



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Gemensamt Värdeskapande

- En studie om gemensamt
värdeskapande i kongressindustrin

Handledare
Johan Hultman
Örjan Hallgren

Magisteruppsats 2008
Andreas Johansson
Fredrik Magnusson

Sammanfattning

- Titel:** Gemensamt Värdeskapande
En studie om gemensamt värdeskapande i kongressindustrin
- Kurs:** SMTX07
- Författare:** Andreas Johansson
Fredrik Magnusson
- Handledare:** Johan Hultman
Örjan Hallgren
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka företeelsen gemensamt värdeskapande i relationen mellan kongressarrangörer och beställarna. En trend är att företag i allt större utsträckning involverar kunden i värdeskapandet. Vi vill undersöka i vilken utsträckning gemensamt värdeskapande förekommer vid skapandet av en kongress och vidare hur det tar sig uttryck i själva skapandeprocessen.
- Frågeställning:** Vilka faktorer påverkar och skapar förutsättningar för gemensamt värdeskapande?
Hur gestaltas gemensamt värdeskapande mellan kongressbyrå och beställaren?
- Metod:** Kvalitativa forskningsintervjuer med kongressarrangörer och beställare av kongresser. Ett metodspråk har utvecklats för analys av det empiriska materialet.
- Teori:** De teoretiska utgångspunkterna består av nätverksteori, samt tidigare empiriska undersökningar i ämnet gemensamt värdeskapande.
- Nyckelord:** Value Co-creation, gemensamt värdeskapande, samskapande, samproduktion, relationer, dialog, analyspråk.
- Slutsatser:** Till skillnad från tidigare studier i ämnet är längre relationer en förutsättning för gemensamt värdeskapande i kongressbranschen. Vidare så påverkas det gemensamma värdeskapandet av det geografiska avståndet mellan arrangören och kunden. Samskapande av värde visas tydligt i branschen genom den arbetsuppdelningen av sysslor som förekommer. Likaså visas det genom bidrag som parterna tar med sig i samarbetet och hur den andre använder sig av detta i samskapandet. Dialogen som förekommer mellan de båda är ett viktigt verktyg som används i samskapandet. Till detta finns ett teoretiskt bidrag, som består av ett analyspråk. Ett analyspråk som kan användas vid framtida forskning i ämnet.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Förändringar i värdeskapandet.....	4
1.2 Empiriskt fält.....	6
1.3 Vår förförståelse.....	8
1.4 Syfte & Frågeställningar.....	8
1.5 Disposition.....	9
2. Metod.....	10
2.1 Arbetsmetod & val av teori.....	10
2.2 Vad är en vetenskaplig begreppsapparat.....	11
2.3 Urval av respondenter.....	11
2.4 Insamling, bearbetning och analys av data.....	12
2.5 Förtydligande av begrepp.....	13
3. Teori.....	14
3.1 Nätverksansatsen.....	14
3.2 Tidigare studier i gemensamt värdeskapande.....	16
3.2.1 <i>Varför tillsammans</i>	17
3.2.2 <i>Företaget och kundens bidrag</i>	18
3.2.3 <i>Lärande & dialog</i>	20
3.3 Vårt analyspråk.....	23
4. Empiri.....	27
4.1 Fallstudien.....	27
4.2 Aktörernas mål & värde.....	28
4.3 Den ekonomiska aspekten.....	28
4.4 Den skräddarsydda aspekten.....	30
4.5 Aktörernas bidrag.....	30
4.6 Relationens längd.....	33
4.7 Relationens flexibilitet.....	34
4.8 Geografiska- och kulturella avstånd.....	35
4.9 Dialogen.....	37
4.10 Under kongressen.....	42
5. Analys & slutsatser.....	44
5.1 Kongressindustrins aktörer.....	45
5.2 Relationens längd.....	45
5.3 Arbetsuppdelning.....	46
5.4 Geografi och kultur.....	46
5.5 Word of mouth och forum.....	47
5.6 Aktörers egenskaper.....	47
5.7 Kongressen och kongressdeltagaren.....	48
5.8 Analyspråket.....	49
6. Diskussion.....	51
7. Källor.....	52
Bilaga 1.....	56
Bilaga 2.....	57

1. Inledning

1.1 Förändringar i värdeskapandet

Hur klarar en kongressbyrå med 8 anställda att arrangera en kongress för 2000 deltagare? Hur kan samma aktör uppfylla sin kunds krav eller önskemål? Värdeskapande har i alla tider varit en drivkraft bakom företagens uppkomst och fortsatta existens. Det finns en paradox i nutidens ekonomi. Kunder har en uppsjö av valmöjligheter som skapar mindre tillfredsställelse, eftersom kunden i många fall inte får en vara som individuellt anpassad för honom¹. Samtidigt har företag flera strategiska val som genererar mindre värde, eftersom globalisering, avregleringar och outsourcing gör det svårare för företag att differentiera sig². Det tillverkas idag mer produkter och tjänster än någon annan gång i historien, dessutom ökar antal distributionskanaler stadigt. Online handel för produkter och tjänster, köpcentra, boutiques, outlets, lågprisvaruhus, telefonförsäljare är några av de kanaler kunder och producenter måste välja mellan. Valmöjligheterna är oändliga, och ändå minskar värdet för konsumenten. Dagens verklighet tvingar omvärlden att omvärdera tidigare synsätt.³ Tidigare ansågs det vara företagen som skapade värden i produkten, och kunden var den som förstörde värdet genom att använda produkten eller tjänsten.⁴

En del forskare pratar nu om ett paradigmskifte⁵. De föreslår att marknaden måste ses från ett service perspektiv kallat SDL (Service Dominant Logic) som är nära förknippat med gemensamt värdeskapande av tjänster/produkter.⁶ Grundantagandet (som direkt är förknippat med gemensamt värdeskapande) i SDL är att företag samarbetar med och lär från sina kunder, samtidigt som de är anpassningsbara efter kundernas växlande och individuella behov. Idag anses företagen bara kunna erbjuda värdeförslag. Det är kunden som definierar värdet, men det samproduceras av båda parterna.⁷

¹ Prahalad, Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004). *The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers*, s.1-4, Harvard Business School Press, Massachusetts.

² Ibid

³ Ibid

⁴ Vargo S.L & Lusch R.F (2004). The service dominant logic of marketing-Dialog, debate and directions; Li, S.C, (2007). *The Role of Value Proposition and Value Co-Production in New Internet Startups: How New Venture e-Businesses Achieve Competitive Advantage*, s. 1127-1128.

⁵ Prahalad & Ramaswamy (2004)

⁶ Vargo S.L & Lusch R.F (2004), Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004).

⁷ Vargo S.L & Lusch R.F (2004).

Ett bra och tydligt exempel på samproduktion för de flesta svenskar är IKEA, där kunderna själva kan snabbt hämta och sätta ihop sina varor. Kunden får ett lägre pris genom samproduktionen samtidigt som den också är kostnadseffektivt för företaget.

Den här beskrivna verkligheten är inte hänförlig bara till IKEAs typ av affärsverksamhet. Den kan iaktas inom många branscher, och kan antas påverka även kongressarrangörer och deras kunder. Kongressarrangörerna måste knyta sina kunder till sig i samproduktion på samma sätt som IKEA. Detta kan de göra genom att arbeta med de grundantaganden i SDL, som är förknippade med gemensamt värdeskapande. Syftet är precis som fallet med IKEA. Kunden skall få ett lägre pris och arrangören en kostnadseffektiv produktion, samtidigt som produkten är individuellt anpassad för kundens ändamål. På samma gång ska samproduktionen bilda långsiktiga relationer mellan kund och kongressarrangör, vilket kan leda till ytterligare uppdrag i framtiden. I denna uppsats ska vi undersöka om de här processerna går att visa i en fallstudie av samverkan mellan kongressarrangör och kund.

Forskning har också visat att samproduktion är det fundamentala grundantagandet i många fall av Business to business, producent marknader.⁸ Ett skäl är att B2B ofta är en kontinuerlig affärskontakt vilket underlättar samproduktion.⁹ Ett annat skäl är att aktörer inte agerar isolerat från andra, utan i en omgivning med andra aktörer, där de tillsammans skapar ett större värde än vad de skulle kunna göra på egen hand¹⁰.

Ett exempel på forskning som tar upp samproduktion är Sawney et al¹¹, som studerat datorisering av servicenäringar, främst banker. På denna marknad finns tillämpning i affärsverksamheter som banker, hotell och flygbolag. De är alla beroende av dator/IT system som stödjer deras verksamheter för betalningar, bokningar och annan kundsupport. Dessa stödsystem måste utvecklas så att de passar för den specifika branschen. Samtidigt vet inte programvarutvecklarna vad till exempel bankerna behöver och kan inte skapa en lösning på egen hand. Istället måste ett nära samarbete finnas där produkten samproduceras av banken och programmeraren.

⁸ Cova & Salle (2008)

⁹ Jmf vertikala marknadssystem där denna kontinuerliga affärskontakt finns; I Hallgren Ö. (2008). *Platschefens roll. Att styra och leda i vidsträckt organisationer*, s.126-129, Ekonomibok Förlag AB, Helsingborg.

¹⁰ Håkansson, Håkan & Snehot, Ivan, (2006). *No business is an island: The network concept of strategy*, Scandinavian Journal of business Management. Vol. 22, nr. 1, Sid. 256–270, Pergamon.

¹¹ Sawney, Verona & Prandelli (2005)

Vårt studieområde, kongressarrangemang, är ett typiskt exempel på B2B, eftersom det handlar om antingen företag eller organisationer som är köpare av en kongressarrangörs tjänster. I likhet med bankexemplet kan inte kongressarrangören veta vad kunden vill ha, utan även dessa tjänster måste samproduceras av parterna.

Det är just i de här samproduktionsprocesserna som det gemensamma värdeskapandet sker. Men samproduktion är hittills inte ett centralt analysverktyg för dessa processer. Trots att samproduktion är tydlig på B2B marknaden och att två aktörer skapar ett större värde tillsammans, så är begreppet gemensamt värdeskapande svagt förankrat i den akademiska världen. I dagsläget finns det få studier gjorda i ämnet och ännu färre kopplat till kongressindustrin som vi senare kommer att visa i kapitel 3.2. Det finns därför ett behov av forskning, och vi har en mängd frågor att belysa gällande gemensamt värdeskapande i kongressbranschen¹². Frågor som, vad är det för värde som företagen vill uppnå? Var och hur skapas dessa värden? Försvårar eller underlättar samproduktionen skapandet av värde till sig själv och en annan aktör? Frågor av detta slag leder oss in på syftet med undersökningen och de frågeställningar som vi kommer att utgå från. Innan vi går in på detta kommer vi att beskriva det empiriska fältet för att underlätta förståelsen för undersökningen.

1.2 Empiriskt fält

Affärsverksamheten i kongressindustrin består av arrangemang av kongresser. Kongressarrangören och kunden är de två som är huvudaktörerna i arrangemanget. Till detta finns det en rad underleverantörer, framförallt knutna till arrangören. Arrangemanget börjar med att en eller den andre tar kontakt, de träffas och samtalar om målet med kongressen. Målet med ett arrangemang är oftast för kunden utbildning, där deltagarna tar del av föreläsningar och andra aktiviteter inom ett specifikt ämnesområde, exempel kardiologi. En typisk kongress består av olika delar. Det finns salar där specialister föreläser, där finns utställare som oftast är företag som gör reklam för sina tjänster eller produkter. Ytterligare en annan del består av posterutställning där deltagarna kan läsa förkortade forskningsrapporter. Kongressarrangören kan göra allt eller lite mindre av det praktiska beroende på vad kunden önskar. Det praktiska kan betyda att ta hand om ekonomi, marknadsföring, deltagaranmälningar, hotell och lokalbokningar, mat, underhållning och sociala aktiviteter,

¹² Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004); Payne A.F, Storbacka K, Frow P, (2008). *Managing the co-creation of value*, Journal of the Academy of Marketing Science, s.83

vetenskapliga innehållet, abstracts, transport med mera. Deltagaranmälningarna och abstracts hanteras oftast med hjälp av en hemsida för kongressen, som är tillgänglig för arrangören, kunden och deltagarna.

Det finns de kongressarrangörer som riktar in sig på specifika vetenskapliga arrangemang, exempelvis klinisk genetik. Det finns de som är mer generella och arbetar med många olika kundsegment. Det kan också göras en skillnad på nationella och internationella kongresser där den senare oftast handlar om enorma sammankomster som arrangeras i olika länder för varje gång. Här flyttar samma arrangör med kunden för samtliga arrangemang. Nationella kongresser är oftast mindre, och det är då lokala kongressbyråer som har hand om arrangemanget.

Precis som i andra industrier finns det ord som är speciella för kongressbranschen. Några av dessa ord kommer att användas i texten och behöver därför förklaras. En PCO är ett annat namn för en kongressarrangör och står för Professional Conference Organizer. När interna kongresser nämns, är det kongresser där samtliga deltagare är från ett visst företag. Externa kongresser är sådana som har deltagare från många olika företag eller organisationer.

Avslutningsvis, för att göra bilden av kongressbranschen ännu tydligare, kan det göras en jämförelse mellan begreppen kongress och konferens. En konferens är en formell sammankomst då vissa sakfrågor ska diskuteras. En kongress kan beskrivas som en större vetenskaplig, facklig eller politisk formell sammankomst för diskussion och beslut. Termen beslut i Nationalencyklopedins definition av kongress syftar närmast på de två sistnämnda typerna. Partikongresser fattar t ex beslut om partiets program.¹³ Förekomsten av beslutsfattande är inte avgörande för vår diskussion, av hur själva kongressen samproduceras mellan kongressarrangör och kund. Vetenskapliga kongresser kan enligt vår uppfattning ibland liknas vid en serie av parallella konferenser, där varje konferens koncentreras till ett visst tema eller sakområde. Ofta har den vetenskapliga kongressen några så kallade plenarmöten, där deltagare från samtliga teman deltar i en gemensam aktivitet. För vår behandling i studien är det inte viktigt hur den aktuella kongressen är uppbyggd. Vad som däremot är viktigt för oss är att den har en sådan storlek och behandlar ett eller flera ämnen som är så komplicerade att samproduktion är det lämpliga produktions sättet.

¹³ Nationalencyklopedin

Storlekskomplexiteten är en av de faktorer som gör att en professionell kongressarrangör blir en lämplig partner för kunden. Ämneskomplexiteten är den faktor som gör att kongressarrangören måste involvera kundens expertkompetens i planeringen.

