ämnen som intervjuerna skulle behandla samt gav exempel på vilken typ av frågor vi skulle ställa. Intervjuguiden bidrog till att intervjupersonerna var väl införstådda i ämnet som behandlades i intervjusituationen (jfr Kvale, 1997:121). Intervjuguiden kan samtidigt ha påverkat intervjupersonernas svar, då de haft tid att samtala med varandra om det aktuella ämnet innan intervjutillfället. Vi noterade att några av intervjupersonerna poängterade liknande aspekter. Vi anser emellertid att fördelarna med att i förväg lämna intervjuguiden till intervjupersonerna överväger nackdelarna. Vi valde att genomföra semi-strukturerade intervjuer med personalen och intervjuerna genomfördes individuellt. Under intervjuerna utgick vi ifrån tidigare formulerade frågor men det var viktigt för oss att få möjligheten att omformulera frågor, ställa följdfrågor samt låta intervjupersonen tala fritt kring ämnet. Flexibiliteten var betydelsefull för oss, eftersom vi inte visste hur intervjupersonerna skulle behandla ämnet. Genom flexibilitet kunde vi därmed följa intervjuernas eventuella vändningar (jfr Kvale, 1997:119; Bryman, 2001:301).

Inom metodlitteraturen skiljs det ofta på om intervjun genomförs i en naturlig eller i en konstlad miljö. En naturlig plats är intervjupersonen väl bekant med, medan en konstlad plats kan vara en neutral plats som varken intervjupersonen eller intervjuaren sedan tidigare är bekant med. Våra intervjuer genomfördes på Aspenäs, intervjupersonernas arbetsplats, det vill säga en för dem naturlig omgivning. Att intervjuerna genomfördes på Aspenäs var både positivt och negativt. Positivt i den bemärkelse att personalen kände till miljön och därmed kunde känna sig mer avslappnade. Negativt då intervjuplatsen kan ha påverkat informanterna i det avseende att de fortfarande befann sig i sina arbetsroller och därmed inte ville uttrycka sig kritiskt mot sin arbetsplats. Vi anser däremot att flera informanter gav oss väldigt öppna och ärliga svar (jfr Jacobsen, 2000:164).

Intervjuerna med personalen genomfördes av två medlemmar i gruppen, med undantag för intervjun med meeting designern där alla tre närvarade. Anledningen till att vi tog

beslutet att endast vara två personer vid intervjutillfällena var att vi ville försöka behålla jämvikten mellan oss och intervjupersonen. Under intervjuerna tog en av oss en mer aktiv roll medan den andra personen var mer observerande. Den aktiva personen intervjuade och förde intervjun framåt samt försökte leda intervjupersonen djupare in i ämnet. Den observerande personen förde kompletterande anteckningar till intervjun och observationsanteckningar om informantens gester och reaktioner på frågor. Detta för att lättare förstå och analysera intervjupersonens svar (jfr Kvale, 1997:121).

Vid samtliga intervjutillfällen valde vi att göra ljudupptagningar, för att senare ordagrant kunna transkribera intervjuerna och därmed skapa bättre förutsättningar till en bra analys. Ljudupptagningen fångar inte ickeverbal kommunikation som bland annat kroppsspråk, vilket istället noterades av den observerande deltagaren. Vidare kan en ljudupptagning inverka negativt på informanten som eventuellt kan känna sig hämmad av inspelningen. Personer som inte är vana vid denna typ av tekniska hjälpmedel som exempelvis äldre, har oftare en mer skeptisk inställning till ljudupptagning (Jacobsen, 2000:166). Jacobsen (2000:166) skriver dock att unga personer i regel inte har något emot att bli inspelade. Ingen av våra intervjupersoner var äldre eller reagerade synbart negativt vid frågan på om vi kunde göra en ljudupptagning av intervjun.

2.4.3 Intervju med gäster

Innan vi reste till Aspenäs utformade vi tre olika intervjuguider. En intervjuguide för de gäster som ankom, en för de gäster som var i mitten av sin vistelse och en för de gäster som avreste. Vi valde denna uppdelning då vi förmodade att gästerna, som var där för att arbeta, skulle ha svårt att ställa upp på längre intervjuer samt för att kunna jämföra svaren vid ankomst med dem vid avresa. Frågorna var tematiserade efter uppsatsens frågeställningar. Urvalet av intervjupersoner skedde genom att vi tog del av konferensgästernas schema där det stod specificerat hur länge de skulle stanna. De gäster vi valde att intervjua stannade alla över natt. Urvalet gjorde vi för att intervjupersonerna skulle ha möjlighet att uttala sig om flera delar av konferensupplevelsen, till exempel om logi och aktiviteter kring konferensen. De gäster som endast deltar i dagskonferenser har inte samma möjlighet att uttala sig om konferensanläggningens olika delar och utbud.

Under intervjuerna använde vi oss av intervjuguider som var tryckta i förväg och där vi lämnat plats för gästens svar. Vi valde att använda oss av intervjuguiderna för att lättare hinna med att anteckna gästernas svar. Vi ställde emellertid frågorna personligen till gästerna. Sammanlagt genomförde vi 75 intervjuer med konferensgästerna; 32 vid ankomst, 21 vid mitten och 22 vid avresa. Intervjuerna med gästerna genomfördes enskilt av varje gruppmedlem under de tre dagar som intervjuerna tog plats. Vid varje intervjutillfälle ställdes ett tiotal frågor till enskilda gäster och varje intervju tog cirka 5 till 10 minuter, inklusive tiden det tog att skriva ner svaren. Vi intervjuade gästerna vid ankomst, under fikapauser, på lunchraster, vid eftermiddagskaffet samt vid avresa. Under vissa tillfällen fick vi uppfattningen att gästerna kände sig stressade, vilket kan ha påverkat deras svar. Andra intervjuer var mer avslappnade, vilket medförde att gästen kunde ge mer utförliga svar.

Efter att ha genomfört drygt ett sjuttiofemtal intervjuer med gästerna kände vi att vi hade ett tillräckligt bra underlag för vår uppsats. Motivet till detta är att vi hade fått flera svar som lyfte fram liknande aspekter. Därefter påbörjade vi sammanställningen av intervjuerna med gästerna.

2.4.4 Observationer

Inför vår fallstudie på Aspenäs diskuterade vi om observationer kunde vara en aktuell metod för vår undersökning. Vi var intresserade av att se hur gästerna interagerade med varandra, med personalen och miljön runt omkring, samt hur de betedde sig i olika situationer på konferensanläggningen. Därför kändes det, efter övervägande, naturligt att observationer skulle utgöra en del av vår metod för insamling av empiri. Därigenom kunde vi bland annat se om uttalanden från personalen och gästerna stämde överens med deras beteende (jfr Jacobsen, 2000:180). Tanken var också att observationerna skulle fungera som komplement till våra intervjuer med personal och gäster på Aspenäs. Som hjälpmedel under våra observationer har vi använt anteckningsblock.

När vi tog kontakt med Aspenäs förklarade vi att vi planerade att göra dolda observationer. Vi fick en formell tillåtelse från hotellets sida och våra observationer var i och med

det delvis öppna för personalen, men inte för gästerna (jfr Jacobsen, 2000:183). Skälet till att vi ville genomföra dolda observationer var att gästerna inte skulle avvika från sitt vanliga beteende. I viss mening kan dessa dolda observationer medföra ett etiskt dilemma eftersom gästerna inte är medvetna om att de undersöks och därmed inte har gett sitt samtycke (Ibid.). Vår avsikt att göra helt dolda observationer visade sig vara svår att genomföra, då vi observerade samma gäster som vi intervjuade. Därmed stod det klart för vissa av gästerna att de var föremål för en undersökning. Jacobsen (2000:183) menar att det finns en risk att de som är medvetna om att de observeras drar sig undan eller uppträder onormalt. Även Fangen (2005:31) påpekar att forskarens närvaro kan förändra eller påverka situationer på olika sätt. För att i möjligaste mån undvika detta, valde vi att inte använda anteckningsblock i gästernas närvaro.

Vi bestämde oss för att observera olika situationer för att fånga gästernas beteenden i olika sammanhang och miljöer och för att undersöka eventuella skillnader, likheter samt se mönster (jfr Jacobsen, 2000:183). Vi valde att genomföra observationer under frukosten, vid lunchen samt en kväll under en grillbuffé. Dessutom observerade vi gästerna under intervjutillfällena vid fikapauserna mellan konferenserna. Dels för att vi ville få en uppfattning om deras beteende i samband med konferensen, dels för att få en känsla av deras attityder vid svaren. Vi antog att det skulle bidra till ett större djup vid tolkningen av svaren.

Under frukosten och grillningen på kvällen valde vi att genomföra deltagande observationer för att direkt undersöka gästernas och personalens beteenden i dessa situationer. Syftet var även att söka situationer där det fanns möjlighet till interaktion med gästerna. De deltagande observationerna fick en passiv form eftersom gästerna inte var öppna för integrering utanför gruppen. Under lunchen genomförde vi en ickedeltagande observation, där vi istället distanserade oss till gästerna och personalen för att studera deras beteende i kön till maten, vid lunchbuffén samt kring borden. Detta medför att det blir svårt att förstå kommunikationen och de interna koder som används av deltagarna (jfr Fangen, 2005:30). De fenomen som inte var direkt observerbara och inte kunde fångas upp i någon större utsträckning, kompletterades i form av intervjuer (jfr Jacobsen, 2000:181).

2.5 Bearbetning av material och analys

Efter den empiriska insamlingen började vi arbetet med intervjuerna. Vi läste igenom alla intervjuer för att urskilja mönster i empiriunderlaget och hitta gemensamma nämnare för när och hur gästerna skapar värde under konferensvistelsen. Utifrån dessa gemensamma nämnare valde vi ut citat som vi ansåg representera gästernas svar. Vidare lyfte vi fram vissa citat från personalen på Aspenäs, för att visa på hur personalen tänker kring värdeskapande. Citaten, från gäster och personal, använde vi sedan tillsammans med observationer i vår empiri och analysdel för att bygga upp vår analys. Då vi inte använde ljudupptagning vid intervjuer med gästerna, utan istället skrev ner längre citat under och direkt efter intervjuerna, kan det hända att vissa citat inte är helt ordagranna.

Det är svårt att kontrollera kvaliteten på en kvalitativ undersökning (Bryman, 2001:257). För att göra en pålitlig undersökning valde vi att genomföra våra intervjuer och observationer på plats. I och med det kunde vi fånga verkligheten, vilket höjer undersökningens validitet. Vi befann oss på Aspenäs under fyra dagar för att samla empiri. Dessutom genomförde vi ett stort antal intervjuer med gäster, 75 stycken, samt sex stycken längre intervjuer med personal. Vår insamling av empiri är till viss del begränsad eftersom undersökningen gjordes under en begränsad tid i april. Enligt Bryman (2001:257) är det omöjligt att ”frysa” den sociala miljön och för att undersökningen ska vara jämförbar med ny forskning behöver forskningen ske under liknande förutsättningar.

3. Värdeskapandets mosaik

Värdebegreppet, som idag används flitigt inom Service Management skolan, har en lång historia och beskrivs på en rad olika sätt. Nedan redogör vi för hur tre olika angreppssätt på värdebegreppet har vuxit fram; det resursbaserade, det kognitiva och det upplevelsemässiga angreppssättet. Vi redogör även för ett nytt perspektiv på kundvärde och hur värde skapas; det praktikteoretiska angreppssättet. Tillsammans bildar synsätten värdeskapandets mosaik.