1.3 Vår förförståelse

Våra studier i Service Management har givit oss en bild av hur serviceorganisationer fungerar. Det är sällan en näringsidkare kan säga ”ensam är stark”. Som vi redan konstaterat i kapitel 1.1 kräver skapandet av service och tjänster alltid någon typ av input från flera olika aktörer. Eftersom vi arbetat som extrapersonal med kongressarrangemang har vi även fått en praktisk bild av hur komplext system en stor kongress utgör. Vi har sett hur många olika företag med olika specialkunskaper varit inblandade, eftersom det skulle vara omöjligt för en och samma organisation att stå för alla kompetenser. Det krävs specialkompetens inom olika områden, någon måste stå för lokaler eller boende, en annan står för det tekniska, en tredje fixar servering och tillagning av maten, och en fjärde sköter det administrativa. Till detta finns kunden och hundra eller tusentals deltagare. Resonemanget visar tydligt hur det måste finnas en interorganisatorisk samverkan mellan kongressbranschens aktörer. Detta gör därför att samproduktion blir det lämpliga tillvägagångssättet vid kongressproduktion.

1.4 Syfte & Frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka företeelsen gemensamt värdeskapande i relationen mellan kongressbyråer och beställare. Dagens verklighet gör att företag i allt större utsträckning involverar kunden i det gemensamma värdeskapandet. Emellertid så vet vi i dagsläget för litet om hur den processen ser ut, det vill säga vad som görs, hur det görs och vem som gör vad. Vi vill därför undersöka i vilken utsträckning gemensamt värdeskapande förekommer vid skapandet av en kongress, och hur det tar sig uttryck i själva skapandeprocessen. För att göra detta kommer vi att utgå från följande frågeställningar:

Vilka faktorer påverkar och skapar förutsättningar för gemensamt värdeskapande?

Hur gestaltas gemensamt värdeskapande mellan kongressarrangörer och beställare?

1.5 Disposition

I kapitlet som följer presenteras forskningsmetodiken, här beskrivs urvalsgruppen, metod för insamling av empiriskt material, bearbetning och analys av detta material. I kapitel 3 presenteras de teoretiska utgångspunkterna. Det vill säga förts nätverksansatsen, därefter tidigare empiriska studier, där vi lyfter fram de viktigaste sakerna som har med gemensamt värdeskapande att göra, samt till sist utvecklas vårt eget analyspråk. Kapitel 4 innehåller en beskrivning av det empiriska materialet. I kapitel 5 redogör vi för de slutsatser som framkommit i undersökningen. I sista kapitlet diskuteras undersökningen och slutsatserna, samt ges förslag på framtida forskning.

2. Metod

2.1 Arbetsmetod & val av teori

Med hänvisning till kapitel 1.1, där vi konstaterade att ämnet är svagt utforskat, menar vi att det inte är aktuellt med kvantitativa studier för undersökningen. Vi kommer därför att använda oss av kvalitativ metod, och göra en fallstudie där vi undersöker området. Det faktum att fallstudien inbegriper relationer har också präglat valet av ansats, på så vis att relationer är svåra att mäta med kvantitativa metoder¹⁴. Vi tycker det är lämpligt att söka teorier inom interorganisatorisk samverkan. Detta eftersom fallstudien tar plats på B2B marknaden, och att vi tidigare har sett att det finns en stor samverkan mellan olika aktörer vid kongressproduktionen, som vi påtalade i kapitel 1. Nätverksteorin tycker vi här är den rätta vägen att gå eftersom den kan användas för att studera samverkan mellan olika aktörer. Emellertid belyser nätverksansatsen inte den specifika företeelsen gemensamt värdeskapande. Vi kommer därför att titta närmare på empiriska studier gjorda i ämnet. Dessa undersökningar är gjorda i andra branscher än den vi undersöker. Framförallt ligger fokus på fysiska produkter och informationsteknologi. I kapitlet 3.2 sammanfattas dessa undersökningar där sådana teoretiska poänger tas upp som vi tror ska fungera i vår fallstudie. Emellertid ger teorierna var för sig inte ett komplett instrument för att analysera det empiriska materialet. Därför har vi med nätverksteorin och studier i gemensamt värdeskapande skapat vårt eget analyspråk, som vi presenterar i kapitel 3.3. Detta metodval skriver vi mer om i kapitel 2.2.

Teorierna har även varit till hjälp när vi förberedde insamlingen av empiri, på så sätt att de gav oss en bild av vad vi skulle leta efter. Vi är medvetna om att detta kan ha färgat vår bild av ämnet redan från början. Å andra sidan är det nästan omöjligt att göra en undersökning helt förutsättningslöst då vi alltid är påverkade av något. Till exempel har vi alla redan tidigare erfarenheter, både teoretiska eller praktiska sådana.¹⁵

Arbets sättet kan beskrivas som abduktivt, då vi använt tidigare forskning i ämnet men där den dels valts ut och fokuserats från det empiriska materialet. Vidare så har denna forskning och teorier även varit grunden för bearbetning och analys av empirin.

¹⁴ Jmf Gummesson (2006). *Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona*.

¹⁵ Jmf Patel R & Davidson B, s.23-24, (2003). *Forskningsmetodikens Grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*.

2.2 Vad är en vetenskaplig begreppsapparat

Det finns en rad olika tillvägagångssätt vid analys av empiriska undersökningar. Dessa utgångspunkter, som teorier, hypoteser och modeller, är mer besläktade med varandra än vad de skiljer sig åt. I grund och botten är det svar som sökes på en viss fråga inom ett visst område. En teori består i sig av en samling satser med nyckelord eller begrepp, som beskriver ett specifikt fenomen. En modell består av symboler som beskriver verkligheten, där symbolerna ofta är kopplade till olika begrepp, som i sig är outhärliga för beskrivning av fenomenet. Dessutom är modeller ofta uttryckt språkligt, i likhet med teorier, det vill säga genom olika satser.¹⁶ Som exempel kan nämnas nätverksmodellen, som även har ett visst språk knutit till sig som beskrivs med text.¹⁷ Hypotesen är ett påstående som prövas i undersökningen. Dessa påstående är satser som prövas, är de ordentligt testade och rättfärdigade kommer de att användas som teori i sökandet efter verkligheten.¹⁸ Vi ser hur teori, hypotes och modell är besläktade genom begrepp eller språk. Det är språket som gör det möjligt att utföra en studie. Därför är det viktigt för oss att hitta det språk som gör det möjligt att analysera och beskriva det specifika fenomenet. Vi kommer därför som redan sagts, att skapa vår eget språk som analysmetod (se kapitel 3.3).

2.3 Urval av respondenter

Vi har använt oss av två kongressarrangörer som huvudsakligen har den sydsvenska marknaden som arbetsområde, Malmö Kongressbyrå som specialiserat sig på medicinska kongresser och SKD Euroconf som har ett bredare kundsegment. SKD Euroconf har blivit uppköpta och tillhör numera Kongrex som är en av de största mötesarrangörerna i Sverige. På Malmö Kongressbyrå intervjuades kongresschefen Johanna Søger och på Euroconf Operations Director Åsa Eklund. På kundsidan har vi intervjuat två kongresskunder, Mona Schlyter på Malmö allmän sjukhus och Catarina Lundin på Lunds Universitetssjukhus. Ytterligare så intervjuades Roger Kellerman på branschtidningen Meetings International.

Vid val av respondenter tittade vi delvis på deras position (i den bemärkelse hur, var och varför de är involverade) i respektive organisation, samt vad de skulle kunna bidra med till

¹⁶ Hartman, J (1998). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*, Lund, Studentlitteratur, s.98-118

¹⁷ Håkansson H. (1987). *Industrial Technological Development: A Network Approach*, s.13-19, Croom Helm Ltd, Beckenham

¹⁸ Hartman, J (1998). s.98-118

undersökningen. Positionen menar vi avslöjar den kunskap de besitter. Att vi valde kongresschefen och Operations Director berodde på att de har den största kundkontakten, samt gör deras position att de finns både i toppen och på golvet i organisationen.

Respondenterna på kundsidan kontaktades eftersom dessa båda var och är beställare av kongresser. Dessutom har en av dessa regelbunden kontakt med producenten och är själv en flitig kongressdeltagare. Nästa val av respondenter blev ägarna av en branschtidning som vi tyckte skulle fungera utmärkt som utomstående objektiva observatörer med en gedigen kunskap i ämnet. Det vill säga över 25 år erfarenhet av branschens kunder och producenter.

2.4 Insamling, bearbetning och analys av data

Vid insamling av empiri använde vi oss av kvalitativa intervjuer eftersom de har en låg grad av standardisering¹⁹. Vi utformade en intervjuguide från frågeställningarna med en del färdigformulerade frågor (bilaga 1 & 2). Vi använde oss av två olika intervjuguides, en för kunden och en annan för arrangören. Denna var endast en guide för vägledning och som hjälpte oss hålla fokus. Vi ställde följdfrågor under intervjuernas gång eftersom vi inte ville vara allt för bundna av en intervjuram. Att vara alltför hänvisad till en fast ram tyckte vi skulle kunna hämma intervjun på så vis att samtalet inte skulle kunna komma in på något annat som skulle kunna bidra med kunskap i studien. Även följdfrågorna försökte vi ställa så de var relaterade till syftet och frågeställningarna för att undersöka det vi tagit oss an att göra.

Alla intervjuerna dokumenterades med bandspelare och varade cirka fyrtiofem minuter till lite över en timme. Nackdelen med att spela in intervju på band, är att närvaron av bandspelaren kan påverka de svar som ges²⁰. För att motverka detta ställde vi följdfrågor om det var så att vi tyckte att personen hade mer att berätta. Likaså tog intervjuerna plats i respondenternas egen miljö, vilket gör dem mer avslappnade och påverkar därför intervjun till det bättre. Dessutom finns det vissa fördelar med denna typ av dokumentering. Exempelvis kan intervjuaren koncentrera sig på ämnet och stämningen i intervjun vilket gör det lättare att följa med och ställa följdfrågor. Vidare så registreras svaren exakt vilket minimerar risken för feltolkningar vid transkriberingen.²¹ I vårt fall tyckte vi det var viktigt att kunna koncentrera oss på intervjun som ett samtal där vi kunde ställa följdfrågor om vi tyckte det behövdes. Detta skulle försvåras om vi istället tog anteckningar av vad som sades.

¹⁹ Jmf Patel R & Davidson B, s.23-24, (2003).

²⁰ Jmf Ibid (2003).

²¹ Jmf Kvale, S (2006). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, s.147-149

Vid transkriberingen av intervjuerna beslutade vi oss för att utelämna bakgrundsljud, pauser och andra ljud vi eller intervjupersonerna gav ifrån sig. Intervjuerna transkriberades i övrigt så ordagrant som möjligt för att inte påverka reliabilitet och validitet negativt.

Det empiriska materialet har först bearbetats genom noggrann genomgång. Vid genomgången har vi letat efter återkommande ord, begrepp eller benämningar för att skilja ut sådant material som skulle användas från det som var oväsentligt. Detta gör att materialet blir överskådligt och bearbetningsbart. Texterna har vi därefter kodat och kategoriserat. Genom att upptäcka likheter eller skillnader har vi kunnat urskilja de olika texterna från varandra. För att analysera det material som valts ut, har vi skapat vårt eget analyspråk baserat på nätverksteorin och tidigare studier i gemensamt värdeskapande. Detta presenterar vi utförligare i kapitel 3.3.

2.5 Förtydligande av begrepp

Vi har valt att använda ”gemensamt värdeskapande” istället för ”value co-creation” som är det begrepp som förekommer i andra studier. Detta eftersom uppsatsen är på svenska och en svensk översättning av ordet tror vi underlättar läsandet. Samproduktion och samskapande är två begrepp vi använder frekvent i arbetet och som vi likställer med varandra. De betyder att produktionen/skapandet av en vara eller tjänst inte består av en enda producent utan av två. Denna produktion eller skapandet består av olika aktiviteter som båda parter på något vis är involverade i, dessa ger i sin tur upphov till olika värden för de inblandade. Dessa gemensamma aktiviteter leder till slut fram till det stora målet eller slutvärdet med parternas gemensamma värdeskapande.

3. Teori

3.1 Nätverksansatsen

Interaktionsansatsen (eller interaktionsmodellen) är en av de tidigare modeller som utvecklades av IMP²² gruppen. Deras forskningstradition fokuserar på relationer och nätverk på den industriella marknaden. Interaktionsansatsen bidrar till förståelse för en enstaka relation, där enbart två aktörer är inblandade, en såkallad dyad. Teorin visar hur aktiviteter och resurser hos de två involverade organisationerna är sammanknutna. Aktörerna kan tillsammans producera något som de inte kan på egen hand. Detta är varför interaktion mellan företag ses som relationer.²³ I IMP gruppens senare arbete har interaktionsansatsen breddats för att inkludera det större nätverket, då kallad nätverksansatsen. Nätverksansatsen har sedan IMP gruppens tidiga dagar applicerats på många olika forskningsområden. Ett av de mer välkända, är hur den fördes över till vertikala marknadskanaler av ett antal unga forskare i sina avhandlingar.²⁴ Nätverksansatsen är alltså ett mångsidigt språk med ett brett användningsområde. Även om den inbegriper ett större nätverk till skillnad från interaktionsansatsen, är interaktion och relation fortfarande kärnan.²⁵ För att beskriva ett nätverk kan tre faktorer nämnas: aktörer, resurser och aktiviteter. I figur 3.1.1 som visar en klassisk nätverksmodell ser vi dessa faktorer. Här är det också lättare att se de samband som existerar dem emellan. Aktörer är benämningen på de parter som interagerar i nätverket. Begreppet aktör är brett, det inkluderar individuella personer, grupper av personer, eller avdelningar i ett företag, hela företag, eller till och med grupper av företag. En aktör strävar alltid efter att öka kontrollen över nätverket. I kongressindustrin är aktörerna: kongressarrangören och kongresskunden (det vill säga köparen av kongressen), samt underleverantören som i detta sammanhang framförallt är knuten till kongressarrangören. Det är i sin tur aktörerna som utför de olika aktiviteterna, som kan ses som handlingar. Dessa utförs inte isolerat från varandra, utan kan beskrivas som länkar i längre kedjor. En aktivitet

²² IMP gruppen är ett nätverk av forskare från olika europeiska länder som arbetat med nätverksansatsen. Många av de Svenska forskarna var knutna till Universitetet i Uppsala. Denna del av IMP nätverket kom att kallas för Uppsala skolan.

²³ Forsström B (2005). *Value Co-Creation in industrial buyer-seller partnership – creating and exploiting interdependencies*, s.65, University Press, Åbo.