3.1 Värdebegreppets historia

Adam Smith har, enligt Vargo och Lusch (2004:6), haft stor inverkan på hur vi ser på värdebegreppet idag. Den klassiska teorin om värde inom ekonomin, förklarar värde som något som ökar i produktionsprocessen. Värdet finns inlindat i den färdiga produkten och levereras till kunden i och med produkten. Detta synsätt, som senare användes av bland annat Marx i politiska syften, kallas för transaktionsperspektivet och var det dominerande perspektivet inom den tidiga marknadsföringsskolan (Grönroos, 2004:35, Vargo & Lusch, 2004:3). Marx utvecklade en värdeteori som användes i politiskt syfte för att till exempel bevisa att arbetarna är de rätta mottagarna av värdet eftersom de ”äger” arbetskraften som används i produktionsprocessen (Korkman, 2006:33). I transaktionsperspektivet skapas kundvärdet av företaget, i fabriken eller i tjänsteföretagets back office (Grönroos, 2004:35). Detta innebär att det endast är produktens värde som utgör kundvärdet och att själva användandet av produkten och kundens relation till företaget inte påverkar värdeskapandet.

De teoretiska produktions- och arbetskraftsperspektiven på kundvärde har, enligt Korkman, (2006:33) påverkat diskussionen om kundvärde inom Service Management. Porters (1991: 103) diskussion kring värdekedjan representerar en form av produktionsorienterat angreppssätt på värdeskapande. Forskare inom Service Management har senare utvecklat Porters tankar mot ett mer dynamiskt och interaktivt angreppssätt samt

tillskrivit kunden större medverkan (Korkman, 2006:33). Detta kommer vi att gå in på närmare under rubriken det *resursbaserade angreppssättet*.

De första att definiera faktorerna i kundvärde som inte enbart leverantörsrelaterade var en grupp österrikiska ekonomer; Menger, Bohm-Bawerk, von Mises (Korkman, 2006:33). Dessa forskare hävdade att värdet inte sitter i produkten i sig, utan i nyttan av produkten. Kunden köper inte en vara eller en tjänst utan ett behov. Nyttighetsteorin antyder att värdet inte finns inlindat i produkten utan istället är en värdering av produktens marginella nytta. Den marginella nyttan definieras som den nytthetsgrad produkten har för kundens välbefinnande (Korkman, 2006:33). Detta synsätt var typiskt för Marketing Management litteraturen under 1950-1980- talen enligt Vargo och Lusch (2004:3) och refererar till det *kognitiva angreppssättet* som senare kommer att presenteras.

Vidare finns det vissa forskare som menar att strävan efter nyttan inte är rationellt, utan mer eller mindre njutningsbetonad, en form av sökande efter njutning. Denna logik är också inblandad i den nuvarande synen på kundvärde och ser konsumtionsupplevelsen som en strävan efter att uppleva fantasier, känslor och glädje (Holbrook & Hirschman, 1982:132). Detta synsätt kommer att beskrivas närmare i avsnittet om det *upplevelsemässiga angreppssättet*.

Sammantaget finns det enligt denna analys tre olika angreppssätt på kundvärde. Dessa angreppssätt är det resursbaserade, det kognitiva och det upplevelsemässiga.

3.2 Olika perspektiv på värdebegreppet

Flera forskare har presenterat olika uppdelningar av litteraturen kring värdebegreppet. Eksell (2005) presenterar tre ansatser, vilka han menar utgör dagens centrala teorier om och perspektiv på servicemötet; den perceptionspsykologiska, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen. Eftersom värdeskapande sker i servicemötet anser vi det relevant att jämföra Korkmans (2006) uppdelning av litteraturen kring värdebegreppet med Eksells indelning av litteraturen kring servicemötet.

Vi ser stora likheter mellan Eksells perceptionspsykologiska ansats och Korkmans kognitiva angreppssätt. Enligt Eksell (2005:20-21) ligger den perceptionspsykologiska ansatsens fokus på den enskilde individen och dennes subjektiva uppfattning om servicemötet. Bidrag till denna ansats har formats av de studier som utgår från undersökningar av kundtillfredställelsen i servicemötet. Korkmans (2006:35) kognitiva angreppssätt hävdar på ett liknande sätt att kundvärde framförallt är presenterat som en kognitiv jämförelseprocess. Korkman (Ibid.) menar att kunden antas göra en bedömning om värdet av den gångna, den nutida eller den tänkbara framtidens upplevelse. Det som skiljer Korkman och Eksell åt är emellertid att Korkman räknar in relationsperspektivet i det kognitiva angreppssättet medan Eksell ser den relationsbaserade ansatsen som fristående ifrån den perceptionspsykologiska ansatsen (Korkmans kognitiva angreppssätt). Vidare kan vi se likheter i Eksells (2005:22) socialkonstruktivistiska ansats och Korkmans (2006:37) erfarenhetsmässiga angreppssätt. Båda perspektiven delar utgångspunkten att människan är en symbolbrukande varelse, men medan Korkman (Ibid.) fokuserar på människan som njutnings- och känslörelse diskuterar Eksell (2005:22) Goffmans teaterdrama och rollteori.

Vi har valt att utgå ifrån Korkmans indelning av litteraturen kring värdebegreppet. Dels för att den är relativt ny och lättillgänglig och dels för att den fokuserar på värdebegreppets historia, till skillnad från exempelvis Eksells indelning som delar in litteraturen kring begreppet servicemötets historia. En konsekvens av att vi anammat Korkmans indelning i fyra olika ansatser är att de teoretiska bidrag som presenteras under varje ansats inte enbart utgörs av vårt eget teorival, utan urvalet bygger, i viss utsträckning, på Korkmans litteraturredogörelse och kategorisering. Vi lyfter dock endast fram de delar av litteraturen som är relevanta för vår studie.

3.3 Det resursbaserade angreppssättet

Det resursbaserade angreppssättet understryker möjligheten att använda kunden som en aktiv producent i produktionen, för att minska kostnaderna för leverantören. Grönroos (2002:245) menar att ett sätt att förbättra kvaliteten och produktiviteten i serviceprocessen är att förbättra kundernas förmåga att delta. Av leverantören ses kunden därför som

en resurs, vilket är anledningen till att detta angreppssätt kallas för det *resursbaserade* (Korkman, 2006:41).

Det finns två underkategorier inom denna teori som har två olika utgångspunkter, trots att de båda representerar tankar om att värde är inlindat i användningen av resurser. Den första kategorin diskuterar samproduktionen och den andra kategorin menar att kunden själv producerar värdet med hjälp av support från leverantören.

Två forskare som menar att det är i samproduktionen som värde uppstår är Prahalad och Ramashwamy (2004:10). De anser att värdeskapande uppstår genom ömsesidig interaktion mellan konsumenten och producenten. Värdet ligger i en specifik konsumentens erfarenhet av samproduktionen, vid ett specifikt tillfälle, vid en specifik lokalisering och i en specifik kontext. Forskarna hävdar att samproduktionen uppstår i samband med konsumentens interaktion med ett nätverk och att den totala erfarenheten av nätverket resulterar i ett värde som är unikt för varje individ (Ibid.). Samproduktion understryks för att betona ömsesidigheten som finns i en relation, samt behovet av kundens medverkan i tjänsteverksamheten för att värdeskapande ska vara möjligt (Korkman, 2006:41).

Den andra underkategorin kan representeras av Grönroos och Ravald (1996), vilka hävdar att för att till fullo kunna förstå kundens upplevda värde måste man ta hänsyn till kundens värdekedja. Forskarna utgår ifrån Porters (1991:103) värdekedja och menar att det är leverantörens uppgift att förstå det aktuella värdeskapandet och därmed försöka etablera, underhålla eller förbättra en relation till kunden. Detta genom att hjälpa kunden att förbättra sin värdeskapande process. Porters (1991:103) värdekedja kan beskrivas som en serie handlingar som kunden utför i en speciell kontext med målet att producera värde för sig själv (Grönroos & Ravald 1996:22). Grönroos och Ravald (Ibid.) påpekar att kundens upplevda värde av ett erbjudande, sett genom kundens ögon och relaterat till kundens egen värdekedja, måste vara högst situationsspecifik.

Grönroos och Ravald (1996:20) definierar upplevt värde som förhållandet mellan upplevda fördelar i relation till upplevda uppoffringar.

Kundens upplevda värde:	Upplevda fördelar
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
	Upplevda uppoffringar

Figur 3:1 **Kundens upplevda värde**

Källa: Grönroos, C och Ravald, A. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 30. (1996:20)

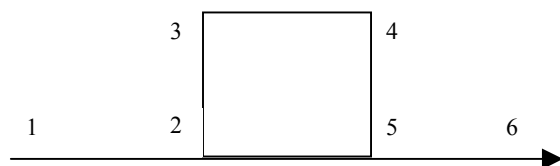
Kundens upplevda värde förklaras i figur 3:1 som en jämförelse mellan kundens upplevda fördelar och kundens upplevda uppoffringar. Om fördelarna är större än uppoffringarna skapas ett värde för kunden. De upplevda fördelarna är en kombination av materiella attribut, service attribut och teknisk support, medan uppoffringarna inkluderar alla kostnader som köparen ställs inför vid ett köp: inköps- och anskaffningskostnader, transport, installation, reparationer och underhåll och risken för problem eller dålig kvalitet (Grönroos & Ravald 1996:20-22). I vår analys av empirin samt i slutdiskussionen kommer vi att använda denna modell för att närmare förklara konferensgästers upplevda värde.

Det resursbaserade angreppssättet är intressant genom att det ger kunden en aktiv och kreativ roll. Men detta angreppssätt har även kritiserats på grund av att det anses vara för likt varulogiken. Angreppssättet antyder att arbetslika uppgifter som utförs av kunden skulle ge ett värde i sig, vilket medför att värde blir en arbetsrelaterad teori (Korkman, 2006:41). Vidare kan det vara svårt att förklara hur värde egentligen formas i kundens görandeprocess. Forskare som försöker framhäva bilden av värde som något som samproduceras av företaget och kunden (jfr Prahalad & Ramaswamy, 2004:10) tenderar enligt Korkman (2006:42) att förutsätta att delaktigheten i produktionen i sig är värde för kunden. Vi ser även en begränsning i Grönroos och Ravalds (1996) modell om kundens upplevda värde. Fördelarna och nackdelarna är produktrelaterade och beaktar inte kundens emotionella verklighet. Detta kommer djupare att diskuteras i vår analys samt i vår slutdiskussion.

3.4 Det kognitiva angreppssättet

Det kognitiva angreppssättet försöker förstå vad det är kunden definierar som värde. Forskare inom detta angreppssätt tenderar att hänvisa till kundens perception när de definierar vad värde är. Enligt detta perspektiv är kundvärde framförallt presenterat som en kognitiv jämförelseprocess, där kunden gör en ”bedömning” av värdet på den gångna, den nutida eller den tänkbara framtidens upplevelse (Korkman, 2006:34-35). Kunden antas vara intresserad och inneha kunskap, vilket medför att kunden kan utvärdera och därefter göra avvägningar mellan fördelar och uppoffringar av en viss produkt eller relation (Grönroos, 2002:95). Kundens bedömning, det vill säga kognition, av fördelar och uppoffringar ligger till grund för om värde uppstår eller inte och detta är anledningen till att angreppssättet kallas för det *kognitiva* (Korkman, 2006:35).

Mossberg (2003) lyfter fram betydelsen av kundens förflyttning i tid och rum för upplevelsen. Hon menar att man kan tala om *före upplevelsen*, *under upplevelsen* och *efter upplevelsen*. Före upplevelsen menar Mossberg (2003:72) att det finns ett behov av att komma iväg hemifrån och fly de vardagliga sysslorna. Det kan också vara aktuellt att vi söker något som vi inte kan få hemma, som social gemenskap, rekreation eller att se något nytt. De allra flesta upplevelser innebär en rumslig förflyttning och Mossberg (2003:74) hänvisar till turismforskningen där det diskuterats mycket om turistens beteende relaterat till förflyttning i tid och rum. Turistens förflyttning kan beskrivas som ett mönster bestående av sex komponenter och processer. Jafari (ref i Mossberg, 2003:74) beskriver denna förflyttning med hjälp av en ”trampolinmetafor”.



Figur 3.2 **Trampolinmetaforen**

Källa: Jafari, J. (1987). *Tourism Models: The Sociocultural Aspects*, *Tourism and Management*.

Refereras i Mossberg, L. *Att skapa upplevelser – från OK till WOW* (2003:74)

I ett exempel som beskriver turistens beteende relaterat till förflyttning i tid och rum visar Mossberg (2003:73) att trampolinmetaforen (se figur 3.2) kan vara relevant för att

öka förståelsen om vad som händer i kundens huvud vid olika typer av upplevelser. I trampolinmetaforen går mönstret från det invanda ordinarie livet, där ett behov finns att lämna trampolinen (1-2), till känslan av frihet från basbegränsningarna (2-3). På den främmande platsen får turisten uppleva det icke-ordinära (3-4), och därefter påbörjas processen med att återvända (4-5) och turistens flöde tillbaka till hemmet (5-6). Trots turistens frånvaro har det ordinarie livet fortsatt (2-5). Under själva upplevelsen befinner sig turisten på en ny scen och de aktiviteter som utförs på den icke-ordinära platsen skapar kunden ofta starka band till. Dessa kan vidare förstärkas genom ritualer. Ritualens moment etablerar en samhörighet mellan deltagarna som går utanför det vardagliga (Mossberg, 2003:75).

En variant av det kognitiva angreppssättet är relationsperspektivet (Korkman, 2006: 36). Enligt detta synsätt är värdet till kunden inte något som i förväg kan tillverkas på kontor eller i en fabrik. Istället ”skapar kundvärde av kunden i relationen, delvis i samspelet mellan kunden och leverantören” (Grönroos, 2002:36). Samspelet blir grundvalen för kvalitet och värde (Grönroos, 2002:95). Eksell (2005:26) menar att Grönroos lägger ett processperspektiv på värdeskapande, vilket innebär att det inte anses relevant att separera varor och tjänster från varandra. Det är istället den värdeskapande relationen i sig som utgör ”produkten”.

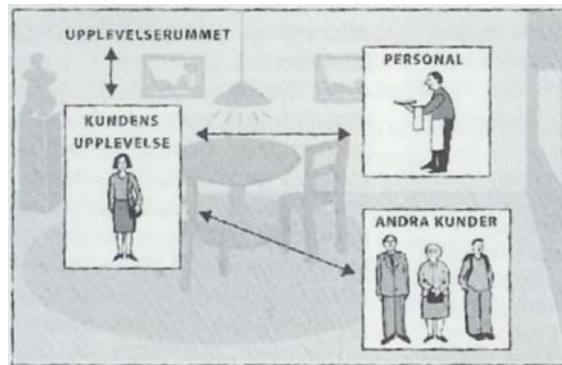
Enligt Mossberg är det möjligt att använda det kognitiva angreppssättet för att utvärdera kundens uppfattning om en specifik upplevelse. Men hon betonar att kunden ofta har vaga förväntningar och att det inte alltid går att mäta en kunds förväntningar (Mossberg, 2003:85). Forskare ifrågasätter även det kognitiva perspektivet, då det inte tar hänsyn till de mer njutningsbetonade motiven bakom konsumtion (Holbrook & Hirschman, 1982:132; Mossberg, 2003:85). Mossberg (2003:85) menar att det kognitiva perspektivet bortser från viktiga konsumtionsfenomen såsom olika lekfulla fritidsaktiviteter, dagdrömmar, estetiska nöjen och känslomässiga relationer. Vi menar att det kognitiva perspektivet enbart fokuserar på kundens subjektiva bild av värde och genom detta utesluter yttre faktorer som påverkar värdet. Vi kommer att presentera yttre faktorer som kan påverka kundens värdeskapande i vår analys.

3.5 Upplevelsemässiga angreppssättet

I det upplevelsemässiga angreppssättet är kunden inte bara en tänkare utan även en känslö- och handlingsmänniska. Det upplevelsemässiga perspektivet ser inte konsumtion som ett rationellt beteende utan som ett symboliskt handlande (Korkman, 2006:37). Kunder konsumerar inte enbart för att det ser en nytta med det, utan även för att visa status, uttrycka sina åsikter eller visa sina känslor. Forskare som har detta angreppssätt menar att värdet inte ligger i själva köpet av en vara eller tjänst, utan värdet erhålls istället i själva upplevelsen av konsumtionen, därav det *upplevelsemässiga* angreppssättet (Korkman, 2006:39). Mossberg (2003:85) utgår ifrån detta angreppssätt när hon skriver om upplevelser och hur de skapas.

Pine och Gilmore (1998) har beskrivit upplevelser utifrån två dimensioner. Dimensionerna utgörs av *kundens grad av deltagande* samt vilken *typ av anknytning eller relation kunden har till omgivningen* (Pine & Gilmore, 1998:101). Dessa två dimensioner bildar tillsammans fyra olika upplevelsetyper: *underhållning*, *utbildning*, *estetik* och *eskapism* (Pine & Gilmore, 1998:102). De upplevelser som innefattas av *underhållningsbegreppet* är de upplevelser där våra sinnen passivt tar emot upplevelsen. Detta kan exempelvis ske när vi ser på en teaterföreställning eller lyssnar till en konsert, det vill säga när vi blir underhållna. *Utbildningsupplevelsen* kräver, till skillnad mot underhållningsupplevelsen, ett deltagande från kunden och varken underhållnings- eller utbildningsupplevelser kräver att vi lämnar hemmet. I den *estetiska upplevelsen* fördjupar sig personen i en händelse eller i omgivningen. Ett exempel på denna typ av upplevelse är ett besök på ett konstmuseum. *Eskapismupplevelsen* handlar om att göra och den innebär en mycket större fördjupning än underhållning och utbildning. Eskapismupplevelsen kräver ett aktivt deltagande från kunden och ett exempel är ett besök på en nöjespark. Resor som omfattas av aktiviteter, som golf eller segling är också eskapismupplevelser (Pine & Gilmore, 1998:102).

Mossberg hävdar att en kunds upplevelse är en process och att personal och andra kunder (social dimension) som finns i upplevelserummet (kontexten) påverkar kundens känslor, absorbering och kontroll.



Figur 3.3 Interaktioner som påverkar kundens upplevelse

Källa: Mossberg, L. *Att skapa upplevelser – från OK till WOW* (2003: 28)

I modellen (se figur 3.3), vilken bygger på Pierre Eiglier och Eric Langeards servuc-tionsmodell, presenterar Mossberg (2003:28) de interaktioner som påverkar en kunds upplevelse; andra kunder, personal och upplevelserummet.

Interaktionsmodellen (se figur 3.3) visar att den enskilda individens upplevelse påverkas av andra kunder och Mossberg (2003:29) menar att andra kunders beteende är centralt för kundens upplevelse. Vid upplevelser spelar social gemenskap och tillhörighet ofta en stor roll och ofta krävs det att andra ”rätta” kunder finns på plats för att kundens upplevelse ska bli lyckad.

Personalen och kunderna är, enligt Mossberg (2003:94) , ömsesidigt beroende av var-andra, eftersom beteendet hos den ena parten påverkar den andras uppfattning (se figur 3.3). Därmed påverkar personalen gästen och dennes värdeskapande.

Kundens interaktion med upplevelserummet (se figur 3.3) är bland annat viktigt då det kan kommunicera till kunden vad företaget erbjuder. Upplevelserummet kan även användas för att attrahera rätt kundsegment och för att underlätta eller försvåra för kunder och anställda att utföra sina respektive aktiviteter. Mossberg (2003:121-122) menar att rummet påverkar kunders och anställdas känslor och beteende, speciellt om kunden till-bringar lång tid i företagets omgivning eller ofta är där på besök.

Viss kritik har framförts mot det upplevelsemässiga angreppssättet gällande dess fokus på extraordinära upplevelser. Forskarna inom denna diskurs verkar vara mer intresse-

rade av de aktiviteter som går utöver det vanliga än de rutinartade och vardagliga aktiviteterna. Detta trots att många forskare anser att värde även finns inbäddat i de vardagliga rutinsysslorna (Korkman, 2006:39). Det kan finnas tillfällen där det symboliska handlandet har en mindre betydelse, men detta beaktar inte det upplevelsemässiga angreppssättet. Vi uppfattar att Pine och Gilmores (1998) uppdelning av upplevelser i fyra olika dimensioner i många fall är svår att tillämpa i praktiken. I analysen kommer vi att visa på begränsningar i detta angreppssätt och på hur de olika dimensionerna kan flyta samman.

3.6 Det praktikteoretiska angreppssättet

Korkman (2006) introducerar ett nytt perspektiv på kundvärde, det praktikteoretiska perspektivet. Han menar att en stor del av forskningen kring värdebegreppet, huvudsakligen inom den kognitiva skolan, ignorerar det faktum att människan är en sociokulturell varelse. Korkman (2006:3) hävdar att för att förstå värdet av en tjänst måste den kopplas till den mänskliga naturens kontext. Han hänvisar till Thevenot som drar slutsatsen att vi lever i en ”möblerad” värld som både är materiell och social till sin natur och påverkar sättet vi lever våra liv på (ref i Korkman, 2006:3). Korkman (2006:3) menar att tjänsten inte kan särskiljas från kundens liv eftersom tjänsten används i en kontext. Särskilt om ett företag vill förstå hur värdefull en tjänst är eller hur tjänsten skulle kunna generera mer värde, ska tjänsten i sig gå att relatera till kundens liv. Korkman (2006:48) menar att värdet finns inlindat i praktiken. Hans forskning är till största del influerad av det resursbaserade perspektivet som tenderar att fokusera på att skapa förståelse för värdeskapandets processuella natur. Detta är en kontrast emot det kognitiva perspektivet som istället fokuserar på att förstå om värde, enligt kundens subjektiva uppfattning, har skapats eller inte (Korkman 2005:45).

I dagsläget dominerar det kognitiva perspektivet på kundvärde som lägger ansvaret på kunden att avgöra och uppskatta värdet av en viss produkt, tjänst eller relation. I Korkmans (2006:46) föreslagna angreppssätt är det istället managern som ska ta ansvar för att utveckla praktiker på ett holistiskt sätt och värdeskapandet i dessa praktiker.

Korkman gör fyra antaganden om kundvärde enligt praktikteoretiska perspektivet (2006:46-48):

1. Kundvärde finns inbäddat i praktiker

Korkman hävdar att enligt praktikteoretiska perspektivet har inte kunderna primärt behov och önskningsar, utan är snarare bärare av praktiker. Korkman menar att vad kunder uppfattar som sina egna behov och önskningsar egentligen är konstruerade i den praktik de befinner sig i. Praktiken är emellertid så självklar och komplex att kunden inte själv reflekterar över den. Kundvärde uppstår, enligt det praktikteoretiska perspektivet, i hela systemet av praktiker som en dynamisk och föränderlig konstellation av olika element.

2. Kundvärde är varken subjektivt eller objektivt

Korkman menar att värdet inte enbart är upp till kunden, utan ligger inbäddat i en större kontext i praktiken. Därför krävs det en kombination av vad kunder rapporterar och ett utanförperspektiv på praktiken av en forskare för att se vad som är värdefullt och vad som inte är det.

3. Kundvärde skapas i praktiken.

I modern litteratur om kundvärde förekommer det uttryck som värdeskapande, levererat värde och mottaget värde. Korkman motsäger sig dessa uttryck och hävdar istället att värde skapas i det dynamiska samspelet i praktiken.