²⁴ Elg, U & Johansson, J (1992). *Samspelet mellan struktur agerande i dagligvarukedjan - En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, Lund, Lund University press; Ossiansson, E (1997). *Nätverk i förändring – En studie av svenska dagligvarukedjor*, Göteborg, Göteborgs Universitet

²⁵ Andersson, J.C, Håkansson, H. & Johansson, J. (1994). *Dyadic Business Relationships within a business network context*. *Journal of marketing*, vol.58, s.1-15; I Forsström, B (2005). *Value Co-Creation in industrial buyer-seller partnership – creating and exploiting interdependencies*, Åbo, University Press.

medför en annan aktivitet och de är därför beroende av varandra. Aktiviteterna sker dessutom både inom företaget och mellan företagen. Figur 3.2.1 illustrerar dessa aktiviteter, där cirklar representerar aktörer och pilar aktiviteter.²⁶

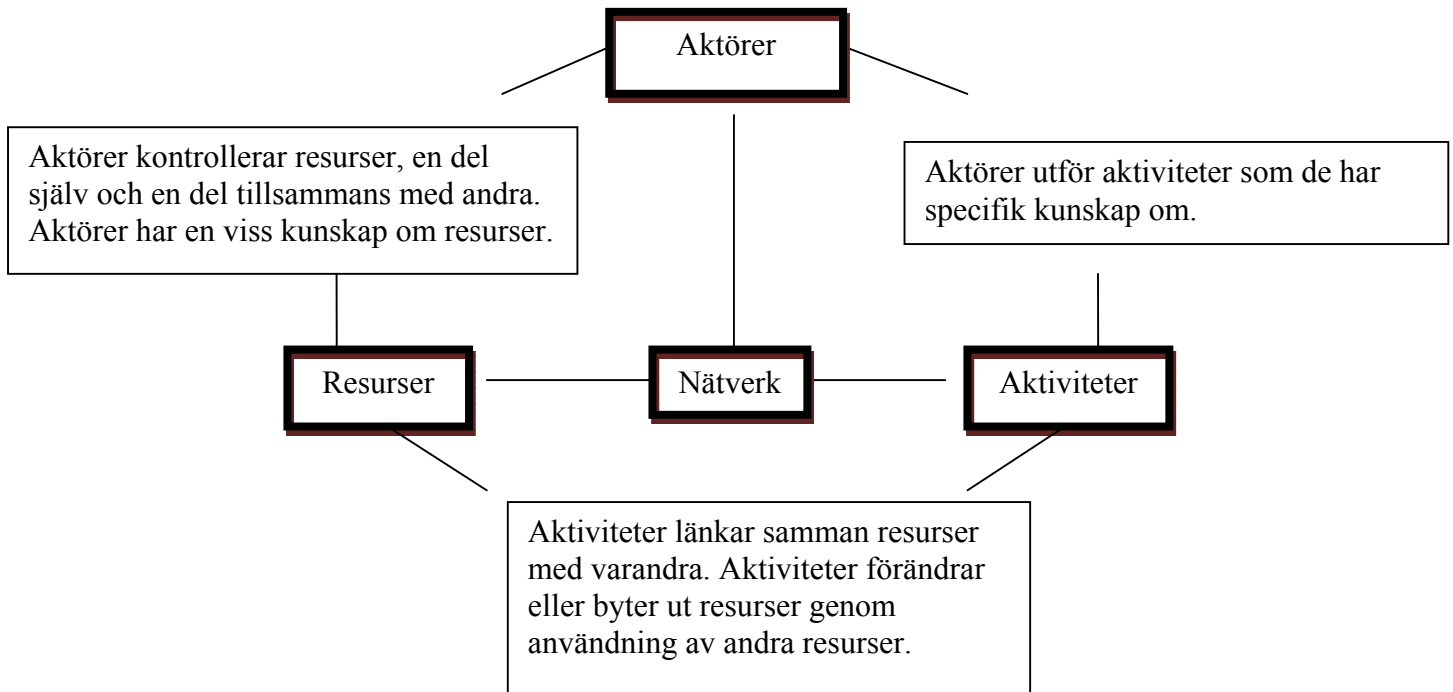


Fig. 3.1.1 Nätverksmodellen²⁷

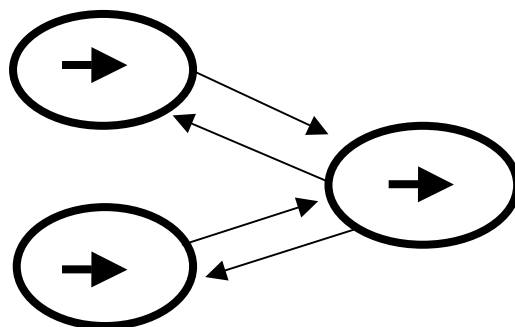


Fig. 3.2.1 Aktiviteter i nätverket²⁸

²⁶ Håkansson H. (1987), s.13-19

²⁷ Ibid s.17

²⁸ Modifierad aktivitetsmodell i nätverksansatsen; ursprunglig modell hämtad från Håkansson H. (1995). s.19

Resurser är nödvändiga för alla industriella aktiviteter. Resurser inbegriper råvaror, finansiellt kapital, teknologi, personal, och marknadsföring. Resurserna i kongressindustrin består främst inte av råvaror eftersom det är tjänsteproduktion det handlar om. Det skulle i så fall vara underleverantörerna till kongressbyrån som använder sådana i sin produktion. Till exempel kan nämnas de leverantörer som står för maten under kongressen. Från figurerna och resonemanget ser vi att nätverk består i teorin av aktörer sammanlänkade genom aktiviteter och resurser.²⁹

Nätverksansatsen är i sin tur ett språk. Ett språk som kan användas för att beskriva relationer och samband inom ett företag, inomorganisatorisk samverkan. Men det kan även användas vid studier av samverkan mellan två eller flera organisationer, såkallat interorganisatoriskt samarbete.³⁰ Det är den sist nämnda egenskapen som är relevant i vårt fall, eftersom fallet tar plats på B2B markanden. Här involveras olika aktörer från olika organisationer i skapandet av kongressen som påtalats i kapitel 1 och 2. Terminologin i nätverksansatsen, så som aktörer, aktiviteter och resurser, ingår i språket som vi kommer att använda för att studera samverkan mellan organisationer i kongressindustrin. Språket i nätverksansatsen belyser emellertid inte den specifika företeelsen gemensamt värdeskapande som vi redan påpekat i kapitel 2.1. Därför kommer vi i följande avsnitt att titta djupare på de empiriska studier gjorda i ämnet, för att se om det går att leta fram en större terminologi på området.

3.2 Tidigare studier i gemensamt värdeskapande

Skapande av värde är faktorn som ligger bakom att företag och kunder börjar beblanda sig och samarbeta med varandra som vi såg i kapitel 1.1.³¹ Vi har tagit del av ett antal studier gjorda i gemensamt värdeskapande. Från litteratursökningar går det att se att ämnet är ett relativt nytt forskningsområde. Det är svårt att hitta studier gjorda i ämnet som är utförda tidigare än år 2000. Det empiriska fält som forskningen fokuserat på innefattar både B2B och B2C marknaden. Mer specifikt är undersökningarna gjorda inom motor-, läkemedels-, Internet-, rese-, telekom- och energiindustrin. Större delen av forskningen i ämnet använder

²⁹ Håkansson H. (1987). *Industrial Technological Development: A Network Approach*, s.13-19, Croom Helm Ltd, Beckenham.

³⁰ Hallgren Ö. (2008). *Platschefens roll. Att styra och leda i vidsträckta organisationer*, s.124, 129-134, Ekonomibok Förlag AB, Helsingborg.

³¹ Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*, Nr.3, Vol.83, s.360, Journal of Retailing.

sig av kvalitativ metod. Vi kan konstatera att de flesta konkreta exempel på gemensamt värdeskapande i de tidigare studierna handlar om fysiska produkter eller informationsteknologi. Undersökningarna har utgått från frågor som, om värdeskapandet har förändrats och i så fall hur det har förändrats; hur aktörer kan skapa, skydda och lägga beslag på värden; samt hur den gemensamma värdeskapande processen kan hanteras. Resultaten visar att företag i allt större utsträckning involverar sina kunder i skapandeprocessen. Detta medför bland annat en ökad förståelse och insikt i kundens preferenser, samt hur efterfrågan ser ut. Biltillverkarna är några av de företag som via egna hemsidor har kontakt med sina kunder. Här kan kunderna tycka till om produkter och tjänster, som i sin tur gör att företagen kan samla information från dem. Till exempel rapporterar Fuller et al i en studie hur Peugeot involverar kunden genom virtuella designverktyg. Det är en typ av program där användaren via hemsidan kan designa sin egen bil.³² Detta medför större förståelse för kunderna vilket gör att företagen kan ge förbättrade produkt- och serviceerbjudanden, där igenom kanske erövra även fler kunder. Kundens tillfredsställelse ligger i att de får vad de efterfrågar genom att produkten eller service skräddarsys efter deras behov.

3.2.1 Varför tillsammans

Det rådande synsättet är att samproduktion har två huvudsakliga fördelar. För det första kan kostnaderna minska genom att kunden gör viss en del av arbetet. Till exempel hämtar och bygger kunderna själva sin vara på Ikea, eller kan de arrangera sin egen resa via en resebyrås hemsida. Detta innebär kostnadseffektivitet för företaget och bättre priser för kunden. För det andra gör samproduktion det möjligt för företaget att skräddarsy erbjudandet efter kundens behov. Detta på grund av att kunden bidrar direkt med input i produktionsprocessen. Som exempel kan nämnas juridiska och medicinska tjänster, där serviceerbjudandet skräddarsys med kundens hjälp.³³ Kan det vara så att dessa företeelser även existerar i kongressindustrin? Eftersom affärsverksamheter alltid i grund och botten strävar efter ekonomisk vinning, kan det antas att det fungerar på liknande vis i kongressbranschen. I likhet med Ikea och resebyrån vill ju troligtvis kongresskunden få ett så bra pris som möjligt, samtidigt som kongressarrangören vill vara så kostnadseffektiv som möjligt. Å andra sidan finns det de kunder som väljer att handla på exempelvis Ilva istället för Ikea. De är inte bekymrade över priset och slipper på så vis detta extrajobb. Detta är ju ett sannolikt alternativ även i

³² Fuller J, Bartl M, Mulbacher H (2004) Community based innovation: A method to utilize the innovation potential of online communities: I Nambisan S & Baron R.A. (2007). s.43.

³³ Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). s.360.

kongressindustrin. Huruvida beställaren gör något arbete själv är för tidigt att utvisa, men det kan inte heller uteslutas. Vidare så tror vi att i likhet med hur juridiska- och medicinska tjänster skräddarsyr kongressarrangören tjänsterna efter kundens önskemål och behov. Vi tror det av den enkla anledningen, att arrangemangen är olika stora, tar plats på olika ställen och att olika kunder har varierande preferenser gällande sociala aktiviteter.

För att kunden ska få skräddarsydda tjänster krävs ju att båda parterna interagerar med varandra. En viktig förutsättning för att gemensamt värde ska kunna skapas mellan företag och kund är att kommunikationen mellan aktörerna fungerar. Denna har dock inte alltid fungerat smärtfritt. En faktor som i den klassiska marknadskommunikationen varit hämmande, är att informationen endast gått från sändare (Företag) till mottagare (Kund). Friesen menar att denna envägskommunikation medförde att det tog Ford, som endast erbjöd standardiserade produkter, ett helt decennium att inse att kunden var villig att betala mer för ett varierat utbud.³⁴ Idag ställs andra krav på att företagen ska vara lyhörda för kundens önskemål. Inte bara eftersom kunden har fler valmöjligheter än tidigare utan för att de just har olika önskemål.³⁵ Kommunikationen mellan företag och kund ökar involveringen i samproduktionen. Det gör det för att det finns en större villighet att utbyta information när aktörerna ser att det gynnar dem.³⁶ I kommunikationen utbyts information. I denna information finns värde i form av resurser som är värdefulla för parternas gemensamma värdeskapande. Eftersom resurserna är en del av parternas bidrag i samskapandet, kommer vi i följande avsnitt diskutera vilka dessa bidrag är och hur de används i det gemensamma värdeskapandet.

3.2.2 Företaget och kundens bidrag

En viktig faktor för att kunden ska kunna skapa värde är dennes tillgång av kunskap, information och andra resurser som de kan använda i samproduktionen.³⁷ Till exempel måste kunder få sådan information och kunskap så de kan använda bankernas uttagsautomater eller flygbolagens självcheck-in tjänster. Vill en producent öka sin konkurrensförmåga måste den bidra med kunskap och kompetens till kunden, eller påverka kunden så att den kan använda tillgängliga resurser mer effektivt³⁸. Genom att öka tillgängligheten av resurser som är

³⁴ Friesen (2001). *Co-creation: When 1 and 1 make 11*, s.28-29.

³⁵ Prahalad & Ramaswamy (2004)

³⁶ Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). s.361.

³⁷ Payne A.F, Storbacka K & Frow P, (2008). s.86

³⁸ Ibid (2008). s.86

nödvändiga vid gemensamt värdeskapande kan företagen på så vis influera kunden. Kunden har idag inblick och inflytande i produktionsprocessen i större utsträckning än tidigare. TSMC som är en av världens största halvledarproducenter, ger sina kunder tillgång till information om produktions- och kvalitetsprocesser, material, samt designbibliotek. Företagen erbjuder kunskap som annars inte skulle vara tillgänglig för en vanlig människa.³⁹ Att företagen ger kunden större inflytande i produktionsprocessen är ju ett måste för att kunna skräddarsy produkten eller tjänsten efter kundens behov och önskemål. På samma gång måste kunden få denna tillgång till de verktyg som hjälper producenten att skräddarsy produkten på bästa sätt.

Som vi tidigare visat är detta resurs- och kunskapsutbyte något som inte bara går i en riktning. Företagen arbetar aktivt för att få kunder att bli involverade i processen eftersom kunden sitter på värdefull information och kunskap. Idag involveras kunderna i många värdeskapande aktiviteter. Det är allt från i början av värdekedjan till slutet, till exempel F&U, produktion av information/produkt, produktanvändning, kundservice, marknadsföring.⁴⁰ Biltillverkarna är några av de företag som via egna hemsidor har direkt kontakt med sina kunder. Där kan kunderna uttrycka sina åsikter, vilket gör att företagen kan samla information från kunderna.⁴¹ Detta gör att företagen kan se vad kunderna har för preferenser och vad som saknas. Kunderna bidrar alltså genom sin involvering med kunskap, arbetsinsats, användning, spridning av information till sin egen och företagets fördel⁴². Ikea, Google, Proctor&Gamble, Volvo, Peugeot, Ducati, Diesel, Adidas-Salomon är bara några exempel på företag som arbetar tillsammans med kunderna⁴³. Likheterna för dessa är att de kommunicerar, involverar, och utbyter kunskap med sina kunder. Trots att dessa exempel handlar om teknologiska tjänster och fysiska produkter tror vi att det fungerar på ett liknande sätt i kongressindustrin. Vi har redan antagit att samproduktionen även kan ha vissa fördelar i kongressbranschen. För att uppnå dessa, krävs det att precis som i andra branscher att parterna kommunicerar, är involverade och utbyter kunskap med varandra.

I en studie av Nambisan et al rapporteras dessa fördelar eller värden som skapas i så kallade VCE⁴⁴. Genom att engagera sig i dessa forum kan kunden få bättre förståelse och kunskap om

³⁹ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004), s.30-31

⁴⁰ Nambisan S & Baron R.A. (2007); Li, S.C, (2007); Payne A.F, Storbacka K & Frow P (2008).

⁴¹ Fuller J, Bartl M, Mulbacher H (2004): I Nambisan S & Baron R.A. (2007). s.43.

⁴² Li, S.C, (2007). *The Role of Value Proposition and Value Co-Production in New Internet Startups: How New Venture e-Businesses Achieve Competitive Advantage*, s. 1128-1129.

⁴³ Li, S.C, (2007). s.1129; Nambisan S & Baron R.A. (2007). s.43.

⁴⁴ Virtual customer environment; virtuella kundforum.

produktens teknologi och användning. Likaså kan de höja sin expertstatus och rykte bland jämlingar, så väl som hos företaget ifråga. Genom sina bidrag influerar de jämlingars beteende vid produktanvändning och företagens produktförbättringsplaner. VCEs som är fokuserade på produktsupport ger kunder möjligheter att hjälpa andra användare genom att dela med sig av sin kunskap. Som exempel kan nämnas IBMs VCE.⁴⁵ Tjänsterna som en kongressarrangör erbjuder, skiljer sig förvisso från dessa informationsteknologiska tjänster. Emellertid bör det ifrågasättas hur en kongressarrangör kan nå ut till 25 000 deltagare som befinner sig i olika världsdelar. Hur får deltagarna information om praktiska saker kring kongressen såsom anmälningar, abstracts eller liknande? Med detta tror vi att en kongress kräver ett system som liknar VCE.

Det är dock inte bara företagen som drar fördelar av kunders kunskap. Till exempel vänder sig nya användare av en tjänst eller produkt till gamla kunder för att skaffa sig information. I sin tur marknadsför gamla användare service eller produkten till nya tänkbara kunder och får dem att börja använda tjänsterna.⁴⁶ Word of mouth är exempel på hur information sprids från person till person. Denna information sprids inte längre enbart mellan fyra ögon, utan som ovanstående studie visar går informationen via Internet eller företagens VCEs. Även om vi tror att det finns liknade VCE i kongressbranschen, så tror vi också det finns en mer traditionell miljö för word of mouth här. Likheter är dock att word of mouth, oberoende om det är VCE eller andra kanaler, påverkar det gemensamma värdeskapandet.

3.2.3 *Lärande & dialog*

Som vi såg i föregående avsnitt kan den nya teknologin användas som arena för aktiv dialog mellan kunden och producenten. Virtuella miljöer är ovärderliga verktyg för företag i deras dialog med kunden. Dessa kanaler är snabba, kostnadseffektiva och påverkan kan ske med en betydligt högre frekvens än i en fysisk miljö.⁴⁷ Dialog med varje enskild kund är mycket tidskrävande för dagens företag och kan påverka dess effektivitet negativt⁴⁸. Exempelvis kan företag av Ikeas storlek inte prata med varje enskild kund världen över. Då skulle deras affärer få stänga på grund av att det inte fanns tid över till det ordinarie arbetet. Prahalad menar dock att en nyckelfaktor för att bemästra dialogen, är för företagen att inse att inte alla

⁴⁵ Nambisan S & Baron R.A. (2007). s.43.

⁴⁶ Nambisan S & Baron R.A. (2007). s.44-54.

⁴⁷ Sawney, Verona & Prandelli (2005). *Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation*, s.6.

⁴⁸ Leavy & Moitra (2006). *The practice of co-creating unique value with customers: an interview with C.K. Prahalad*, s.7-9.

kunder vill bli behandlade lika. Olika kunder vill vara involverade olika mycket i dialogen eftersom människan är olika⁴⁹. Något som de flesta av dessa forskare är överens om är att dialogen förstärker och påverkar relationen mellan kund och företag positivt. Därför visar också all forskning på vikten av dialog i det gemensamma värdeskapandet⁵⁰.

Dialogen i den gemensamma värdeskapande processen har flera specifika egenskaper. För det första krävs det ett forum där dialog möjliggörs.⁵¹ För att dialogen ska bli produktiv måste de involverade vara överens om vissa regler. Det ska inte vara förutbestämt av producenten eller kunden vad de ska bidra med var för sig. Istället måste de tillsammans komma fram till ett gemensamt beslut.⁵² Samtalet ska också fokusera på frågor som intresserar både företaget och kunden. Vidare så måste båda parter inte bara lyssna utan gå ett steg längre genom att vara aktiva och ifrågasätta vad som sägs och handla utifrån detta⁵³. Det måste finnas en öppenhet i dialogen där parterna tillåts pröva sina antagande om varandra, och där i stort sett inga ämnen får vara ”off topics”. Exempelvis ska parterna kunna ställa frågor så de kan utesluta eller bekräfta sina antaganden om den andre. Vidare ska parterna vara villiga att lära av nya idéer och möjligheter och på så vis bidra till samtalet. I övrigt krävs det att båda parter har något att bidra med och att de är villiga att göra det. I annat fall saknas det bränsle i samtalet och de får inte ut något av det.⁵⁴ Kort och gott kan det sägas att dialogen innefattar ett ömsesidigt lärande mellan två jämställda problemlösare⁵⁵

Ett direkt resultat av dialogen är som just nämnts det ömsesidiga lärandet. Leavy & Moitra menar dessutom att genom att skapa ömsesidig förståelse för varandra, kan kunden lära sig vilka önskemål som går att få uppfyllda. Så när företaget inte kan genomföra det kunden vill ha gjort, är det viktigt att företaget förklarar varför⁵⁶. Det viktiga är att parterna kommunicerar och lär känna varandra. Okunskap leder ofta till undvikande eller rädsla, vilket gör att parterna upplever att det finns risker i relationen. Samtalet och därmed kommunikationsflödet är centralt för etablerandet av en stark relation mellan producent och kund. Genom dialogen

⁴⁹ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004), s.23

⁵⁰ Prahalad & Ramaswamy (2004), Dahlsten (2004), Cova & Salle (2006)

⁵¹ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004), s.23

⁵² Jaworski, B & Kohli, A.K (2006). *Co-creating the voice of the customer*, s.109-112; I Vargo S.L & Lusch R.F, *The service dominant logic of marketing-Dialog, debate and directions* (2006).

⁵³ Ibid (2006). s.109-112.

⁵⁴ Jaworski, B & Kohli, A.K (2006). s.109-112.

⁵⁵ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004). s.23.

⁵⁶ Leavy & Moitra(2006). s.8.

och att lösa kunders frågor, bekymmer och förväntningar skapar företaget tillit.⁵⁷ Med tillit kan kunderna och till viss del företagen känna att riskerna kan bedömas och hanteras. Med risk menas här att samarbetet skulle kunna få negativa konsekvenser och skada berörda parter. Tidigare har företag ansetts bedöma och hantera risker på ett bättre sätt än konsumenterna. Därför har kommunikationen med kunden tidigare fokuserat på att framhäva fördelarna samtidigt som de har ignorerat riskerna. Idag finns en växande medvetenhet angående avvägningen mellan risker och fördelar.⁵⁸ Riskmedvetenhet har blivit en allt mer central fråga i relationen mellan kund och företag i samproduktionsprocessen. Kundens kunskap ökar kundens involvering i värdeprocessen. Detta betyder att kunder som har hög kunskap är bättre utrustade att bidra med värdefulla bidrag i samproduktionen, men de är också mer benägna att bli involverade. I vissa fall vill kunden vara involverad på grund av rädslan för ett dåligt resultat och har därför ett visst kontrollbehov att stilla genom sitt deltagande.⁵⁹ Dialogens egenskaper och parternas riskhantering är exempel på hur företag går till väga för att skapa ett bra samarbete och maximera värdena de strävar efter. Emellertid är det inga banbrytande uppgifter som är förbehållet företag i specifika branscher, utan det kan antas att det även fungerar så här i kongressbranschen.

Meningen med att titta djupare på studier av gemensamt värdeskapande, var dels att få en större förståelse av området. Dels också för att hitta begrepp eller en terminologi som kan användas för beskrivandet av ämnet (se analysmetod i kapitel 2.2). I följande avsnitt kommer vi att ta upp det språk vi identifierat, och beskriva den terminologi som hittills definierar det gemensamma värdeskapandet.

⁵⁷ Sharma, N. and P.G. Patterson (1999); I Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). s. 362.

⁵⁸ Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004). s.27.

⁵⁹ Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). s. 362.

3.3 Vårt analyspråk

Vi har funnit att det finns viktiga begrepp i de båda studerade teoriområdena som kommer att behövas i fortsättningen. Emellertid utgör dessa på egen hand inget komplett analyspråk som vi påtalade i kapitel 2.2. Därför kommer vi i här att smälta samman språket från våra två studieområden, nätverk respektive gemensamt värdeskapande, till vårt eget språk som analysverktyg. I tabell 3.3.1, *Vårt analyspråk för beskrivning av gemensamt värdeskapande vid kongressarrangemang*, tar vi upp och beskriver språkets terminologi mer ingående.

Aktör	Intressent som är inblandad i samproduktionen, involveringen kan vara mer eller mindre. Aktör kan även benämnas som part, vilket gör det tydligare att de är en del av ett nätverk. Aktör är den grundläggande term som är ett måste för att identifiera vilka intressenter som ingår i kongressindustrins nätverk.
Aktivitet	De handlingar, konkreta och/eller abstrakta, som aktörerna tar sig för i samproduktionen på egen hand eller tillsammans. Med begreppet går det att se vilka aktiviteter som bidrar till eller påverkar gemensamt värdeskapande i kongressbranschen. En av de mer abstrakta aktiviteterna mellan parterna är dialogen som bidrar till kunskaps- och informationsutbyte.
Resurs	Resurser är aktörernas input eller bidrag i samproduktionen. Tenderar att vara mer abstrakta bidrag, som kunskap och information. Kunskapen bidrar till nya resurser för parterna, det vill säga att kunskap föder kunskap. Det är viktigt att studera detta begrepp för att få fram de resurser som karaktäriserar det gemensamma värdeskapandet i kongressindustrin.

Tabell 3.3.1. Vårt analyspråk för beskrivning av gemensamt värdeskapande vid kongressarrangemang.

Samproduktion	Samproduktion eller samskapande är när aktörer arbetar tillsammans för att skapa gemensamma eller egna värden. De företar sig olika aktiviteter, antingen tillsammans eller på egen hand. Värdena är ekonomiska och/eller skräddarsydda produkter/tjänster.
Värdeskapande	De aktiviteter som aktörer utför med hjälp av egna resurser eller annan/andra aktörs/ers bidrag i samproduktionen som leder till gemensamma eller enskilda värden.
Forum	Forumet är den kanal eller plats där aktörerna samverkar och har en dialog. Det kan vara ett fysiskt möte eller ske virtuellt. Forumet möjliggör dialogen mellan aktörerna, och bidrar till kunskaps- och informationsutbyte. Genom att bestämma de forum som används i kongressbranschen går det att titta närmare på dialogen som är en grundsten för aktörers samverkan.
Bidrag	I dialogen utbyter och bidrar aktörer med information och kunskap som gör värdeskapandet produktivare och effektivare för aktörerna. Genom att använda termen som analysverktyg kan kunskap, information och andra typer av input identifieras. Det vill säga vem som bidrar med vad, och hur det påverkar det gemensamma värdeskapandet.
Dialog	Dialog betyder att de båda parterna för ett samtal med varandra. Den innefattar ett flertal specifika egenskaper som påverkar det gemensamma värdeskapandet. Samtalet är en aktivitet som aktörerna företar sig, och genom att studera den går det få en djupare bild av vad som bidrar till och påverkar det gemensamma värdeskapandet.
Lärande	Dialogen bidrar till inläring. Parterna ökar sin förståelse och lär känna varandra. En längre eller djupare relation är inte en förutsättning för ett lärande då aktörerna bland annat erhåller kunskap om varandra genom virtuella forum. Begreppet är en väsentlig del i analysarbetet eftersom det i de tidigare studierna har haft en begränsad roll. Vi tror att det är ett mångsidigt begrepp som kan visa andra sidor av gemensamt värdeskapande som hittills inte framkommit.
Involvering	Att aktörerna är involverade är en förutsättning för samproduktion eftersom det inte går att skräddarsy en tjänst, om till exempel kunden inte bidrar med input. Involveringen gör också att aktörer tror sig ha bättre kontroll över resultatet vilket minskar riskerna i samskapandet.

Med vårt nya analyspråk kommer vi nu att gå vidare i undersökningen för att applicera detta på det empiriska materialet i kapitel 4.

4. Empiri

4.1 Fallstudien

I kapitel 1 beskrev vi hur det krävs samverkan mellan aktörer för att uppnå mål eller värde, och hur samproduktion är bästa arbetssättet. Likaså visade vi hur vi sett detta fenomen även i kongressbranschen, då vi arbetat praktiskt med kongressarrangemang. Det var genom detta extraarbete som vi blev bekanta med Malmö kongressbyrå som specialiserat sig på medicinska kongresser. Det var också här vi utförde vår första intervju, med kongresschef Johanna Söger. Söger är den som har huvudansvaret för byråns kongresser.

Det var Söger som tipsade oss om vår följande intervju, då hon föreslog att vi skulle kontakta en kongressbeställare de arbetar med. Vi kontaktade och intervjuade Mona Schlyter, sjuksköterska på kardiologienheten på Malmö allmänna sjukhus. Schlyter har varit beställare av kongresser när hennes organisation, det vill säga Nationell sammankomst för kardiologi, har haft kongresser i Malmö. Hon har dessutom suttit med i organisationskommittén, vilken är en arbetsgrupp inom den egna organisationen. I denna grupp sitter läkare, administrativ personal och sjuksköterskor. De planerar och diskuterar saker som exempelvis ekonomi, sociala aktiviteter och det vetenskapliga innehållet.

Genom efterforskning via Internet fick vi upp ögonen för branschtidningen Meetings International. Tidningen är inriktad på att beskriva den nationella och internationella mötesindustrin. Den är dessutom den största av sitt slag i Sverige. Intervjun gjordes med Roger Kellerman, journalist och ägare av tidningen. Det som Kellerman skriver om, handlar till stor del om kongressbranschen. Han har därför en mångårig erfarenhet av beställare och byråer, och han är dessutom en flitig kongressdeltagare.

Följande respondent, SKD Euroconf, hittades via ett register över kongressbyråer. Det visade sig att SKD Euroconf i Lund är en av de största kongressbyråerna i Sverige. Euroconf har ett bredare beställarsegment, även om de också har hand om medicinska kongresser som Malmö Kongressbyrå. Här gjordes intervjun med Operations Director Åsa Eklund. Eklund är den som har det övergripande ansvaret för Euroconf i Lund.