4. Ökat värde uppstår genom ingripanden i praktiken

Korkman menar att företag måste våga ta egna beslut för att förbättra kundvärdet eftersom kunden inte alltid vet vad han vill. Enligt det praktikteoretiska perspektivet är kunden inte den enda som kan bestämma vad värde är för något, då kunden ofta är ovetandes och oförmögen att prata om värde ur alla aspekter.

Vi menar att eftersom Korkman anser att kunden inte själv kan avgöra vad som är kundvärde eller inte, tillskriver han kunden en relativt passiv roll, till skillnad mot till exempel det kognitiva angreppssättet. Kundens roll i värdeskapandet förminsкас dessutom i det praktikteoretiska angreppssättet i och med att Korkman hävdar att värdet finns inbäddat i praktiken och inte enbart är upp till kunden att bedöma.

I detta kapitel har vi presenterat och redogjort för fyra olika angreppssätt på kundvärde; det *resursbaserade*, det *kognitiva*, det *upplevelsemässiga* och det *praktikteoretiska*. Teorier ur de olika angreppssätten kommer i följande kapitel att användas för att analysera vårt empiriska material.

Inom hospitality management litteraturen förs en diskussion kring skillnaden mellan begreppen kund och gäst. King (1995:219) hävdar att begreppen definierar vilken typ av förhållande företaget har till sina köpare. Vi har i teoridelen valt att använda det begrepp som forskarna och författarna själva använt i sina texter, vilket i samtliga fall har varit begreppet kund. I vår empiridel kommer vi emellertid att ersätta ordet kund med begreppet gäst, eftersom vi anser att detta på ett tydligare sätt speglar förhållandet mellan konferensanläggningen och deras köpare.

4. Värdeskapande på konferenshotell

I detta kapitel presenterar vi vår empiri och analys. Samtidigt väver vi in den teori som presenterades i föregående kapitel. Vi inleder med en deltagande observation och vår avsikt, i detta kapitel, är att ge en bild av hur värde för gästen skapas under en konferensvistelse.

4.1 Grillkväll på Aspenäs

Under en kväll på Aspenäs får vi möjligheten att avnjuta en grillbuffé tillsammans med tre olika konferensgrupper nere i puben. Vi är tidiga och kockarna står utomhus, lite av-sides, i full gång med att grilla. Vi välkomnas av hovmästaren Erik som är snabb med att skapa skratt. Inga andra gäster finns på plats ännu så vi slår oss ner utomhus och av-njuter solen och utsikten mot sjön, samtidigt som vi blir erbjudna något att dricka av Erik. Vi beställer varsitt glas vitt vin och blir strax serverade. Musiken spelas högt från högtalarna som är placerade precis utanför ingången mot puben och emellanåt hörs någon av kockarna sjunga till refrängen ”hmm hmmm the sound of silence...”. Inom tjugo minuter bär kockarna in maten från utomhusgrillen till puben och får hjälp av Erik och två servitriser. ”Skynda på nu, den första gruppen är på väg in när som helst” ropar Erik. Under en liten stund småspringer servitörerna mellan grillen och buffén i puben, men springet avtar snart. En av servitriserna, en tjej i senare tjugoårsåldern, kommer fram till oss och hälsar. ”Ska ni vara med och äta eller? /.../ Va kul!”.

Väl inne i puben möts vi av ytterligare en servitris som visar oss till ett av borden på höger sida som de förberett åt oss. Vi lägger ifrån oss jackorna på var sin stol och ser oss omkring lite fort. Vid första anblicken möts vi av ett halvfullt långbord som står i mitten av puben. På höger sida av bordet står ett mindre bord för åtta personer, redan fullsatt, och i andra änden av rummet står ett tredje långbord placerat. Där sitter ingen. Vi går direkt för att ta för oss av buffén och i dörren möter vi ett sällskap som ännu inte satt sig till bords. Buffén är placerad i vinkällaren, som står i direkt anslutning till puben, till vänster om ingången. Buffén är stor och består av många olika rätter, både större och

mindre. Det doftar grillat, vitlök och oliver. Vi börjar ta för oss av maten och samtalar lite tyst om vad de olika skålarna kan innehålla. Vi får svar av kocken, som vi nu märker står på motsatt sida av buffén. Han är snabb med att berätta om maträtterna och vad de innehåller. Bredvid honom står servitrisen som vi pratade med på gården kort tidigare. Hon håller ett öga på maten och fyller på skålar och fat allteftersom. Snart får vi sällskap av ytterligare sex gäster vid buffén. De pratar högt, skrattar och kommenterar genast maten. Stämningen är avslappnad. Till skillnad från oss lägger ett par av gästerna genast märke till kocken som utmärker sig genom sin traditionella kockmössa. Frågor och diskussioner kring maten som står framme kommer genast igång gästerna emellan och kocken deltar aktivt. När vi går tillbaka till vårt bord med fyllda tallrikar noterar vi att ljudnivån har höjts. Vi får anstränga oss för att höra varandra över bordet. Under tiden vi avnjuter maten observerar vi att varje företagsgrupp har sitt eget bord. Vid långbordet, som nu är fullsatt, har gästerna själva placerat sig varannan man och varannan kvinna. Erik står i gången mitt emellan buffén och puben och när den tredje gruppen kommer hälsas de välkomna av honom och av servitrisen som tidigare stod vid buffén. Gästerna hänvisas till långbordet som fram tills nu stått ledigt. När även denna grupp har tagit för sig av maten, är puben fullsatt. Ljudnivån är så hög att gästerna antingen närmar sig varandra för att höra vad de andra säger eller pratar ännu högre för att göra sig hörda. Vi hör skratt med jämna mellanrum och plötsligt stämmer en man i femtioårsåldern upp i sång. Stämningen är livfull och personalen cirkulerar för att stämma av och fylla på vin. En av servitriserna kommer fram till oss för att erbjuda mer vin.

Bortsett från gruppen som kom sist, är majoriteten av gästerna klara och har avnjutit maten. Borden är placerade tätt intill varandra och i anslutning till bardisken, vilket innebär litet utrymme för mingel. De som inte sitter kvar vid bordet går ut på gården och vi följer efter. Ute på gården står gästerna i mindre grupper, de flesta håller ett glas vin i ena handen och ungefär hälften av dem har en cigarett i den andra. Alla som står ute deltar på något sätt i de pågående samtalen. Vi lägger märke till att gästerna håller sig till sina grupper och inte tar initiativ till att prata med övriga konferensgäster. Vi försöker närma oss en av grupperna men får inget gensvar. Snart blir det för kallt för att stå ute och altanen töms på folk. När alla gäster har ätit klart försvinner en grupp gäster upp till översta våningen i herrgårdsbyggnaden för att ensamma slå sig ner i biblioteket. En annan grupp går till baren på entrévåningen. Den tredje gruppen stannar kvar i puben och

avnjuter en chokladfondue. Eftersom vi inte tillhör någon av grupperna, finner vi ingen naturlig plats att sitta ner på. Vi bestämmer oss strax för att gå hem. (Observation grillkväll, 2006-04-27)

4.2 Vi har ett förmiddagspass, ett eftermiddagspass och ett kvällspass...

För de företag som kommer till Aspenäs är det viktigt att de kan utnyttja tiden som är avsatt för konferensen på bästa sätt. I intervjun med hovmästaren Erik talar han om vad han tror är speciellt viktigt för gästerna under deras vistelse på Aspenäs.

Huvudsyftet är helt klart att få en bra konferens. I och med att vi alltid har lite större firmor som kommer hit så är det inte så att de festar till det på kvällen... Så framförallt konferensen är det viktigaste (Erik, hovmästare).

Majoriteten av konferensgästerna på Aspenäs har fulltecknade program, det är mycket som ska diskuteras och läras ut. Flera av gästerna berättar för oss under de olika intervjuerna att det är viktigt att mötets mål nås under konferensen. En kvinna i femtioårsåldern svarar vid ankomst på frågan om hon har något speciellt mål med sin vistelse på Aspenäs; ”Vi har ett klart mål med vår vistelse här, det är viktigt att vi når de mål som vi har satt för vårt möte... givetvis ska vi ha trevligt men det är viktigt att alla presterar” (Gäst nr 37). En manlig deltagare uttrycker sitt mål med vistelsen; ”Att jag ska lära mig något nytt /.../ jag är här för att utvecklas” (Gäst nr 38). Ytterligare en man som ska delta i en konferens med sitt företag svarar på frågan om de har några aktiviteter inplanerade; ”Vi ska jobba ikväll. Vi har ett förmiddagspass, ett eftermiddagspass och ett kvällspass... Det ska vara ett effektivt möte, det är mycket som vi ska hinna med när vi är här” (Gäst nr 7). Dessa citat visar att gästerna är inställda på att prestera eller lära sig något under sin vistelse på Aspenäs.

Mossberg (2003:85) betonar, enligt det upplevelsemässiga perspektivet, att kunden ofta har vaga förväntningar och att det inte går att mäta en kunds förväntningar vid extraordinära upplevelser som vid rutinmässiga tjänster. Vid en jämförelse mellan gästernas förväntningar vid ankomst och deras uppfattning om upplevelsen vid avresa betonade

många gäster, vid båda tillfällena, vikten av prestationen. Detta tyder på att konferensvistelsen för många av gästerna är en relativt rutinmässig företeelse.

Att gästerna förutsätter att de ska arbeta effektivt under sin tid på Aspenäs ställer krav på lokaler och teknisk utrustning. En gäst uttrycker sig såhär: ”Det är ingen bra ventilation inne i salen, det känns som luften står still /.../ hade ventilationen varit bättre hade det nog varit lättare att koncentrera sig...” (Gäst nr 52). Patric, meeting designer på Aspenäs, påpekar svårigheten med att anpassa tekniken för alla behov.

Som det är med teknik så är det ju inte alltid att kundens datorer är synkade med vår typ av teknik./.../ Där har vi haft en hel del problem och fått klagomål på det trådlösa WLANet (Patric, meeting designer).

Gästerna som kommer till Aspenäs arbetar under olika förutsättningar på hemmaplan och ställer olika krav på en arbetsplats. Därmed kan vissa svårigheter uppstå. De rätta förutsättningarna är högst individuella och de olika gästerna tar med sig olika krav på allt vad en modern arbetsplats, enligt dem, ska erbjuda. Gästernas effektivitetskrav påverkar kraven på konferensanläggningen och om dessa krav inte tillgodoses kan gästens värde av vistelsen minska. Detta kan förklaras närmare genom Prahalad och Ramashwamys (2004:10) teori som hävdar att värdeskapande uppstår i samband med konsumentens interaktion med ett nätverk. Konferensgästerna på Aspenäs interagerar med ett nätverk av faktorer som möjliggör en effektiv arbetsprestation och vi menar att kraven på dessa faktorer är individspecifika.

Korkman (2006:3) menar att tjänsten inte kan särskiljas från gästens liv eftersom tjänsten används i en materiell och social kontext. Kontexten styr, enligt det praktikteoretiska angreppssättet, konferensdeltagarnas beteende och sätter gränser för vad de ska och inte ska göra. Med detta synsätt blir det närmast självklart att gästernas huvudfokus ligger på arbetet under konferensvistelsen. Den materiella kontexten, i form av konferenslokaler och övrig omgivning, visar att detta är en plats att arbeta på. Den sociala kontexten, i form av arbetskamrater, riktar i sin tur in gästens fokus på arbetsinsatsen.

Det resursbaserade angreppssättet understryker möjligheten att använda gästen som en

aktiv producent i produktionen (jfr Prahalad & Ramaswamy, 2004:10). På Aspenäs kan gästerna ses som producenter av sitt eget värde, då det uppstår genom gruppens eller individens prestation. Därigenom kan det resursbaserade angreppssättet användas för att beskriva hur värde skapas av konferensgästerna själva.