Vi hittade i sin tur nästa beställarrespondent via en lokal kongressbyrås hemsida, som även denna anordnar medicinska kongresser. Respondenten användes av byrån som referens. Referensen var Catarina Lundin på avdelningen för klinisk genetik vid Universitetssjukhuset i Lund. Lundin var beställare vid den årliga sammankomst för klinisk genetik, som skulle hållas i Lund. Precis som i Schlyters fall, fanns det här en organisationskommitté knuten till kongressen som planerade och fattade beslut.

Vi har tidigare beskrivit valet av respondent inom respektive organisation, som i sig är knuten till deras arbetsposition. För en mer ingående beskrivning av detta hänvisar vi till kapitel 2.2. Som framgått av beskrivningen av fallet ovan, kommer studien att utföras med fokus på medicinska kongresser. Dessutom kommer undersökningen att genomföras från både ett beställarperspektiv och ett kongressbyråperspektiv. Vi gör detta eftersom studien handlar om samverkan mellan aktörer. Genom att studera båda sidor går det beskriva fenomenet utförligare.

4.2 Aktörernas mål & värde

Både kongressbyrån och kongressbeställaren arbetar mot ett gemensamt mål, kongressen. Trots det strävar de efter olika slutvärden. Kellerman berättar att man åker till en kongress för att lära sig av andra, speciellt från dem som ligger längst fram inom sitt område⁶⁰. Även Lundin menar att huvudsyftet med kongressen är utbildning, men även att nätverksskapande är en del av syftet⁶¹. Kongressbyrån menar också att det är en slags fortbildning där olika specialister i ett ämne bjuds in för att föreläsa⁶². För beställaren är målet med kongressen eller själva slutvärdet utbildning och nätverkande. Även om målet är detsamma för kongressbyrån som för beställaren, så är deras slutvärde framförallt av en ekonomisk aspekt. Däremot är deras långsiktiga värde nöjda beställare som kan sprida sina erfarenheter vidare, vilket i sin tur får positiva ekonomiska konsekvenser.

4.3 Den ekonomiska aspekten

Samskapandet bär med sig vissa fördelar som tidigare presenterats. En av kongressbeställarna visar detta när hon säger: ”/.../i det här fallet bestämde min chef att det kanske blev ännu

⁶⁰ Kellerman

⁶¹ Lundin

⁶² Søger

billigare om vi gjorde en del saker själv/.../”⁶³. I likhet med detta förklarar en annan kongressbyrå hur de brukar säga till beställarens sekreterare ”/.../titta här så mycket pengar du är värd /.../”⁶⁴ när pris och beställarens egna arbetsinsatser förs på tal. Kongressaktörerna visar här hur ekonomin påverkar graden av beställarens involvering och parternas arbetsuppdelning. Det finns emellertid ett annat vanligt förekommande sätt för kongressbyråer att erbjuda beställaren ett lägre pris. Genom att knyta till sig stora kongressbeställare under längre perioder genom så kallade ramavtal är detta möjligt. Detta är för byråer ett sätt att säkra intäkter inför framtiden, vilket gör att de kan arbeta mer långsiktigt. En av kongressbyråerna beskriver just detta, hur de knyter ramavtal med större organisationer som Lunds Universitet och Posten⁶⁵. I likhet med detta arbetar den andra byrå med liknande avtal då hon säger ”/.../är de intresserade av ett längre samarbete då är man inte främmande för att göra upp om priset”⁶⁶. Skillnaden mellan dessa två exempel och det förra är att i de senare är beställaren inte direkt involverad i samskapandet genom sin arbetsinsats, utan skapar värde genom andra mer abstrakta insatser som längden på relationen och antalet beställda kongresser.

Trots kongressbeställarens vilja till involvering och att utföra vissa arbetsuppgifter på egen hand, finns det en arbetsuppgift som kongressbyråer är försiktiga med att överlämna till beställaren. Den risk det skulle medföra att inte finnas på plats under kongressen, gör att inte alla byråer accepterar att helt lämna bort detta arbete. Søger menar att, för att snabbt kunna åtgärda fel och förhindra att evenemanget blir skadat har de som standard att alltid finnas tillgängliga på plats⁶⁷. Eklund är inne på samma linje, då hon svarar på frågan om det händer att dem helt släpper en kongress och inte är fysiskt närvarande.

Inte helt och hållet, vi finns alltid med på registreringen för det ingår alltid. Men sen händer det att kunden själv har folk under resten av tiden, det händer rätt så ofta. Vi föreslår alltid att vi ska finnas på plats åtminstone en av oss.

Hon berättar också att beställaren själv får ta ansvar för sådana saker som denne insisterar på att göra, men som Eklund inte tycker att de bör utföra. Här löser de ansvarsfrågan genom att tydligt i kontraktet skriva att kongressbyråer fransäger sig allt ansvar vid dessa

⁶³ Lundin

⁶⁴ Eklund

⁶⁵ Eklund

⁶⁶ Søger

⁶⁷ Søger

arbetsuppgifter.⁶⁸ Det finns alltså vissa arbetsuppgifter som kongressbyråerna helst gör själv. Om någon av dessa ändå skulle överlåtas till kunden, måste ansvarsfrågan lösas i dessa situationer. Arbetsuppdelning, lägre kostnader och priser, ansvar, är saker som påverkas av samproduktionen. Förutom den ekonomiska fördelen som kommer med samskapandet finns det ytterligare en. Det är den skraddarsyddas aspekten som vi går över på i följande avsnitt.

4.4 Den skraddarsydda aspekten

På frågan ”Vilka saker bestämmer ni tillsammans med kongressbyrån” svarar Søger ”Kunden väljer alltid själv/.../ ibland är det så att kunderna vet redan från början var de vill vara/.../eller vet de inte alls och vill ha lite uppslag från oss”⁶⁹. På frågan om kongressbyrån försökte influera er på något sätt, förklarade Lundin att byrån gav tips om hur man kunde göra, men att det vara helt upp till dem själva att välja⁷⁰. I likhet med detta berättar Schlyter hur de är med och bestämmer olika sidoaktiviteter tillsammans med byrån. Hon brukar få material skickat till sig med förslag på underhållning. Exempelvis kan det vara cd skivor med artister som byrån föreslår och vill att kunden ska lyssna igenom för att eventuellt godkänna⁷¹. Detta är ett tydligt exempel på hur aktörerna skapar värde gemensamt, då kongressbyrån involverar kongressbeställaren genom att få den att lyssna på och välja ut musik. På så vis skraddarsys tjänsten efter beställarens önskemål. För att kunna skraddarsy tjänsten eller produkten måste aktörerna bidra med resurser.

4.5 Aktörernas bidrag.

Kongressbyrån bidrar till kongressbeställaren som ett forum för information, redan innan något avtal mellan dessa båda aktörer ingås. Detta exemplifierar Søger när hon säger att:

Vi har ju vårans hemsida och där har vi en sida som heter referenser. Och där finns namn på tidigare kunder och den är jättebetydelsefull för oss, för det är ganska tunga namn som är med på listan. Kunden får reda på oss dels via den här referenslistan och sen är det ju att de pratar med varandra. De finns i samma kretsar och det är ju samma målgrupp vi vänder oss till, vi vänder ju oss bara till en målgrupp och det är ju då den medicinska sfären.⁷²

⁶⁸ Eklund

⁶⁹ Søger

⁷⁰ Lundin

⁷¹ Schlyter

⁷² Søger

Eklund beskriver liknande, då hon berättar att de har ett datasystem som fungerar som en byggsats. Skulle kunden vilja, bygger de en helt ny hemsida åt kunden.⁷³ Det finns två olika typer av forum men som är skapade för olika ändamål. Det första exemplet är kongressbyråns hemsida med referenser som fungerar som en slags word of mouth, där befintliga kongressbeställare delar med sig av sina erfarenheter och kunskap. Den andra typen av forum är den hemsida som är knuten till en specifik kongress. En viktig del i samskapandet vid kongresser är hur de båda parterna använder sig av IT system, där dessa fungerar som verktyg för aktörerna. Kellerman berättar hur det måste finnas ett webbaserat system, eftersom kongresser med många deltagare är svåra att genomföra med enbart excellark. En egen hemsida byggs upp inför varje kongress och här kan beställaren och deltagarna anmäla sitt intresse och läsa "abstracs".⁷⁴ Tillika menar Eklund att dessa hemsidor fungerar som ett forum för beställaren att uppdatera sig om deltagarna, såsom antal och preferenser. För en del kongressbeställare ordnas det så att kongressbyrån använder beställarens befintliga hemsida och länkar därifrån eller till dennes intranät. På så vis slipper de skapa en alldeles ny hemsida⁷⁵.

När väl samarbetet inleds börjar en arbetsuppdelning där kongressbeställaren och byrån tillsammans lägger upp en plan, hur de ska gå tillväga i det gemensamma arbetet. Detta avgörs till stor del av hur mycket av arbetet beställaren vill utföra. Som vi tidigare sett kan planen påverkas av beställarens ekonomiska situation. En annan viktig faktor vid arbetsuppdelningen är aktörernas kunskap, det vill säga vem som är bäst lämpad för att utföra uppgiften. Kellerman säger angående detta att PCOn har större kunskap än beställaren i själva arrangerandet och det blir därför som denne talar om för beställaren vad de bör köpa. Däremot har beställaren mer kunskap om innehållet än vad byrån har, och denne ska veta hur beställaren får fram själva innehållet på bästa sätt⁷⁶. Även Søger belyser skillnaderna i kunskapsbidraget. Hon berättar hur byrån själv fokuserar på allt utom det vetenskapliga, och hur beställaren kan lägga 100% på det vetenskapliga som kongressbyrån inte har någon kunskap om⁷⁷. I enlighet med Søger berättar Eklund hur deras kongressbeställare har hand om själva innehållet på kongressen, till exempel vem som ska tala. När det gäller beställare som

⁷³ Eklund

⁷⁴ Kellerman

⁷⁵ Eklund

⁷⁶ Kellerman

⁷⁷ Søger

Lunds Universitet som bedriver en hel del forskning, så gör de själv väldigt mycket arbete när det gäller innehållet⁷⁸. Det är inte bara kongressbyråerna som tar upp skillnaderna i arbetsfördelningen och aktörernas bidrag, utan även beställarna beskriver detta. Schlyter säger till exempel att:

/---/så man kan komma med förslag om man vill springa i parker och sådär, så ser de till att det blir en bana/.../. Det är liksom en fullständig service, så att man känner att man inte behöver lägga ner tid på sådant som andra kan bättre. Det är väl det som är det absolut viktigaste.⁷⁹

En annan beställare blev tillsagd av sin chef att göra vissa saker själv, till exempel att boka hotell. Detta blev alldeles för mycket arbete och beställaren önskade att kongressbyrån skulle ha gjort det från början⁸⁰. Poängen här är att båda aktörer bidrar med och använder sig av den andre partens kunskap, precis som teorierna⁸¹ visar.

Vi har sett hur beställaren och byrån båda bidrar med olika kunskap, men det tar inte slut här. Aktörerna använder varandras bidrag, såsom arbetsinsats och kunskap, på ett mer direkt sätt. Ett bra exempel på detta var när ett antal föreläsare lämnade återbud väldigt sent. Just detta låg på beställarens bord men på grund av tidsbrist så vände denna sig till byrån för hjälp. Hon berättar att det inte var något problem för kongressbyrån, de behövde bara ett namn så kunde de lösa detta⁸². Arbetsuppdelningen som parterna kommit överens om, är som detta visar inte nödvändigtvis oföränderlig. Ett annat exempel på detta, men som även visar hur kongressbyrån använder sig av beställarens kunskap, är när Schlyter berättar hur de behövde ett visst antal utställare för att budgeten skulle gå ihop. När byrån fattades utställare ringde de Schlyter och sa till henne att ”/.../nu måste du jaga utställare för jag tror det går bättre att du gör det än om att jag gör det och så fick jag lite namn och de sa att ring dem”⁸³. Vi ser här hur kongressaktörerna använder varandras bidrag i samskapandet, vilket i längden skapar värde för båda.

⁷⁸ Eklund

⁷⁹ Schlyter

⁸⁰ Lundin

⁸¹ Auh S et al

⁸² Schlyter

⁸³ Schlyter

4.6 Relationens längd

Gemensamt värdeskapande påverkas av långvariga relationer och därmed kunskapen om motparten. Eklund menar att de kan arbeta med en och samma kund i flera år. Hon säger också att deras moderbolag Kongrex har kongressbeställare som de arbetat med i 10 år eller längre.⁸⁴ Även Søger påpekar att branschen bygger långvariga relationer mellan kongressaktörerna, då hon bekräftar att de har återkommande beställare år efter år.⁸⁵ I likhet med detta beskriver Schlyter att även om det inte finns någon framtida kongress, så har de en kontinuerlig kontakt med byrån. På så vis att de anlitar denne i andra ärenden, samt att byrån bjuder in Schlyter till events och happenings som inte direkt har något att göra med den tidigare kongressen.⁸⁶ Vad gör då detta för det gemensamma värdeskapandet? På frågan om Søger anser att de vinner något på att ha återkommande kongressbeställare svarar hon ”Otroligt mycket, du behöver inte uppfinna hjulet på nytt...”⁸⁷. På samma fråga får vi ett näst intill identiskt svar från Eklund då hon svarar ”...ofta är de nöjda med det vi gjort så då ringer de oss, för då slipper de uppfinna hjulet en gång till”. Eklund menar att beställarna inte vill börja om på ny kula och dessutom kan byrån ofta använda samma system och mall från året innan. Hon menar att detta är tidssparande för dem, men framför allt sparar beställaren tid genom att slippa att sitta och gå igenom allting igen.⁸⁸ Søger är inne på samma linje då hon menar att när en ny relation inleds kan det vara ganska tidskrävande, man måste gå igenom alla inlednings- och lära känna faserna, vilka i annat fall hoppas över så att man går rakt på sak. Hon säger att med återkommande beställare kan projektplanen komprimeras och därmed tidsplanen.⁸⁹ Båda kongressbeställarna ser fördelar med återkommande kontakt med en och samma kongressbyrå. Lundin menar att samarbetet skulle bli lättare därför att de lär sig hur man gör, de lär sig saker om varandra, hur skötte hon eller han sig.⁹⁰ Schlyter poängterar att den viktigaste fördelen är att de lär känna varandra.⁹¹ Emellertid är det inte bara tids- och kostnadsmässiga vinster som skapas utifrån lärandet, det finns även en psykologisk aspekt. En av beställarna påpekar vikten av att känna varandra, då hon berättar hur hon kan bli hispig när hennes del av arbetet inte går som det ska och tiden rinner iväg. Hon berättar hur

⁸⁴ Eklund

⁸⁵ Søger

⁸⁶ Schlyter

⁸⁷ Søger

⁸⁸ Eklund

⁸⁹ Søger

⁹⁰ Lundin

⁹¹ Schlyter

kongressbyrån vet om detta. De försöker skapa sinnesro genom att prata med henne och säga att de fixar detta, allt löser sig, och lugnar på så sätt ned henne⁹². Beställarens vardag skiljer sig väsentligt från byråns, då beställaren även har sitt ordinarie jobb att sköta. Schlyter berättar att hon inte har tid att börja skicka e-post när någon lämnar återbud. Det uppstår alltid saker hon inte räknat med, men det är just det att hon vet att byrån fixar det⁹³. Søger berättar att de är medvetna om att deras målgrupp är väldigt stressad och ska kunna känna den tryggheten att det här tar arrangören hand om⁹⁴. Detta visar hur samskapandet även kan innebära psykologiska vinster, i detta fall sinnesro för kongressbeställaren. I längden kan det ju också innebära sinnesro för kongressbyrån, eftersom den vet att den har lugnat beställaren och inte behöver tänka mer på det. Längre relationer frambringar inte bara kostnads-, pris och psykologiska fördelar utan ger även upphov till andra fördelar eller egenskaper i samskapandet. I följande avsnitt kommer vi in på denna aspekt.

4.7 Relationens flexibilitet

I längre relationer mellan kongressbeställare och byrå är flexibilitet något som uppkommer och som påverkar samskapandet. En av beställarna säger om byrån att ”/.../de har en otrolig tillgänglighet. /.../kommer jag på någonting klockan elva på kvällen så sms:ar jag eller ringer. Och så får jag besked direkt, antingen via sms eller att någon ringer”⁹⁵. Kongressbyrån gör sig tillgänglig för beställaren på ett sätt som gör att information och idéer som direkt har med samskapandet att göra, tas tillvara. Följden blir att det skapas goda förutsättningar för relationen och påverkar därför det gemensamma värdeskapandet. Vidare finns det även andra sidor av flexibilitet i relationen, men mer av en geografisk- och arbetsfördelningsaspekt. Vi kommer i ett senare avsnitt utveckla dessa mer detaljerat, men de bör poängteras redan här, eftersom de exemplifierar flexibiliteten i relationen, framförallt ifrån byråns sida.

När aktörerna pratar om upplägg och arbetsfördelning är alla rörande överens. Schlyters svar på frågan om hon som beställare känner sig tillräckligt delaktig i skapandet av kongressen var ”Ja absolut och det kan man ju välja”. ”Antingen om man låter dem sköta allt eller om man är med och planerar/.../”⁹⁶. Vår andra beställare Lundin svarar liknande på samma fråga ”/.../så kunde han säga att så här brukar vi göra men det är ändå helt upp till oss/---/de var väldigt

⁹² Schlyter

⁹³ Ibid

⁹⁴ Søger

⁹⁵ Schlyter

⁹⁶ Schlyter

flexibla när vi sedan ville ha en variant, så absolut kunde de ordna det”⁹⁷. Eklund menar samma sak, det är alltid beställaren som får välja. Hon säger dock att det är bättre om beställaren ger dem fria händer.⁹⁸ Även Søger menar att beställaren kan göra vissa delar själv, men ser helst i likhet med Eklund att det är bäst att överlåta allt det praktiska till byrån⁹⁹. Ett annat påstående som exemplifierar arrangörernas flexibilitet är när Schlyter säger att de använder samma kongressbyrå från Malmö, oavsett om kongressen ska vara i Uppsala, Linköping eller Göteborg.¹⁰⁰ Vi ser att kongressbyrån hjälper även här till med arrangemanget även om det inte för dem är lika enkelt som på hemmaplan, eftersom de här inte är lokalt etablerade.

4.8 Geografiska- och kulturella avstånd

Schlyter berättar hur de använder samma kongressbyrå från Malmö när de har kongresser i Göteborg, Linköping eller Uppsala. Hon menar att den enda skillnaden är då, att hon inte sitter med i organisationskommittén, istället är det deras lokala representant för organisationen¹⁰¹. Till skillnad från detta säger Lundin att ”/.../man har tagit den lokala kongressbyrån där och det är förmodligen enklare” när hon pratar om deras kongresser på andra orter¹⁰². Schlyter menar att när parterna redan har en stabil relation kan IT system vara ett komplement till personliga möten¹⁰³. Lundin tror däremot att i vissa hänseenden underlättar det med personliga möten. Hon menar att ibland kan de e-posta flera gånger fram och tillbaka om en fråga, medan i ett möte skulle de klara ut detta på 10 minuter. Dessutom finns det vissa saker som inte kan kommuniceras per telefon eller e-post.¹⁰⁴ Båda kunderna är flitiga beställare av kongresser, men skillnaden är att de går till väga på olika sätt vid val av kongressbyrå. En låter sig inte styras av det geografiska avståndet till byråns lokalitet. Den andra anlitar hellre en byrå som finns på samma plats som kongressen ska vara på. Värde för den ena är att kongressbyrån finns i närheten, medan den andre uppskattar att anlita en och samma flera gånger, oberoende var kongressen ska hållas.

⁹⁷ Lundin

⁹⁸ Eklund

⁹⁹ Søger

¹⁰⁰ Schlyter

¹⁰¹ Schlyter

¹⁰² Lundin

¹⁰³ Schlyter

¹⁰⁴ Lundin

Kongressbyråerna beskriver i likhet med Lundin att de också tror att beställarna tycker det är lättare, när byrån finns på samma ställe som beställaren och kongressen. De beskriver också en skepticism som finns bland nya beställare, som inte befinner sig på samma plats som byrån. Søger säger här att:

"/.../där tror jag att det beror på att det finns andra PCO:er som har sin lokalitet då i Stockholm till exempel. Vi har ju inget kontor, ingen bemanning där och det gör nog en hel del. Det är svårare att sälja in kongresser i Stockholm, Göteborg, Umeå eller var det kan vara. Så där jobbar vi lite i motvind så att säga/.../."¹⁰⁵

Även Eklund beskriver detta när hon säger: ”/.../då vill de flesta ha en kongressbyrå som sitter i deras eget land. För det tycker de är lättare”¹⁰⁶. Det finns en slags misstrohet här att byrån inte ska klara utföra sitt jobb ordentligt, eftersom de inte finns på plats. Kellerman exemplifierar också detta när han berättar att idag flyttar kongressbyråerna in hos beställaren. På universiteten sitter PCO:n med beställaren, vilket betyder hur mycket som helst för relationen. Det innebär att beställaren kan känna sig trygg, den har insyn i arbetet och ser att byrån faktiskt jobbar för den kommande kongressen¹⁰⁷. Även Eklund exemplifierar närhetens betydelse då hon säger att:

”När det gäller de stora gigantiska som är återkommande så vill de mycket hellre ha samma kongressarrangör som de vet exakt hur de jobbar. Kongrex har en kongress som heter Iakis som jag tror de har haft i över 10 år i hela världen som de följer. Då är det samma organisationskommitté så de behöver aldrig informera nästa kongressbyrå och nästa kongressbyrå, de har samma oavsett vilket land det är.”¹⁰⁸

Hon menar också att när det handlar om mindre årliga nationella eller internationella kongresser, vill beställaren ofta ha en kongressbyrå i det landet kongressen ska hållas och där beställaren befinner sig. Eklund syftar på att, med en annorlunda kultur och ett annat språk är det mer praktiskt att använda en lokal kongressbyrå, eftersom den ”kan” redan landet och dess förutsättningar. Eklund tror lokal förankring är väldigt viktigt. Detta visas när hon beskriver

¹⁰⁵ Søger

¹⁰⁶ Eklund

¹⁰⁷ Kellerman

¹⁰⁸ Eklund

hur de använder sig av lokala kollegor, som de tar med på förhandlingar för att vinna ett uppdrag på en plats de själva inte har någon förankring på.¹⁰⁹ Vi ser hur geografiska och fysiska avstånd kan påverka aktörernas samskapande. Det är dock inte bara denna faktor och relationens karaktär som skapar förutsättningar för och påverkar gemensamt värdeskapande. Själva samtalet och dess karaktär med eller utan aktörernas personliga och organisatoriska egenskaper har även dem effekt på samskapandet.

4.9 Dialogen

I kongressbranschen finns det en intensiv dialog mellan aktörerna. Søger antyder att utan kommunikation mellan parterna, skulle de inte veta vem som skulle göra vad och risken är stor att saker hamnar mellan stolarna. På grund av detta kan det lätt uppstå konflikter¹¹⁰. Eklund är inne på samma linje då hon säger ”de får göra precis vad de önskar så länge vi får reda på det, för annars blir det irritationsmoment för alla egentligen”¹¹¹. Den intensiva dialogen måste finnas på grund av kongressbranschens karaktär. Det vill säga att kongressen skräddarsys, där båda aktörerna bidrar med resurser och tillsammans delar upp arbetet. Det finns vissa faktorer som gör en dialog produktiv och därmed påverkar det gemensamma värdeskapandet. Eklund säger att det är viktigt att lyssna till vad beställaren vill ha, innan kongressbyrån berättar vad de kan göra. Det kan annars vara tjänster som är helt ointressanta för beställaren.¹¹² Søger antyder liknande då hon säger ”/.../vi verkligen skräddarsyr produkten utifrån kundens behov och önskemål och försöker involvera dem på en rimlig nivå/.../”¹¹³ Lundin berättar hur hon var väldigt öppen när hon gick in i ett samarbete då hon ännu inte visste vad de kunde hjälpa till med.¹¹⁴ Vi ser hur parterna går in i samarbetet med ett blankt blad, en öppenhet för varandra och arbetet. De kommer tillsammans överens om det gemensamma arbetet och hur det ska utföras. Detta handlar om parternas lyhördhet och viljan att släppa in den andre i samtalet. Søger poängterar vikten av att ta reda på vad beställaren är intresserad av genom att säga ”...det är väldigt viktigt att vara lyhörd och inte köra på det här och det här och det här, utan lyssna och ta del...”¹¹⁵. Eklund beskriver i likhet med detta hur de alltid lyssnar till beställaren först, för att inte erbjuda dem något de inte vill ha. Hon menar även att de ställer ganska styrande frågor för att ta reda på syftet med kongressen, storleken

¹⁰⁹ Eklund

¹¹⁰ Søger

¹¹¹ Eklund

¹¹² Eklund

¹¹³ Søger

¹¹⁴ Lundin

¹¹⁵ Søger

och huruvida den är intern eller extern. Hon säger också att ” det är rätt stor skillnad på vad du ska föreslå, både i mat och i underhållning, om man tar en sådan enkel bit som om det är en internationell eller nationell kongress”¹¹⁶. På beställarsidan berättar Lundin att de först hade många frågor om vad byrån kunde hjälpa till med. Hon ställde frågor utifrån storleken på kongressen och sin egen budget¹¹⁷. Schlyter antyder också hur aktörerna lyssnar på och ställer frågor till varandra. Hon berättar hur de informerar om vilka de är, hur många de blir och hur kongressbyrån kommer med förslag¹¹⁸. En annan faktor som påverkar huruvida dialogen blir produktiv eller ej är parternas förmåga att ifrågasätta vad som sägs och handla utifrån detta.¹¹⁹ Kellerman beskriver att i samtalen mellan aktörerna utbyts förslag på vad arbetet ska gå ut på¹²⁰. Søger menar att kongressbeställaren kommer med önskemål om vad den vill ha, men att i vissa fall kan den redan ha arrangerat olika saker själv, exempelvis bokat lokaler. I dessa fall säger hon ”...vi tipsar kunden om de är väldigt inne på en lokal, men vi inser att rätt så snart att nej det här kommer inte att fungera...”¹²¹. Eklund är inne på samma linje som Søger när hon säger

.../givetvis är det alltid kunden som får välja, men återigen så har de köpt oss inte bara för att vi ska säga ja och göra som de säger. Och sen går vi hem och säger att det var en konstig idé de hade men visst, vill de göra det själv så. Istället vill de faktiskt höra oss säga att vi kan absolut göra din idé, men oftast gör vi såhär istället och av erfarenhet är det mycket bättre. Det är ju den kunskapen som de vill ha oftast. Ofta säger de också att det kanske är bättre att vi gör på vårt sätt istället. Men ibland säger de att vi ska göra så här, och då går det alldeles utmärkt”¹²².

I samskapandet måste båda parterna vara villiga att lära av nya idéer och möjligheter. Detta för att inte hämma en produktiv dialog och därmed samskapandet.¹²³ Det finns i vissa fall beställare som inte vill godta något annat förslag än sitt eget, utan blint är inställd på en sak som byrån varnar för. Här poängterar Eklund ”.../Om kunden vill ha det på ett visst sätt trots

¹¹⁶ Eklund

¹¹⁷ Lundin

¹¹⁸ Schlyter

¹¹⁹ Jaworski, B et al

¹²⁰ Kellerman

¹²¹ Søger

¹²² Eklund

¹²³ Jaworski, B et al

att vi föreslagit något annat så får han det, men då kanske vi också säger att då är det inte vårt ansvar. För då har vi ju sagt vad vi tycker, men nej, kunden har faktiskt alltid rätt/---/”¹²⁴.

Att ifrågasätta vad som sägs är lika mycket beställarens ansvar. Det kan vara så att beställaren har vissa krav som måste uppfyllas. Schlyter exemplifierar detta när hon säger

Det går ju inte att vara artig och så, tycker jag inte om något så måste jag säga det. Det var en gång vi var ute och provade mat och vi inte tyckte om den, men vi är ju ansvariga för det här så vi måste säga att det här vill vi inte ha.¹²⁵

Kellerman beskriver hur kongresserna är avancerade möten. Alla deltagarna äter inte samma mat, halva Asien är laktosintoleranta och det måste finnas platser för dem som vill be menar han¹²⁶. Detta är ju sådana saker en kongressbyrå ska veta, men om de inte vet, måste beställaren reagera och ifrågasätta. Schlyter ger exempel på detta när hon berättar om en kongress de hade i Stockholm som arrangerades av en kollega till henne. Den teknik och support som de behövde under kongressen ingick inte i arrangemanget. Detta blev en stor överraskning för båda aktörerna vid kongressen¹²⁷. Båda parter antog saker, istället för att ifrågasätta vad den andre erbjöd respektive behövde. Detta går hand i hand med hur villiga parterna är att bidra till samtalet och hur aktiva de är, en faktor som påverkar dialogen.