Symboliken, som det upplevelsemässiga angreppssättet lyfter fram, kan vara en faktor som påverkar företagets val av Aspenäs som konferensalternativ. Symboliken kan bland annat ligga i att de företag som förlägger sina konferenser på Aspenäs uppfattas seriösa av andra inom branschen. Konferensanläggningens seriösa image sänder dessutom ut ett budskap till företagets anställda om att detta är en plats att arbeta på. Till skillnad från företagets symboliska handling, befinner sig inte konferensgästerna på Aspenäs av symboliska skäl. Eftersom det inte är konferensgästerna själva som väljer att åka till Aspenäs bidrar inte symboliken, som det upplevelsemässiga angreppssättet betonar som en viktig del i konsumtionsvalet, till en fördjupning av förståelsen kring konferensgästernas värdeskapande.

Detta avsnitt visar att gästerna befinner sig på Aspenäs för att arbeta och målet med vistelsen är att prestera bra utifrån konferensens uppsatta mål. Den seriösa image som Aspenäs har, såväl som kontexten i övrigt, visar att detta är en plats att arbeta på. Detta innebär att gästen skapar sitt eget värde genom arbetsprestationen. Värdet ligger i att målet nås och för att lyckas krävs effektivitet. Gästernas ställer krav på konferensanläggningen, i form av exempelvis teknisk utrustning och lokaler. Konferensgästerna kan påstås interagera med ett nätverk och kraven på detta nätverk är individspecifika. Om kraven inte tillgodoses minskar gästens värde.

4.3 Kan vi inte hitta på något roligt, vi måste få ihop gruppen nu!

Till Aspenäs kommer konferensgrupper för att arbeta. Meeting designern Patric menar att det är vanligt förekommande att han får förfrågningar och önskemål från företag som vill förstärka sin gruppsamhörighet.

Som meeting designer får jag ofta höra; *Kan vi inte hitta på något roligt, vi måste få ihop gruppen nu, det måste hända något. Nu har vi jobbat här i flera år och det händer ingenting, mötena ser exakt likadana ut!* Det är oftast det eller att; *nu har vi slagit ihop två avdelningar och nu vill vi få dessa avdelningar till att jobba bra ihop.* Den typen av frågor är det som man får mest /.../ Det är förändringar oftast, där man vill förändra något, och de behöver hjälp med att lyckas och tips för vad de kan göra och motivera (Patric, meeting designer).

I intervjuer med gästerna framkom det att en viktig faktor till att de uppfattar konferensen som lyckad är att man inom gruppen har trevligt tillsammans. Många av gästerna har svarat att en av fördelarna med att vara på konferens är att de lär känna sina kollegor bättre. En gäst berättar att gruppssammanhållningen är en viktig del av konferensupplevelsen. ”Jag tycker att åker man iväg såhär att det är ett bra tillfälle att jobba ihop gruppen och få en bättre gruppssammanhållning” (Gäst nr 12).

På frågan om hur samspelet i den egna gruppen påverkar den individuella vistelsen svarar majoriteten av de tillfrågade att den antingen upplevs positivt eller till och med mycket positiv. En av de manliga gästerna som ska spendera två dagar på Aspenäs poängterar specifikt grupp dynamiken i sitt svar på vad målet med hans vistelse är.

Målet är ju att få ihop folk och få dem att lära känna varandra i gruppen. Förhoppningsvis leder det till att vi får igång mer engagemang i gänget. Det kommer in en av företagets anställda under kvällen för att prata om framtiden. Jag tror att det kommer att bli bra. Förhoppningsvis håller den goda stämningen i gänget i sig under middagen i kväll också (Gäst nr 15).

När större företag har konferens förekommer det att deltagarna kommer från olika avdelningar i företaget, vilket ofta innebär att de inte har någon kontakt i det dagliga arbetet eller socialt på hemmaplan. Detta kom till vår kännedom genom en intervju av en man som varit gäst på Aspenäs åtskilliga gånger. Han arbetar för ett större företag och känner de flesta av de andra gästerna i gruppen. Mannen talar fritt och går gärna utanför intervjufrågorna för att tillägga;

Jag har varit här förut och jag har aldrig tyckt att ett konferensmöte är onödigt. Det finns alltid något att lära sig. Vi är många ur företaget som representerar olika avdelningar. Att komma iväg såhär innebär ju att vi kommer i kontakt med varandra som vi kanske inte skulle göra på kontoret. Vi får en chans att uttrycka oss och tala fritt. Vi får en bild och känsla av hur vi alla tänker, vare sig det är på samma sätt eller inte. Meningen är att vi i slutändan ska dra åt samma håll. (Gäst nr 15)

Ovanstående citat visar att gruppsammanhållningen underlättar för arbetsprestationen, då de anställda, genom bättre samspel, lär sig att arbeta mot gemensamma mål.

Enligt Mossberg (2003:29) spelar social gemenskap och tillhörighet ofta en stor roll vid upplevelser och hon påpekar att gästerna påverkar varandras upplevelser. Det upplevelsemässiga perspektivet betonar känslor och symbolik som faktorer som påverkar gästers val. I citaten ovan framgår det att gruppen spelar en viktig roll i gästernas gemensamma värdeskapande och detta angreppssätt kan användas för att betona känslorna som uppstår i gruppen. Mossberg (2003:144) menar vidare att andra kunder kan förstärka eller minska gästernas tillfredsställelse och uppfattning om kvaliteten. I vår fallstudie ser vi tydligt att samspelet i gruppen påverkar de enskilda gästernas vistelser, vilket tidigare citat visar. Gästerna skapar relationer inom gruppen som förhöjer värdet på konferensen.

I den deltagande observationen (2006-04-27) som presenterats i början av kapitlet, framgår det tydligt att gästerna under grillbuffén inte interagerar med gäster utanför den egna gruppen. Detta visade sig även i det empiriska materialet. På frågan om gästen påverkas av övriga konferensgästers närvaro svarar majoriteten att de inte märker av övriga konferensdeltagare särskilt mycket. Exempelvis berättar en kvinna hur hon upplever andra konferensgästers närvaro: ”Vi har inte så mycket kontakt... märker lite i matsalen” (gäst nr 14). Att gästerna inte påverkas av övriga konferensgästers närvaro kan bero på att gästerna är där för att arbeta och vara tillsammans med deltagarna inom gruppen. Det faktum att många av gästerna inte reflekterar över att det finns andra konferensgäster på Aspenäs visar på en tydlig gruppfokusering, vilket medför en reducerad betydelse av utomstående gästers påverkan. Utifrån det praktikteoretiska perspektivet kan Aspenäs utformning av konferensanläggningen vara en orsak till att deltagarna endast umgås inom gruppen (Korkman, 2006:3). Även om gästerna själva tror att de frivilligt avstår från att interagera med övriga konferensgäster, kan detta vara en följd av att grupperna har olika konferensgårdar. Under vår deltagande observation (2006-04-27) framkom det dessutom att det inte finns något utrymme för mingel i puben, då borden är placerade så att ingen plats finns vid bardisken. Detta kan också, enligt det praktikteoretiska perspektivet, påverka gästerna till att endast interagera med gruppmedlemmar. En-

ligt detta angreppssätt kan således konferensanläggningens utformning begränsa värdeskapandet till interaktioner mellan gäster i samma grupp.

I detta avsnitt har det framkommit att syftet för många företag är att förstärka arbetsgruppens gruppkänsla, samt att få personalen att arbeta ihop mot gemensamma mål. Gruppsammanhållningen kan främja arbetsprestationen genom att underlätta för samarbete i gruppen. Gästernas skapar tillsammans värde i relationen inom konferensgruppen, dels som en följd av gruppfokusering, dels på grund av konferensanläggningens utformning och planering. Relationen inom gruppen förhöjer gästens värde av konferensen och medför samtidigt en minskad påverkan från utomstående gäster.

4.4 Vad händer utanför konferensrummet?

Under vår intervju med Patric betonar han flera gånger att företagen som kommer till Aspenäs är seriösa i sitt syfte. När han får frågan om vilka möjligheter gästerna har för individuella nöjesaktiviteter, svarar han att det egentligen inte finns utrymme för att ta ut svängarna för mycket. ”Det uppskattas av företagen eftersom det ger mer energi åt själva konferensen” (Patric, meeting designer). På grund av Aspenäs placering och deras medvetet minimerade nöjesutbud, finns det inte mycket att hitta på efter midnatt. Åtskilliga konferenser pågår under flera dagar och gästerna sover oftast i samma gård som de konfererar i. En man i femtioårsåldern berättar att han inte är helt nöjd med rummet och sängen.

Rummet som jag har är lite litet och kuddarna i sängen är inte speciellt bra. Detta gjorde att jag inte kunde sova så bra som jag hoppats på. Sängen var väldigt skön, men rummet var litet... det kändes trångt. Men det var okej, jag hade inte förväntat mig något annat (Gäst nr 6).

Rummet erbjuder en plats där gästen ostört kan slappna av mellan konferenserna. Även frukost, lunch och middag erbjuder en chans till miljöombyte. Att gästerna uppskattar maten framgår under vår deltagande observation (Observation, grillbuffé 2006-04-27),

vår icke-deltagande observation (Observation, lunch 2006-04-26) såväl som under våra intervjuer. Innan avresa berättar en medelålders man i en intervju;

Maten har under alla dagar varit väldigt god... det är kul att de varierat den kalla maten på lunchbuffén under de dagar när vi har varit här. Middagarna på kvällarna har varit mycket goda och mer avslappnade än luncherna... (Gäst nr 61).

En kvinna i fyrtioårsåldern berättar; ”Maten har varit över förväntan! Både luncherna och middagarna har varit goda, men maten som serverades under kvällen var snäppet bättre” (Gäst nr 67). Vid en genomgång av vårt empiriska material framgår det att fler gäster poängterar vikten av god mat vid avresan än de gjorde vid ankomsten. Många menar att maten har varit över förväntan och att den utgör en av de positiva upplevelser som de kommer ta med sig.

På Aspenäs sammanfaller många gånger matupplevelsen med en aktivitet. En man i femtioårsåldern som vid flera tillfällen har besökt Aspenäs berättar entusiastiskt;

Det jag tror att jag kommer minnas från den här vistelsen är att vi åkte iväg till Nääs, till deras värdshus och lagade mat tillsammans i gruppen, som vi sedan fick äta. Det var väldigt trevligt och kul att göra något annorlunda än att bara få maten serverad... Där kunde vi umgås på ett annat sätt. (Gäst nr 3).

En aktivitet som den ovan beskrivna används ofta för att få samman grupper. Mossberg (2003:75) hävdar, enligt det kognitiva angreppssättet, att aktiviteter ofta etablerar en samhörighet mellan deltagarna som går utanför det vardagliga. Målet med gruppaktiviteterna är ofta att få alla deltagare att sträva åt samma håll. Patric påpekar att syftet för många företag är att få personalen att arbeta bra tillsammans mot ett gemensamt mål (Patric, meeting designer). Gruppernas inplanerade aktiviteter kan ses som ett värdeskapande stöd i teambildningsprocessen som många företag eftersträvar. Dessutom kan aktivitetsupplevelsen i sig skapa värde för de enskilda gästerna.

En matlagningsupplevelse kräver fördjupning och aktivt deltagande från gästen och kan därför ses som en eskapismupplevelse (Pine & Gilmore, 1998:102). Samtidigt kan matlagningsaktiviteten betraktas som en utbildningsupplevelse, eftersom det ingår ett utbildningsmoment (Ibid.). Mataktiviteten kan därmed inte kategoriseras in i en av dimensionerna, utan måste snarare ses som en kombination av två olika dimensioner.

Gästernas aktiva deltagande kan även relateras till det resursbaserade angreppssättet eftersom gästen är en aktiv producent i skapandet av tjänsten och därför kan ses som en resurs (Korkman, 2006:41). Detta perspektiv förutsätter emellertid att företaget tjänar på att använda gästen som producent. I Aspenäs fall anordnar de mataktiviteten i samarbete med Nääs Wårdshus och tjänar inget på att gästerna själva lagar sin mat. Det resursbaserade angreppssättet kan därför inte användas för att beskriva värdeskapandet i mataktiviteten.

Maten är den konferensupplevelse utanför mötet som gästerna talar varmast om.

Aspenäs har satsat mycket på matupplevelsen och arbetar kontinuerligt med att utveckla och förbättra köket och restaurangen. Enligt Korkman (2005:46) är det managern som ska ta ansvar för att utveckla praktiker så att värdeskapande sker. Enligt det praktikteoretiska perspektivet kan Aspenäs satsning på maten ses som ett sätt att skapa kundvärde. I vår undersökning har det framkommit att gästerna är på Aspenäs för att prestera ett bra arbete. Eftersom managern har valt att satsa på kringtjänsterna kan det anses att managern inte insett vad gästerna egentligen är där för. Samtidigt kan det tolkas som att managern redan har skapat rätt förutsättningar för värdeskapande i de primära faktorerna och nu utvecklar kringtjänsterna för att skapa extra värde. Eftersom gästerna vid avresa nämner maten som en positiv del av konferensupplevelsen kan denna kringtjänst sägas skapa extra värde. Rummet är däremot inget som gästerna talar om i någon positiv bemärkelse. De flesta gästerna anser att rummet är tillräckligt och även de gäster som framför något negativt om rummet, tillägger samtidigt att de inte förväntade sig något mer. Detta visar att gästerna lägger mindre vikt vid rummets utformning.

Avsnittet har lyft fram konferensanläggningens erbjudanden utanför konferenslokalen och påpekat att kringtjänsterna kan ses som stödjande faktorer i gästens värdeskapande. Aktiviteterna kan ses som värdeskapande stöd i teambildningprocessen. Dessutom får

gästerna umgås under andra förutsättningar, vilket kan förstärka sammanhållningen i gruppen, som i sin tur kan leda till en bättre arbetsprestation. Det framgår även att maten kan öka gästens värde medan rummet har en knapp relevans för gästens värdeskapande.

4.5 Personalen bakom kulisserna

Personalens arbete kring konferensen är en anledning till att konferenserna kan flyta på bra. Patric svarar på frågan om vad han tror att han kan tillföra gästernas vistelse;

Det är oftast de här små detaljerna, till att det faktiskt är någonting om att ”jag har varit på konferens, och jag vet inte vad det var men det var inte så jobbigt som det brukar vara, alltså det fungerade, jag vet inte men jag blev inte trött. Jag fick aldrig den känslan att jag satt i den här konferenslokalen och kände av det, jag vet inte vad det var”. Och kan det vara så att vi har faciliterat, man har lagt pauser i rätt tidpunkt, man har lagt mat vid rätt tidpunkt, de har fått någon liten aktivitet som har stimulerat några sinnen, och det är väl, då är det väl egentligen det bästa betyget, när man får höra att allting bara flöt på, jag vet inte (Patric, meeting designer).

Trots detta är kontakten mellan personalen och gästerna på Aspenäs relativt begränsad. Genom våra icke-deltagande observationer (2006-04-26) framkommer det att personalen städar undan i fikarum och fyller på lunchbuffén relativt obemärkt och genom intervjuer med personal och gäster framgår det att interaktion mellan personal och gäst vanligtvis endast sker vid incheckningen och under middagen. I intervjuerna framgår det att gästerna upplever personalen som ”trevlig” (Gäst nr 2) och ”tillmötesgående” (Gäst nr 66). Vanligt förekommande är även kommentarer om personalen som ”okej” (Gäst nr 50) och ”bra” (Gäst nr 24), ofta bara med en axelryckning. Under de dagar vi befinner oss på Aspenäs har flera av gästerna problem med det trådlösa nätverket. Aspenäs IT – ansvarige befinner sig inte på anläggningen under dessa dagar. Flera av gästerna poängterar att de hade uppskattat om fler i personalen hade haft större kunskap om det trådlösa nätverket. En man i fyrtioårsåldern uttrycker sig såhär om nätverksproblemet;

Igår under vårt möte skulle jag hämta ett dokument från min mail... men jag kunde inte koppla upp min dator mot det trådlösa nätverket... så det gick inte... jag kunde inte få någon hjälp... han som kan var inte här (Gäst nr 17).

Ovanstående citat visar att gästerna efterfrågar personalens hjälp med teknisk utrust-

ning. Vissa av gästerna lyfter även fram personalens betydelse för konferensupplevelsen;

Jag har fått många nya positiva intryck från denna vistelse /.../ Igår hade vi en jättevrig kväll tillsammans... efter middagen hade vi ost och vinprovning nere i vinkällaren. Personalen som höll i det gjorde det bra, de höll det på en lagom nivå så att även de som var nybörjare kunde hänga med /.../ Intressant att känna de olika smakkombinationerna mellan osten och vinet (Gäst nr 5).

Vårt empiriska material visar att många gäster inte reflekterar över konferensanläggningens arbete med att tillgodose deras behov och de uppmärksammar inte personalens arbete i någon större utsträckning. Även genom vår deltagande observation (2006-04-27), under grillbuffén, framgår personalens roll i gästernas värdeskapande. Kocken som står inne i vinkällaren, där maten är serverad, interagerar med gästerna och svarar sakkunnigt på gästernas frågor. Likaså bemöter hovmästaren och servitriserna gästerna på ett trevligt och engagerat sätt och vi uppfattar det som att alla grupper lämnar middagen nöjda. Trots personalens goda värdeskap, framkommer det i vår undersökning att flertalet gäster inte uppmärksammar deras arbete och service. Grönroos (2002) relationsperspektiv hävdar att det är i relationen mellan personal och gäster som värdet uppstår. Även Prahalad och Ramashwamy (2004:10) menar att värdeskapandet uppstår i samspel mellan konsumenten och producenten. Eftersom Aspenäs personal har relativt lite kontakt med gästerna byggs inte relationen upp och detta kan vara en förklaring till att personalens arbete inte uppmärksammas i någon större utsträckning.

Grönroos (2002:36) anser att det endast är gästen som kan bedöma om värde skapas eller inte. Korkman (2005:46) menar däremot att det inte bara är gästen som kan avgöra vad som är värde utan att managern även kan avgöra det. Enligt den praktikteoretiska ansatsen är det därmed meeting designerns uppgift att ge gästerna de bästa förutsättningarna för värdeskapande. I denna situation innebär det att utforma konferenser som passar för gruppens specifika ändamål. Sedan är det upp till gruppen att tillvarata möjligheten på bästa sätt. På Aspenäs kan vi se att organisationen kring konferensen, personalens vilja och bemötande samt deras kompetens att ge bra mötesförutsättningar för konferensgästerna ökar värdet för kunden, även om gästen inte alltid uppmärksammar det.

I intervjun med Patric berättar han att trots att många företag är medvetna om att Aspenäs tillhandahåller en meeting designer, väljer de ändå att planera sin konferensvistelse själva. ”Meetingdesign kan vara anledningen till att de väljer oss men det betyder inte att de utnyttjar det” (Patric, meeting designer). Det upplevelsemässiga angreppssättet betonar symbolikens betydelse för konsumtionen. Företagens val att konferera på Aspenäs kan delvis bero på de signaler av seriositet som konferensanläggningen sänder ut, i form av exempelvis tjänsten meeting designer. Att företagen väljer Aspenäs på grund av deras seriösa image som en meeting designer bidrar till, kan ses som ett symboliskt handlande i relation till det upplevelsemässiga angreppssättet.

Det kognitiva angreppssättet hävdar, tvärtemot det praktikteoretiska angreppssättet, att gästen själv innehar kunskap och kan avgöra vad som skapar störst värde genom en avvägning mellan fördelar och uppoffringar (Grönroos, 2002:95). Företagens beslut att själva organisera konferenserna kan visa på att de innehar tillräckligt stor kunskap om hur värde ska skapas i konferenssammanhang. Detta stärker det kognitiva angreppssättets syn att gästen själv kan avgöra hur värdet skapas. I samband med konferenser har flera företag emellertid hjälp av olika konsulter, vilket framgår i vår intervju med Patric. Detta kan tala emot att företagen innehar tillräcklig kunskap om konferenser och därmed emot det kognitiva angreppssättet. Samtidigt kan kunskapen ligga i övervägandet mellan att använda en konsult eller att själva organisera konferensen. I detta fall kan fördelarna med att anlita en konsult för konferensen, överväga uppoffringarna som till största del är monetära. Således kan företagen anses ha tillräcklig kunskap, vilket styrker det kognitiva perspektivet.

Enligt Grönroos och Ravald (1996:22) är kundens upplevda värde relaterat till kundens egen värdekedja och måste vara situationsspecifik. Grönroos och Ravald (1996:22) utgår från Porters värdekedja (Porter, 1991:103) och menar att det är leverantörens uppgift att försöka etablera, underhålla eller förbättra en relation till kunden. Detta genom att hjälpa kunden att förbättra sin värdeskapande process. Ytterligare en anledning till att personalens arbetsinsats inte framhålls av gästerna kan vara att personalen ger dem de rätta förutsättningarna att fullfölja värdekedjan.

Som vi tidigare nämnt är konferensgästerna på Aspenäs för att arbeta och huvudsyftet är att nå konferensens uppsatta mål. Konferensgästerna besöker matsalen för att äta samtidigt som de får en paus från arbetet. Middagen ingår således inte primärt i gästernas värdekedja. Detta kan jämföras med restauranggäster som söker en matupplevelse, där målet är själva matupplevelsen. För dem ingår interaktionen med personalen, maten och omgivningen i värdekedjan. Angående konferensgästerna visar vår studie att de uppmärksammar personalens arbete och kompetens vid eventuella problem. Flera gäster, som vi tidigare nämnt, lyfter fram att det inte alltid finns tillgänglig hjälp vid tekniska problem. Det handlar bland annat om att det inte finns kompetent personal på plats. Men det kan också vara så att tekniken som erbjuds inte stämmer ihop med gästens förväntningar. De tekniska problemen och vikten av bra konferenslokaler kan relateras till konferensgästens värdekedja. För många gäster är de tekniska hjälpmedlen en förutsättning för att nå konferensens mål. I konferensgästens värdekedja är därför den tekniska utrustningen en viktig del. Får gästen hjälp med att lösa de tekniska problemen, till exempel genom hjälp av den IT-ansvarige, kan detta resultera i ett högt upplevt värde eftersom gästen kan nå sitt mål. Får gästen däremot inte hjälp, fullföljs inte värdekedjan och konferensens upplevda värde blir mindre. Om IT-ansvarige varit på plats hade värde kunnat skapas i interaktionen mellan gäst och personal enligt relationsperspektivet.

I detta avsnitt har vi relaterat kundens upplevda värde till värdekedjan. Vi har visat att personalen underlättar för gästerna, men att de är av sekundär betydelse då de inte ingår i gästernas värdekedja. Personalen uppmärksammas främst då de inte stödjer gästens värdekedja eller när de försvårar för gästerna att nå sitt mål med vistelsen. Interaktionen mellan gästerna och personalen är liten och kort och detta kan också vara en förklaring till att personalens arbete inte uppmärksammas. Personalen kan således betraktas som en stödjande faktor till gästernas värdeskapande.

4.6 Det är skönt att komma iväg från jobbet...

En av anledningarna till att företag väljer att åka iväg på konferens är förflyttningen i sig och dess betydelse för arbetet och gemenskapen i gruppen. En gäst uttrycker det såhär;

Visst, de här mötena kan ju hållas på hemmaplan med, men fördelen med att komma iväg är att det skapas en gemenskap. Vi lär känna varandra och får på så sätt mer förståelse för till exempel varandras arbetssätt och önskemål. Sen kan man ju bara hoppas på att vi har det trevligt tillsammans också (Gäst nr 15).