Det krävs att aktörerna är aktiva, har något att bidra med till samtalet och är villiga att göra det. I annat fall saknas det bränsle i samtalet och dialogen blir inte produktiv.¹²⁸ I likhet med detta, menar Kellerman att det är en självklarhet att beställarna måste vara aktiva och professionella, annars blir det inte någon kongress.¹²⁹ Søger instämmer med detta när hon svarar på frågan om kundens involvering gynnar eller hämmar relationen att ”/.../det är alltid positivt med entusiastiska kunder/.../”. Emellertid menar hon också att det finns tillfällen då det går till överdrift och det snarare missgynnar samskapandet då hon säger:

/.../ visst kan det vara så att det är jättebra när du har positiva entusiastiska kunder som är med och organiserar kongressen tillsammans med oss. Men

¹²⁴ Eklund

¹²⁵ Schlyter

¹²⁶ Kellerman

¹²⁷ Schlyter

¹²⁸ Jaworski, B et al

¹²⁹ Kellerman

samtidigt kan det vara lite svårt eller hämmande i det dagliga jobbet om man har en kund som vill göra mycket själv eller lägger sig i eller påverkar. De har ofta positiva avsikter men det kan bli till något negativt. Och vi har ju också sådana kunder som kanske vill, kommit och frågat oss om man kan dela, att dom gör vissa delar och sen gör vi andra delar/---/.¹³⁰

Hon berättar dock hur dessa situationer inte nödvändigtvis betyder något negativt beroende på situationen, det vill säga hur mycket tid kongressbyrån har vid tillfället och huruvida föreligger någon konflikt mellan parterna. Hon säger att:

/.../visst kan det vara så att om de själva vill lägga sig i eller vara drivande, så kan det hämma. Sen kan du ju vända på det, du kan ju som projektledare ha det jättetufft med en massa projekt. Du kanske har en kongress där kunden är väldigt drivande och du vet att du måste nedprioritera något projekt för att klara ut alla kongresser du har under det året Då kan det också bli något positivt. Har du en kongress där kunden är otroligt drivande och utan att det finns tendenser till konflikter eller så, så är det väldigt givande va, så det är beroende på fall till fall lite grand skulle jag nog säga.¹³¹

Att involvera och uppdatera beställaren visar Søger att de gör oavsett om denne vill eller ej. Søger ger också exempel på vad som händer om de inte gör det, när hon säger:

Ja, det e svårt. Jag tror och vi jobbar på det sättet, vi försöker alltid involvera kunden eller uppdatera. Att hålla dem uppdaterade är väldigt viktigt, det är nog det avgörande steget att en kund hela tiden känner sig uppdaterad om vad som håller på att hända. Hellre det än att det går flera månader och du hör inte av dig till kunden och sen plötsligt hör du av dig till kunden och då är det kris, då blir det aldrig en bra relation och kunden reagera negativt/---/.¹³²

Angående parternas bidrag i samtalet, framförallt beställarens, antyder Eklund liknande då hon säger:

¹³⁰ Søger

¹³¹ Søger

¹³² Ibid

Det är jätteviktigt. Kunden vet alltid vad det är för slags kongress och vad syftet är. Jag försöker alltid fråga vad de ska konferera om/---/ man måste på något sätt försöka lära sig, för att förstå vad kongressen egentligen handlar om.¹³³

Även om detta utbyte av kunskap och information är kärnan i skapandet av kongressen, så bidrar båda parter med något annat som direkt påverkar samskapandet. Båda aktörers egenskaper, personliga liksom organisatoriska, inverkar på dialogen på så sätt att de antingen underlättar eller försvårar den. Detta kan exemplifieras med när Schlyter berättar att de efterfrågar raka svar i samtalet, de får inte vara friserade på något vis eller framlagda på något konstigt vis. Ett exempel på detta var när en viss kongress saknade utställare, som behövdes för att budgeten skulle gå ihop. Här kontaktade byrån Schlyter och förklarade läget, genom att säga som det var. Byrån påpekade dessutom att nu måste hon istället börja jaga utställare, eftersom de trodde kunden själv hade bättre chans att lyckas¹³⁴. Kunden ska alltid få besked på hur situationen verkligen är, vilket i sin tur gör att den känner att arrangören är pålitlig. När parterna känner att de samarbetar med rätt motpart påverkas dialogen till det bättre, vilket gynnar samskapandet.

Tidigare har vi sett att egenskaper eller inställningar som öppenhet, lyhördhet och hur kommunikativa de är, påverkar samskapandet. Ett annat karaktärsdrag som inte direkt går att isolera från de tidigare nämnda, men som direkt påverkar samskapandet, är beställarens misstrohet gentemot kongressbyrån. Søger beskriver hur denna misstrohet ger sig uttryck i att vissa beställare vill gå in på detaljer i precis allt. De vill att arrangören ska rapportera dagligen vad som görs, till och med flera gånger om dagen och på så vis få insyn i allt¹³⁵. Hon menar dessutom att en nyckelfaktor är att båda parter ska känna sig trygga i relationen. Beställaren ska känna sig trygg på så vis att kongressbyrån fokuserar på och fixar allt, utom det vetenskapliga¹³⁶. Schlyter är inne på samma linje då hon säger att inget är så viktigt som pålitlighet, och att man som beställare inte ska behöva kontrollera¹³⁷. Detta är något som även Lundin påpekar när hon säger ”.../snabbhet, pålitlighet, ordningsam så att man ändå inte måste kolla allting när man nu lämnar bort det, utan att man ser att det funkar/---

¹³³ Eklund

¹³⁴ Schlyter

¹³⁵ Søger

¹³⁶ Søger

¹³⁷ Schlyter

138. Detta kontrollbehov blir oerhört tidskrävande för aktörerna, inte minst för beställaren själv som har sitt ordinarie jobb att sköta.

Det finns dock egenskaper som påverkar samskapandet till det bättre, till exempel kompetens och professionalism, i första hand på kongressbyråns sida. Schlyter menar att beställaren ska kunna säga till byrån att den vill ha något visst gjort, och att byrån praktiskt taget ska säga ”inga problem det fixar vi”. Likaså, har byrån sagt att så här blir det, då blir det så och inga överraskningar tillkommer. Ett exempel på motsatsen till detta var på en kongress där det var mat beställt, men det fanns ingen personal till att servera den. Schlyter menar att beställaren ska kunna känna att byrån har full koll. Från början till slut så det inte är något som glöms bort och faller mellan stolarna.¹³⁹ Detta visar på att beställaren efterfrågar kompetens och professionalism av kongressbyrån. Detta gör att beställaren inte känner att de behöver kontrollera eftersom de litar på byrån. Även Søger tror att kompetens är en nyckelfaktor som beställarna efterfrågar. Hon menar att de känner tillit genom att kongressbyrån presterar kvalitet och uppvisar kompetens i det de gör¹⁴⁰.

4.10 Under kongressen

Under kongressen fortsätter samskapandet enligt respondenternas uppfattning. När det handlar om en kongress kommer allt arbete som aktörerna lagt ner, i vissa fall under flera år, att sättas på prov under en kort och intensiv period. I denna situation finns det inga utrymmen för misstag och inga eller små möjligheter att reparera eventuella skador. Eklund beskriver hur de som arrangerar alltid föreslår att åtminstone en av dem ska finnas på plats under kongressen för att rätta till eventuella misstag så snabbt som möjligt. Sen finns det de beställare som vill spara pengar och sätter dit eget folk¹⁴¹. I likhet med detta säger Schlyter ”Det händer ju att det går fel, men då är det ofta att de eller vi ser det väldigt snabbt så att det hinner åtgärdas”¹⁴². Eklund poängterar att något de trycker på är att tiderna måste hållas, eftersom med det stora deltagarantalet på en kongress kan en föreläsning som är en kvart försenad skapa stora problem¹⁴³. Ytterligare exempel på hur samskapandet fortsätter under kongressen är när kongressbeställaren och deltagarna tar del av värdet som aktörerna

¹³⁸ Lundin

¹³⁹ Schlyter

¹⁴⁰ Søger

¹⁴¹ Eklund

¹⁴² Schlyter

¹⁴³ Eklund

samskapat under en lång tid. Kellerman menar att under kongressen måste deltagaren vara aktiv och i innehållet professionellt, annars blir det ingen kongress¹⁴⁴. Har arrangören och kunden ordnat en viss sak, till exempel att namnbrickor och väskor är ätbara¹⁴⁵, som var fallet vid en kongress i London, måste ju detta provas för att värdet säkert ska uppnås. Genom att vara aktiv och interagera med andra skapar deltagarna sina egna värden med hjälp av bidrag från beställaren och byrån.

För en kongressarrangör blir varje misstag kostsamt, det enda som går att göra för att reparera när väl skadan är skedd är att kompensera kongressbeställaren ekonomiskt. Skulle exempelvis ljudet i en föreläsningssal inte fungera finns det inga möjligheter att få alla åhörare och föreläsaren att komma tillbaka vid ett senare tillfälle. En arrangör beskriver denna situation med att säga: ”Är de [kunderna] missnöjda med något vi gjort och vi tycker att de har belägg för så kan vi ändå inte göra det ogjort för då är allting slut”¹⁴⁶. När det gäller både besökare och föreläsare handlar det dessutom ofta om högutbildade människor som är väldigt upptagna och vilkas tid är dyrbar.

En annan konsekvens av eventuella misstag är att rykten sprider sig väldigt snabbt.

Deltagarna på en kongress befinner sig ofta inom samma nätverk och får snabbt reda på saker som inte fungerat under kongressen. Exempelvis Malmö Kongressbyrå, som fokuserar på medicinska kongresser, har många potentiella kongressbeställare bland besökarna och folk i deras nätverk. ”Är kunden inte nöjd berättar han det för tio personer, är han nöjd berättar han det för en person”¹⁴⁷. En av kongressbeställarna exemplifierar liknande då hon säger att hon ofta får e-post med feedback från deltagare som varit med på olika kongresser¹⁴⁸. Dessutom tillhandahåller kongressbyråerna information på sin hemsida, i form av referenser från tidigare beställare. Med detta forum i kombination med att aktörerna rör sig i samma nätverk sprids ordet via word of mouth i kongressindustrin.

¹⁴⁴ Kellerman

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ Eklund

¹⁴⁷ Eklund

¹⁴⁸ Schlyter

5. Analys & slutsatser

Slutsatserna kan i huvudsak sammanfattas i tre delar. För det första har vi de slutsatser som är en direkt utkomst av frågeställningarna. För det andra för vi fram ett teoretiskt bidrag, som består av vårt analyspråk (se kapitel 3.3) och en vidareutveckling av detta. Det tredje och sista är generering av hypoteser baserat på de två ovan nämnda bidragen. Som beskrivit i kapitel 2.2, är teori, modell och hypotes nära besläktade, vilket blir uppenbart i detta och nästa kapitel.

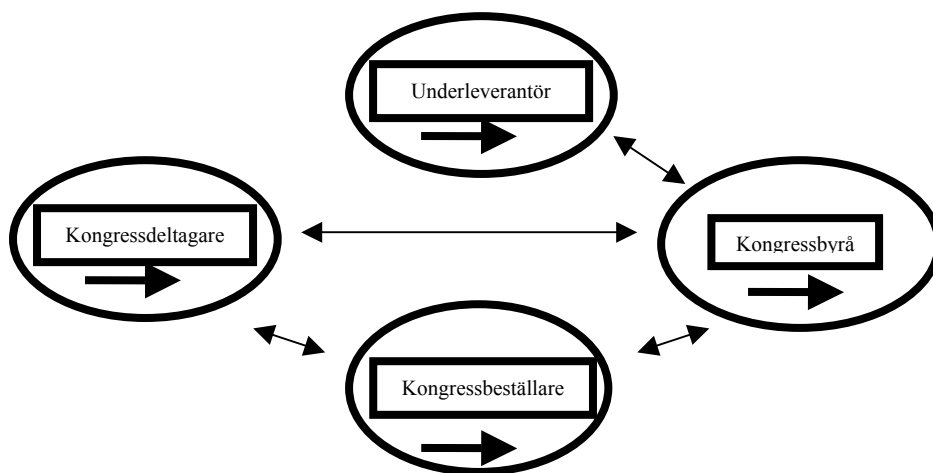
Vi kommer att inleda kapitlet med en sammanfattning av de slutsatser som är ett direkt resultat av frågeställningarna. Med hjälp av vårt analyspråk har vi preciserat aktörerna i kongressbranschen, vilket vi utvecklar i avsnitt 5.1. Vi har dessutom sett hur parternas kännedom om varandra påverkar det gemensamma värdeskapandet, på så vis att aktörerna uppnår kostnads- och tidsmässiga vinster. I samskapandet finns en tydlig arbetsuppdelning mellan de olika aktörerna. Även denna är förknippad med kostnadsmissiga vinster. Arbetsuppdelningen är emellertid inte permanent utan tenderar att vara dynamisk. Skulle det behövas kan arbetsuppgifter föras över mellan aktörer. Vidare påverkar det geografiska avståndet samverkan mellan aktörerna. Parternas olika geografiska lokalisering leder till skepticism och misstrohet, främst hos beställaren. Däremot kan en längre relation och kännedomen om den andre parten avhjälpa detta, på så vis att det skapar tillit. Andra egenskaper som skapar tillit och direkt gynnar samskapandet är aktörernas personliga och organisatoriska egenskaper. Sådana viktiga egenskaper är lyhördhet, öppenhet, lärande, kompetens och tillgänglighet.

Som påpekat ovan har relationens längd inverkan på samskapandet. Det finns emellertid en annan viktig aspekt i detta tidsperspektiv, nämligen att samskapandet fortsätter under kongressen och efter kongressens slut. Det är inte bara kongressbeställaren och byrån som är involverade under kongressen. Även kongressdeltagaren ingår här som en del i aktörernas samverkan.

Vi kommer nedan att utveckla slutsatserna mer ingående, och diskutera utkomsten av vårt analyspråk.

5.1 Kongressindustrins aktörer

Inledningsvis kallade vi kongressbyrån för arrangör och kongressbeställaren för kund. Faktum är att en aktör kan på samma gång vara kund, arrangör, producent och/eller leverantör, beroende på vilken aktör den samverkar med för tillfället. För att göra bilden tydlig har vi skapat en enkel nätverksmodell av aktörerna i kongressindustrin (Figur 5.1.1). I likhet med figur 2 representerar cirklarna aktörer och pilarna aktiviteter.



Figur 5.1.1. Aktörer i kongressindustrin

Ett skäl till att kalla aktörerna som beskrivet i figuren 5.1.1 är för att undvika missuppfattningar. Ett annat skäl är att det underlättar vid studerandet av det gemensamma värdeskapandet i kongressindustrin. Nämligen att forskaren inte behöver precisera aktörerna på nytt, utan kan gå direkt på sak.

5.2 Relationens längd

En av de viktigare skillnaderna mellan vår undersökning och de tidigare studierna är aktörers relationer. Det finns en tidsfaktor i detta som påverkar samskapandet. Tidsaspekten inbegriper längden på relationerna. Kortare relationer är vanligare vid försäljning/köp av fysiska produkter. Sådana relationer existerar praktiskt taget inte i kongressbranschen. Studien visar hur aktörers samverkan präglas av långa relationer. Längre relationer leder till kännedom om den andre parten och hur arbetet utförs. I sin tur leder detta till kostnads- och tidsmässiga, samt psykologiska vinster. Eftersom det gemensamma värdeskapandet i kongressbranschen

uteslutande bygger på långvariga relationer, är det viktigt att titta på längden på relationen och använda som del i analyspråket.