Ovanstående citat visar att den sociala gemenskapen är viktig och att den rumsliga förflyttningen är av betydelse för gemenskapen. Att den rumsliga förflyttningen kan stärka teamkänslan, visar även nedanstående citat från en kvinna i trettioårsåldern.

Vi är en grupp från jobbet som är här... och som reste hit tillsammans. Jag tycker att teamkänslan i gruppen har förstärkts, i och med att vi har haft tid att bara umgås med varandra... lärt känna varandra bättre (Gäst nr 48).

Flera citat från gäster tyder på liknande resonemang. En man i tjugofemårsåldern berättar;

Det är skönt att komma iväg från jobbet... Här pratar och umgås vi på ett annat sätt och det blir en mer avslappnad stämning i gruppen... På kvällen, efter middagen och några glas vin, blir det extra avslappnat (Gäst nr 11).

En medelålders kvinna påpekar att den rumsliga förflyttningen kan innebära ett ökat fokus på arbetet hos deltagarna.

Det är skönt att komma bort från verkligheten ett tag och fokusera på arbetet. Det är lättare att koncentrera sig när man slipper bli avbruten av telefonsamtal och folk som springer runt (Gäst nr 10).

En av receptionisterna, Anna, påpekar att konferensanläggningens läge bidrar till gruppens sammanhållning. Anna menar att det är en av de avgörande faktorerna som svar på frågan varför hon tror att gäster väljer att konferera på Aspenäs.

Mycket tror jag att det har att göra med att det ligger ganska centralt, men samtidigt är det ju inte så att gruppen splittras på kvällen och går ut på stan. Här är man i stort sett, man umgås med gruppen och det är ju det som är syftet (Anna, receptionist).

Flera av gästerna framhåller konferensanläggningens lokalisering som en av anledningarna till varför de valde att komma hit.

Fördelen är att alla är samlade, alla stannar här. Hade konferensen i stället varit placerad inne i Göteborg stad hade det nog blivit svårt att hålla ihop alla och istället hade de spridits ut på stan (Gäst nr 12).

Att åka iväg på konferens innebär även en del uppoffringar. En medelålders kvinna påpekar en av nackdelarna med att åka bort. ”Sen finns det ju även nackdelar, man är ju inte precis nära familjen... det krävs mycket planering för att allt ska gå ihop där hemma” (Gäst nr 21). En man påpekar att mer arbete väntar när han kommer tillbaka till kontoret; ”Ja, det är ju ingen som gör jobbet hemma så det blir mycket att ta igen...” (Gäst nr 39).

Den rumsliga förflyttningen innebär att gästerna byter miljö. I vår undersökning har det framkommit att omgivningen kring konferensanläggningen har en övervägande positiv inverkan på konferensgästerna. Många av gästerna uttrycker att miljön kring anläggningen är ”mycket vacker” (Gäst nr 3), ”fantastisk” (Gäst nr 1) och ”sjön och vattnet medför ett lugn” (Gäst nr 2). En man på väg ut från frukostmatsalen uttrycker sig såhär; ”Miljön runt anläggningen är helt underbar. Det är lugnt och skönt, vi kan ta promenader under våra pauser och igår var jag ute och joggade innan middagen” (Gäst nr 4).

Som vi tidigare har poängterat berörs inte gästerna nämnvärt av övriga konferensgästers närvaro. Detta kan bero på att konferensgrupperna tilldelas en egen konferensgård, vilket medför att interaktionen med de övriga konferensgrupperna automatiskt begränsas till huvudbyggnaden. Utformningen av konferensanläggningen kan emellertid ses som ett strategiskt val av Aspenäs ledning, anpassat efter gästernas önskemål på gruppfokusering. Utformningen underlättar därmed för gästerna att skapa värde i gruppen, samtidigt som det minskar gästernas interaktion med övriga konferensdeltagare.

Mossberg (2003:74) lyfter fram betydelsen av kundens förflyttning i tid och rum för upplevelsen och menar att det finns ett behov av att komma iväg hemifrån och fly de vardagliga sysslorna. Samtidigt kan det vara aktuellt att vi söker något vi vill ha men inte kan få hemma, som social gemenskap, rekreation eller att se något nytt. Genom vår undersökning ser vi att detta även gäller konferensgäster, trots att de oftast inte själva väljer att åka på konferensen. Gästerna uppskattar avbrottet från vardagen och att få se något nytt. Samtidigt värdesätter dem de positiva effekter som rumsförflyttningen tillför sammanhållningen i gruppen.

Enligt det kognitiva angreppssättet kan tid- och rumsaspekterna även ses som uppoffringar som gästen måste göra (Grönroos, 2002:95). Genom vår empiriska undersökning framgår det att arbetet är konferensgästernas primära fokus. Om mötet ger bättre resultat än vad gästen uppfattar hade åstadkommit på arbetsplatsen, är den rumsliga förflyttningen en godtagbar uppoffring. Grönroos och Ravald (1996: 20) nämner materiella attribut, service attribut och teknisk support som de upplevda fördelarna i sin modell om upplevt värde. I fråga om konferensgäster måste dessa fördelar kompletteras med prestationsaspekten för att förklara konferensgästernas upplevda värde. Som gästens uppoffringar nämner Grönroos och Ravald (Ibid.) inköps- och anskaffningskostnader, transport, installation och underhåll, risken för problem eller dålig kvalitet. Grönroos och Ravald (Ibid.) utelämnar tid- och rumsaspekterna i det avseende att de inte beaktar den tid som går förlorad i samband med konsumtionen. Däremot betonar konferensgästerna dessa aspekter när de talar om uppoffringar i anslutning till konferensvistelsen. Några av konferensgästerna antydde svårigheter med att vara borta från arbetet och familjen, vilket kan ses som uppoffringar som är tid- och rumsrelaterade.

Mossberg (2003:74) hänvisar till turismforskningen som använder trampolinmetaforen (se figur 3.2) för att förklara tid- och rumsförflyttningens inverkan på turisten. Metaforen kan även användas för att förklara konferensgästens upplevelse. Flera gäster påpekar att grupp känslan stärks och att de umgås på ett mer avslappnat och friare sätt än tidigare. I trampolinmetaforen (se figur 3.2) lyfts känslan av frihet från basbegränsningar fram, vilka i konferensgästernas fall kan finnas i kontorsmiljön. Så snart de lämnar den kan de därmed umgås under mer avslappnade former. Vi upptäckte genom icke-deltagande observationer (2006-04-24 – 2006-04-26) att flera av konferensgästerna ändrade beteende under sin vistelse. I början var de flesta stressade, promenerade raskt mellan konferensbyggnaden och huvudbyggnaden och var mer upklädda. Efter någon dag var de mer avslappnade, tog sig tid under promenader och var mindre formella i sin klädsel.

Den så kallade icke-ordinära omgivningen, i konferensgästernas fall Aspenäs, kan enligt trampolinmetaforen (se figur 3.2) påverka beteendet och dynamiken inom gruppen. I våra intervjuer med gästerna vid ankomst framgick det att de allra flesta var fokuserade på arbetsprestationen och inte en enda nämnde miljön som en fördel eller som nå-

got att se fram emot att ta del av. Vid avresa nämnde däremot fler gäster att miljön uppskattades som en positiv tillgång. Därmed kan miljön ses som en värdehöjande faktor.

I trampolinmetaforen (se figur 3.2) ingår även processen med att återvända hem och den visar att tiden hemma inte har stått still. Turisten måste anstränga sig för att återgå till vardagen. Som ovan nämnts, kan även konferensgäster uppleva återvändandet till vardagen som en process eftersom arbetet och familjen kräver att gästen snabbt ska komma ikapp och uppdatera sig om det som har hänt under gästens frånvaro.

Det upplevelsemässiga angreppssättet, som betonar gästernas känslor, kan användas som komplement till förflyttningen som lyfts fram i trampolinmetaforen (se figur 3.2). Det faktum att gästerna inte befinner sig i sin hemmamiljö kan stärka känslorna av gemenskap som enligt detta angreppssätt är avgörande för gästernas val vid konsumtion. Detta innebär att positiva känslor vid konsumtionen av konferenstjänsten kan bidra till att gästerna återkommer.

Detta avsnitt har belyst förflyttningens betydelse för konferensgästerna. Vi har lyft fram flera aspekter som klarlägger det stärkande förhållandet mellan gruppdynamiken och tid- och rumsaspekterna, vilka kan ses som förutsättningar för grupsammanhållningen. Miljöombytet kan även förändra gästens känslor och beteende. För att tidsupoffringen, som kan ses som gästens upoffring, ska vara godtagbar för konferensgästen är det viktigt att gästen upplever att fördelarna, prestationen, överväger upoffringen.

5. Slutdiskussion

I vår slutdiskussion presenterar vi de slutsatser som framkommit genom vår undersökning. Vi lyfter fram de teoretiska angreppssätten och visar på deras relevans för analysen. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning.

Genom vår undersökning av hur värde för gästen skapas under en konferensvistelse har vi kommit fram till att värde huvudsakligen skapas på två olika sätt; värde skapas i relationen mellan gäster och gäster och värde skapas i relationen mellan gästen och konferensanläggningen.

Värdeskapandet mellan gäster sker inom gruppen och gästerna skapar tillsammans ett gemensamt värde. Värdet för gästerna kan bestå i att arbeta bättre tillsammans, det vill säga att prestera, eller att lära känna varandra närmare genom teambildning.

Teambildning är ett steg på vägen mot att arbeta effektivare och även om konferensernas mål kan skiljas åt, är det tydligt att arbetsprestationen för företaget ligger till grund för vistelsen på Aspenäs. I och med detta kan gästerna ses som producenter av sitt eget värde.

Av de teorier som presenterats kring värdeskapande är det enbart Mossberg (2003:29) som specifikt lyfter fram andra gästers betydelse för den enskilda individens upplevelse. Mossberg (Ibid.) påpekar att andra gäster påverkar individens upplevelse. Vi menar att gästerna inte enbart påverkar varandra, utan istället skapar värde tillsammans och att de enskilda gästernas upplevda värde är beroende av hur samarbetet i konferensgruppen fungerar.

Prahalad och Ramashwamy (2004:10) menar att värdeskapande uppstår i samspel mellan konsumenten och producenten. Även Grönroos (2002:36) hävdar att värdet skapas i relationen mellan kund och leverantör. Vi anser att dessa perspektiv analogt kan användas för att även beskriva hur värde skapas mellan gäster under konferensen. Värdeskapandet uppstår i samspel mellan gäster och i relationen mellan gästerna inom konferensgruppen.

Grönroos och Ravald (1996:20), vilka representerar det resursbaserade angreppssättet, presenterar gästens upplevda värde som en avvägning mellan upplevda fördelar och upplevda uppoffringar. Vi ser att gästernas upplevda fördelar innefattar samarbetet i gruppen och den individuella prestationen. Båda dessa aspekter påverkar arbetsprestationen och om konferensens mål uppnås eller inte. Uppoffringarna kan definieras som den tidsuppoffring gästerna gör för att vara på konferensen. Tid på konferensen innebär tid iväg från arbete och familj och för att det ska vara värt att åka iväg, måste prestationen väga upp detta. I sin modell om gästens upplevda värde (se figur 3.1) nämner Grönroos och Ravald (1996:20) endast produktorienterade fördelar och uppoffringar. Vi anser att dessa är bristfälliga och måste kompletteras, då det i konferensgästernas fall snarare handlar om en avvägning mellan prestation och tid.

Eftersom gästerna väljer att konferera på Aspenäs anser de att konferensanläggningen utgör en bra arbetsplats. I vår undersökning har det visat sig att förflyttningen i tid och rum har en positiv effekt på gruppsammanhållningen och effektiviteten. Att alla kollegor är samlade och kan fokusera på ett och samma mål är en fördel som de flesta företag inte kan uppnå på annat sätt än att åka iväg från arbetsplatsen. Konferensanläggningens lokalisering kan därför ses som en förutsättning för värdeskapandet. Samtidigt erbjuder konferensanläggningen alla bekvämligheter och utrymmen som krävs för en effektiv konferens. Både konferenslokaler, mat, aktiviteter och boende finns samlat på ett ställe, vilket hjälper till att stödja konferensens effektivitet. Personalen finns dessutom att tillgå vid problem och de underlättar även konferensen genom att servera fika, lunch och middag och svara på frågor om omgivningen såväl som den tekniska utrustningen.

Det finns ett stort utbud av litteratur kring värdeskapande som lyfter fram interaktionen mellan personal och gäst som den viktigaste faktorn för värdeskapande. Inom det kognitiva angreppssättet hävdar Grönroos (2002), som tidigare nämnts, exempelvis att det är i interaktionen mellan gäst och leverantör som värdet uppstår. Även Prahalad och Ramaswamy, vilka tillhör det resursbaserade angreppssättet, menar att leverantören och gästen samproducerar ett unikt värde. Vi vill hävda att personalen har en betydligt mindre roll i gästernas värdeskapande än dessa teorier lyfter fram. Gästerna skapar sitt eget värde i relationen i konferensgruppen och personalen kan snarare betraktas som en stödjande faktor till värdeskapandet, likt maten och den tekniska utrustningen. I och med

personalens minskade betydelse räknar vi in dem i konferensanläggningen i stort och anser att värde uppstår i interaktionen mellan gästen och konferensanläggningen, då konferensanläggningen både utgör en förutsättning för och ett underlättande av konferensgästernas effektivitet.

Det upplevelsemässiga perspektivet betonar känslor och symbolik som faktorer som påverkar gästers konsumtion. Det har i vår analys framkommit att detta perspektiv kan användas för att belysa de känslomässiga och de symboliska faktorer som ligger till grund för företagets val av Aspenäs som konferensplats. I frågan om konferensgästernas värdeskapande anser vi emellertid inte att det upplevelsemässiga angreppssättet har stärkt analysen tack vare sin fokus på symbolik. Anledningen till detta är att konferensgästerna inte själva väljer vilken konferensanläggning de ska vistas på, utan detta styrs av företaget ifråga.

Angående det praktikteoretiska perspektivet ser vi att det har stärkt vår analys till att inte enbart fokusera på den enskilda individens upplevelse, utan öppnat våra ögon för de faktorer som kan påverka gästernas beteende. Anläggningens placering och utformning och det faktum att gästerna är på Aspenäs med sina kollegor, är alla faktorer i den materiella och sociala kontexten som påverkar gästerna att fokusera på arbetet.

Genom vår undersökning har vi visat att värdebegreppet är situationsspecifikt. De teorier som idag finns om värdeskapande går i viss mån att applicera på konferensbranschen och kan anpassas efter konferensgästernas situation så att de lyfter fram hur värde för gästen skapas. Vårt bidrag till forskningen kring värdeskapande är att värde uppstår i samspel mellan gäster, med leverantören som ett stöd för värdeskapandet. Vidare har vi åskådliggjort det faktum att personalen inte behöver vara delaktig i samspelet för att värde ska uppstå. Detta innebär att gästerna själva är producenter av sitt eget värde och använder konferensanläggningen som ett stöd i sitt värdeskapande.

5.1 Förslag till vidare forskning

Det finns många teorier som behandlar värdebegreppet. Trots det har begreppet inte undersökts vidare med konferensanläggningar som utgångspunkt. Då det i vår undersökning har framkommit att gästerna tillsammans skapar värde, behöver detta undersökas vidare i en större kontext. Dessutom har personalens roll i gästens värdeskapande under vistelsen visat sig mindre betydelsefull än många teorier hävdar. Vi anser att det på en konferensanläggning kan finnas relationer som skapar värde, exempelvis i relationen mellan konferensbokaren och dennes kontaktperson under köpprocessen. Detta är ytterligare en aspekt som vore intressant att undersöka närmare.

Avslutningsvis tror vi att en jämförelse mellan olika konferenshotell kan fördjupa förståelsen kring värdebegreppet inom branschen. Alla konferensanläggningar har olika utbud och är formade för olika ändamål och det vore intressant att undersöka likheter och skillnader mellan hur värde skapas på de olika anläggningarna.

6. Referenslista

6.1 Tryckta källor

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Eksell, Jörgen. (2005). *Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning*. I Corvellec, Hervé och Lindqvist, Hans (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid 11-31. Malmö: Liber.

Fangen, Katrine. (2005). *Deltagande Observation*. Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring: en CRM ansats*. Malmö: Liber.

Grönroos, Christian; Ravald, Annika. (1996). The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 30, nr 2. Sid. 19-30.

Holbrook, Morris B; Hirschman, Elizabeth C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *The Journal of Consumer Research*. Vol. 9, nr 2. Sid. 132-140.

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

Khalifa, Azaddin Salem. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*. Vol. 42, nr 5. Sid. 645-666.

King, Carol. (1995). "What is Hospitality?". *International Journal of Hospitality Management*. Vol 14 (3-4). Sid. 219-234

Korkman, Oskar. (2006). *Customer Value Formation in Practice. A Practice-Theoretical Approach*. Doktorsavhandling. Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Helsingfors: Edita Prima.

Kvale, Steinar. (1997). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

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

Payne, Adrian; Holt, Sue. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. Vol. 12, nr 2. Sid. 159-.

Pine, J.B. och Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. July – August 1998. Boston, Massachusetts.

Porter, Michael E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. Vol 12. Winter. Sid. 95-117.

Prahalad, C.K; Ramaswamy, Venkat. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School.

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.

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

6.2 Muntliga källor

6.2.1 Intervjuer med personal

Bokningsansvarig, Carina. Intervju 25 april 2006

Hovmästare, Erik. Intervju 25 april 2006.

Meeting designer, Patric. Intervju 25 april 2006.

Konferensvärdinna, Nina. Intervju 24 april 2006.

Receptionist, Anna. Intervju 24 april 2006.

Vaktmästare, Petri. Intervju 24 april 2006.

6.2.2 Intervjuer med gäster

Intervjuerna med konferensgästerna på Aspenäs har genomförts från den 25 april 2006 till och med den 27 april 2006.

6.2.3 Observationer

Observationerna som genomförts, deltagande och icke-deltagande, gjordes från den 24 april 2006 till och med den 27 april 2006.

Allt empiriskt material finns till förfogande hos uppsatsgruppen.

6.3 Elektroniska källor

<http://www.bokrecension.se/9163063476>, 2006-04-06

http://www.docere.se/docere/ny_kundvarde.htm, 2006-04-06

<http://www.handels.gu.se/epc/archive/00004629/>, 2006-04-06

<http://www.marketingpower.com/content21257.php>, 2006-05-11

<http://www.comwell.com/MeetingDesigner-370.aspx>, 2006-05-11

<http://www.comwell.com/Aktiviteter-662.aspx>, 2006-05-11

<http://www.konferensvarlden.se>, 2006-05-12

Intervjuguide till meeting designer

Inledande frågor

1. Vad har du för arbetsuppgifter på Aspenäs?
2. Under hur lång tid har du arbetat här på Aspenäs?
3. Har du alltid arbetat på denna position? Under hur lång tid?
4. Vad tror du är speciellt viktigt för gästerna under deras vistelse på Aspenäs?
5. Vad tror du att gästerna får för intryck av Aspenäs?
6. Varför tror ni att era konferensgäster väljer att Aspenäs framför andra arrangörer?
7. Kan du beskriva processen från kundens bokning till konferensen?
 - När sker utformandet av mötet/vistelsen?
 - Hur mycket bestämmer du och hur mycket bestämmer gästen själv över utformningen av konferensen?
8. Vilka är de vanligaste förfrågningarna och önskemålen från dina kunder?
9. Förutsatt att kunden inte vet exakt vad den eftersträvar; vad rekommenderar du och hur går du tillväga?
10. Har ni konferensgäster som väljer att återkomma?
 - Om ja, varför tror ni att de kommer tillbaka till er?
11. När gäster uttrycker sig positivt om Aspenäs till er, vilka aspekter lyfter de fram?
12. I vilka situationer har du kontakt med gästerna?
13. Kan du ge exempel på vilken typ av frågor som gästerna brukar ställa till dig?
14. Vad tror du att du tillför gästernas vistelse på Aspenäs?
15. Finns det några faktorer som försvårar ditt arbete med att göra gästens vistelse lyckad?

16. Kan du berätta om en händelse då en gäst har varit missnöjd.

-Hur löste du problemet?

17. Vad tror ni gästerna menar med en lyckad konferens?

Avslutande frågor

18. Vad är det mest aktuella inom mötes- och konferensbranschen idag?

19. Vad tycker du är roligast med ditt arbete?

20. Har du något som du vill tillägga?

Intervjuguide till personal i reception, servis, bokning och till konferensvärdinnan och vaktmästaren

Inledande frågor

21. Vad har du för arbetsuppgifter på Aspenäs?
22. Under hur lång tid har du arbetat här på Aspenäs?
23. Vad tror du är speciellt viktigt för gästerna under deras vistelse på Aspenäs?
24. Vad tror du att gästerna får för intryck av Aspenäs?
25. Varför tror ni att era konferensgäster väljer att Aspenäs framför andra arrangörer?
26. Vad tror du att ni kan erbjuda era konferensgäster som gör er speciella i förhållande till andra konferensalternativ?
27. Har ni konferensgäster som väljer att återkomma?
 - Om ja, varför tror ni att de kommer tillbaka till er?
28. När gäster uttrycker sig positivt om Aspenäs till er, vilka aspekter lyfter de fram?
29. Varför tror du att gäster väljer att konferera på Aspenäs?
30. I vilka situationer har du kontakt med gästerna?
31. Kan du ge exempel på vilken typ av frågor som gästerna brukar ställa till dig?
32. Vad tror du att du tillför gästernas vistelse på Aspenäs?
33. Vad tror du att gästerna värdesätter i mötet med.....personalen?
34. Finns det några faktorer som försvårar ditt arbete med att göra gästens vistelse lyckad?
35. Kan du berätta om en händelse då en gäst har varit missnöjd.
 - Hur löste du problemet?

36. Hur skulle du bättre kunna tillgodose gästernas önskningar?
37. Vilka tillfällen tror du är speciellt avgörande för om gästen ska få en positiv upplevelse eller inte?
38. Vad tror ni gästerna menar med en lyckad konferens?

Avslutande frågor

39. Vad tycker du är roligast med ditt arbete?
40. Har du något som du vill tillägga?

Frågor att ställa i mitten av gästens vistelse på Aspenäs

Företag:

Antal konferensdagar:

1. Hur har din vistelse varit så här långt?
2. Vad är det mer specifikt som du är nöjd med?
3. Vad är det som du är mindre nöjd med?
4. Har din vistelse så här långt motsvarat dina förväntningar?
5. I vilka situationer har du haft kontakt med personalen?
6. Hur har du upplevt personalens bemötande?
7. Önskar du något mer av personalen?

Frågor att ställa till konferensgäster vid avresa

Företag:

Antal konferensdagar:

1. Har din vistelse här på Aspenäs motsvarat dina förväntningar?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?

2. Känner du att du själv har kunnat påverka din vistelse här?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?

3. Önskar du att du hade kunnat påverka din vistelse i större utsträckning?
 - Om ja, på vilket sätt?
 - Om nej, varför inte?

4. Hur upplever du att samspelet i er grupp påverkar din vistelse här?