5.3 Arbetsuppdelning

Ett av de tydligare bevisen på gemensamt värdeskapande, är hur aktörerna tillsammans kommer överens om vad som ska göras, och vem som ska utföra arbetsuppgiften. Vi har sett att beställaren kan välja i vilken utsträckning man vill vara involverad. Graden av involvering påverkas i sin tur av beställarens ekonomiska situation. Med en snäv budget är beställaren mer benägen att utföra en större del av arbetet, för att spara in på kostnaderna. Det finns dock vissa uppgifter som alltid är förbehållna en viss aktör. Det är de som aktören i fråga har bäst kunskap om och är bäst lämpad att utföra. För beställaren är detta det vetenskapliga innehållet, som man har specialkunskap om. För kongressbyrån handlar det om allt det praktiska arbetet med kongressarrangemanget. Det kan vara så att aktörerna måste utföra en arbetsuppgift som de inte är bäst lämpade för. I så fall förmedlar aktörerna sin kunskap, så att den andre parten kan utföra uppgiften korrekt.

Arbetsuppdelningen är flexibel i branschen, det finns ingen fördelning som är fastställd en gång för alla. Beställaren kan från början ha tagit på sig en viss arbetsuppgift, men på grund av tidsbrist inte klarar av att utföra den. Om så skulle vara fallet, är det inga problem att lämna över arbetet till kongressbyrån. Det är dock ingen enkelriktad arbetsöverföring. Om byrån behöver hjälp, kan istället beställaren ta på sig arbetet. Emellertid tenderar arbetsöverföringen att vara vanligare åt andra hållet.

Arbetsuppdelning är ett begrepp som måste ingå i språkapparaten. Det visar aktörers aktiviteter, bidrag och involvering. Men ännu viktigare, det visar på olika grader av involvering i samverkan och hur det finns en flexibilitet i denna relation.

5.4 Geografi och kultur

I vår undersökning har vi också sett att aktörers geografiska lokalisering har viss inverkan på det gemensamma värdeskapandet. Är det fysiska avståndet stort mellan kongressbyrå och beställare, fungerar samskapandet om det redan finns en etablerad relation. I annat fall drar sig beställaren för att inleda en relation med byrån på grund av skepticism. Längre relationer skapar tillit, vilket i sig krymper det fysiska avståndet aktörerna emellan. Trots dagens goda

kommunikationsmöjligheter föredrar beställarna en byrå med samma lokalisering som dem själv. Kommunikationshjälpmedel kan fungera som komplement, men bara då det finns en etablerad relation aktörerna emellan.

En annan aspekt av geografisk lokalisering, är aktörers kultur. Detta gäller främst vid internationella kongresser där förståelse för aktörers språk och seder behövs. Förståelse och kunskap om beställarens kultur underlättar samskapandet. Kongressen kan då skraddarsys på ett korrekt sätt efter kundens önskemål och inga negativa överraskningar dyker upp under kongressen. Genom att använda geografisk lokalisering som analysbegrepp, går det att visa på ett djupare plan vilka kulturella kunskaper aktörerna behöver i samskapandet vid internationella kongresser. Denna del av kongressindustrin har vi i vår studie bara skrapat på ytan.

5.5 Word of mouth och forum

I studien har det framkommit att forum är en betydelse del i kongressaktörers samverkan. Kongressbeställarens IT system används av byrån för att skapa en egen hemsida till kongressen. Detta forum underlättar samskapandet betydligt. Här kan beställare och kongressdeltagarna göra sina deltagaranmälningar, läsa abstracts och uppdatera sig. Ett annat forum är kongressbyråns egen hemsida, som fungerar som ett elektroniskt verktyg för word of mouth. Här används befintliga beställare som referenser, som förmedlar sin kunskap och erfarenheter till nya beställare.

Vår studie visar att Word of mouth bör tas med i vårt analyspråk eftersom kongressaktörerna tillhör ett nätverk. Ett nätverk där nyheter eller rykte sprids snabbt oavsett forum, men som påverkar aktörernas gemensamma värdeskapande.

5.6 Aktörers egenskaper

Vi har sett i studien att det finns en psykologisk aspekt av aktörernas gemensamma värdeskapande. Faktorer som påverkar och skapar förutsättningar för samskapandet är aktörernas egenskaper, personliga som organisatoriska. Parternas personliga egenskaper är sådana som öppenhet, lyhördhet, lärande och kompetens. Det är viktiga faktorer för aktörerna. De är viktiga eftersom de antingen kan underlätta eller försvåra samskapandet. I bästa fall skapar egenskaperna tillit mellan aktörerna. Vi har sett att tillit är en faktor som underlättar

samproduktionen, eftersom den minskar risken för kontrollbehov. I längden kan aktörers kontrollerande bli oerhört tidskrävande för båda parterna, vilket i sin tur kan bli ekonomiskt och mentalt kostsamt. Mentalt kostsamt på grund av stress, och ekonomiskt kostsamt på grund av att tidsplaner spricker.

En annan faktor vi har sett påverka aktörernas samverkan, är kongressbyråns organisatoriska egenskaper. Vi har tittat på denna faktor tidigare, men då i aktörernas arbetsuppdelning. Här pratar vi om kongressbyråns tillgänglighet. Denna gör sig tillgänglig för beställaren som inte många andra företag skulle göra. Tillgängligheten tyder på en stor flexibilitet, en flexibilitet som direkt påverkar aktörernas samverkan positivt. På så vis att kreativitet och tid tas till vara i samskapandet.

5.7 Kongressen och kongressdeltagaren

En sak som vi blev medvetna under arbetets gång, var hur det gemensamma värdeskapandet fortsätter under kongressen och efter kongressens slut. Kongressbyrån finns i stort sett alltid med på kongressen, även om beställaren inte kräver detta. Vi har sett hur de båda aktörerna arbetar tillsammans här. De samverkar för att upptäcka och rätta till saker som går fel under kongressen. Emellertid är det inte bara dessa två aktörer som bidrar under kongressen. Även kongressdeltagarna bidrar genom att vara aktiva, de interagerar med andra och ta del av det som erbjuds. Deltagarna samverkar och de använder de förutsättningar som tidigare skapats av byrån och beställaren. Detta gör att beställarens och byråns huvudmål och värde uppnås, samtidigt som deltagarna skapar sina egna värden. Poängen här är att det gemensamt skapade värdet är inte bara något som har samskapats innan kongressen. Utan skapandet fortsätter under arrangemanget, som ger upphov till värden för alla aktörer. Eftersom samskapandet är en fortgående process, måste kongresstillfället och kongressdeltagarna vägas in i studien som en del av språkanalysen. Vi har ägnat mindre tid åt denna del av kongressbranschens gemensamma värdeskapande. Emellertid förtjänar den större fokus, eftersom en stor del av samskapandet tar plats här.

5.8 Analysspråket

Vårt analysspråk i figur 5.8.1, som vi skapade som analysinstrument för empirin, har varit en förutsättning för beskrivning av fenomenet (se kapitel 2.2). Vi kan konstatera att vårt språk fungerat väl. Det har lett oss till en språkutveckling som vi tagit upp i kapitel 5.1 till 5.8 (För en komplett sammanställning se figur 5.8.2). I respektive avsnitt har vi även förklarat varför dessa nya begrepp är viktiga vid studier i ämnet. Figureerna 5.8.1 & 5.8.2 visar vårt totala bidrag av analysspråk för beskrivning av gemensamt värdeskapande i kongressbranschen. I studien har det framkommit vissa aspekter som beskriver det gemensamma värdeskapandet. Dessa perspektiv i sig, väcker nya frågor som kan användas till att utveckla språket. Frågor som kan föra forskningen vidare om samskapandet i kongressbranschen. Vi kommer att presentera frågorna som hypoteser (I figur 5.8.3) som ett bidrag till framtida vidareutveckling av analysspråket, och därmed större kunskap om det gemensamma värdeskapandet.

Språkutveckling för det gemensamma värdeskapandet i kongressbranschen.

Analysspråk
Aktör
Aktivitet
Resurs
Samproduktion
Värdeskapande
Forum
Bidrag
Dialog
Lärande
Involvering

Figur 5.8.1

Tillägg till analysspråk
Kongressbranschens aktörer
Relationens längd
Arbetsuppdelning
Geografi och kultur
Word of mouth
Egenskaper
Kongressen och deltagarna

Figur 5.8.2

Figur 5.8.3. Hypoteser för vidareutveckling av analyspråk.

Aspekt: Dialogens betydelse för samskapandet.

1. Ju produktivare dialog, desto effektivare arbetsuppdelning.
2. Ju effektivare arbetsuppdelning, desto produktivare värdeskapande

Aspekt: Parternas tidigare erfarenheter av varandra.

1. Ju längre relation, desto produktivare värdeskapande.
2. Ju längre relation, desto mindre betyder det geografiska avståndet.
3. Ju längre relation, desto effektivare arbetsuppdelning.

Aspekt: Parternas kultur och geografiska lokalisering

1. Ju bättre kulturell förståelse, desto mindre betydelse har det geografiska avståndet.

Aspekt: Byråns kompetens

1. Kongressbyråns kompetens påverkar aktörers gemensamma värdeskapande.

Aspekt: Beställarens tillgängliga tid

1. Ju mer tillgänglig tid, desto mer involverad är beställaren
2. Beställarens tillgängliga tid inverkar på samskapandet

Aspekt: Forumets betydelse för kongressaktörerna.

1. Digitala forum underlättar kongressaktörers samskapande

Aspekt: Beställarens professionalitet

1. Aktörers bidrag är förutsättning för arbetsuppdelning.
2. Beställarens kompetens är en förutsättning att utföra arbetsuppgiften.

Aspekt: Kongressens storlek

1. Ju större kongress, desto större samverkan

6. Diskussion

Vi kommer här att reflektera över vår studie och diskutera förslag till framtida forskning.

Slutsatser är en produkt av frågeställningar och forskningsmetod. Vi anser att vårt val av empiriområde och respondenter är representativt (se kapitel 2 och 4), vilket betyder att vi undersökt det vi företagit oss att göra. Dessutom tycker vi att ämnet är väl intäkt med de kvalitativa intervjuer vi utfört. Ytterligare en aspekt här är, att vi studerat tidigare empiriska undersökningar som gett oss en djup insikt i det gemensamma värdeskapandet. Men ännu viktigare är att vi med hjälp av dessa skapat ett skräddarsytt metodspråk för beskrivning av gemensamt värdeskapande i kongressbranschen.

Slutsatserna präglas på ett sätt av det analyspråk som används. Det är möjligt att ett mer precist resultat kunnat uppnås med andra analysbegrepp. Emellertid är det en styrka i studien att vi använt ett beprövat analyspråk (nätverksansatsen) tillsammans med begrepp framtagna ur tidigare empiriska undersökningar i gemensamt värdeskapande. Eftersom forskningsämnet är nytt, var det en förutsättning för vår undersökning att ta fram ett nytt analyspråk. Detta har i sin tur gett oss ett bredare och precisare språk att använda vid studier i gemensamt värdeskapande. Utifrån vår studie kan nästa generation service management studenter eller andra intresserade ta vid. Med resultaten och de föreslagna hypoteserna (se kapitel 5.8) kan ny forskning bedrivas. På så vis kan analyspråket utvecklas vidare och större kunskap om gemensamt värdeskapande i kongressbranschen kan uppnås.

Studien har som bekant utförts i kongressbranschen med fokus på medicinska kongresser. Detta är bara en liten del av kongressbranschen eller ännu mindre del av mötesindustrin. Vi säger inte att vårt resultat med säkerhet är applicerbart på andra områden. Emellertid skulle det vara intressant att se om det finns likheter med vårt undersökningsområde och andra. Därför kan det vara en god idé för dem som anammar våra resultat och föreslagna hypoteser att testa dem på andra typer av mötesindustri.

7. Källor

Andersson, J.C, Håkansson, H. & Johansson. J. (1994). *Dyadic Business Relationships within a business network context*. Journal of marketing, vol.58, sid1-15: I Forsström, B (2005).

Value Co-Creation in industrial buyer-seller partnership – creating and exploiting interdependencies, Åbo, University Press

Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*, Nr.3, Vol.83, Journal of Retailing, s.359-370

Cova, B.; Salle, R(2008). *Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors*. Industrial Marketing Management Volym: 37 Nummer: 3 Sida: 270-277

Dahlsten F (2004). *Hollywood wives revisited: a study of customer involvement in the XC90 project at Volvo Cars* European Journal of Innovation Management Volym: 7 Nummer: 2 Sida: 141-149

Elg, U & Johansson, J (1992). *Samspelet mellan struktur agerande i dagligvarukedjan - En analys ur ett interorganisatoriskt nätverksperspektiv*, Lund, Lund University press

Friesen, B (2001). *Co-creation: When 1 and 1 make 11*, Consulting to Management, Volym: 12 Nummer: 1 Sida: 28-31

Forsström, B (2005). *Value Co-Creation in industrial buyer-seller partnership – creating and exploiting interdependencies*, Åbo, University Press

Gummesson, E (2006). *Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona*, Management Volym: 44 Nummer: 2 Sida: 167-179

Hallgren Ö. (2008). *Platschefens roll. Att styra och leda i vidsträckta organisationer*, Ekonomibok Förlag AB, Helsingborg

Hartman, J (1998). *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*, Lund, Studentlitteratur

Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan, (2006). *No business is an island: The network concept of strategy*, Scandinavian Journal of business Management. Vol. 22, nr.1, Sid. 256–270, Pergamon

Håkansson H. (1987). *Industrial Technological Development: A Network Approach*, Croom Helm Ltd, Beckenham

Jaworski, B & Kohli, A.K (2006). *Co-creating the voice of the customer*, s.109-112; I Vargo S.L & Lusch R.F, *The service dominant logic of marketing-Dialog, debate and directions* (2006)

Kvale, S (2005), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Leavy B & Moitra D (2006). *The practice of co-creating unique value with customers: an interview with C.K. Prahalad* Strategy & Leadership Volym: 34 Nummer: 2 Sida: 4-9

Li, S.C, (2007). *The Role of Value Proposition and Value Co-Production in New Internet Startups: How New Venture e-Businesses Achieve Competitive Advantage*, s. 1126-1132, PICMET, IEEE.

Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester, England: Wiley; I Payne A.F, Storbacka K, Frow P, (2008). *Managing the co-creation of value*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.36, Nr.1, s.83-96

Nambisan S & Baron R.A, (2007). *Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management*, Journal of Interactive Marketing, s.42-61, Vol. 21, Nr. 2, Interscience

Ossiansson, E (1997). *Nätverk i förändring – En studie av svenska dagligvarukedjor*, Göteborg, Göteborgs Universitet

Patel, R & Davidsson, B (2003). *Forskningsmetodikens Grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Payne A.F, Storbacka K, Frow P, (2008). *Managing the co-creation of value*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.36, Nr.1, s.83-96

Prahalad, C.K & Ramaswamy, V (2004). *The Future of Competition – Co-creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Massachusetts

Prahalad C K& Ramaswamy,V (2004). *Co-creation experiences: The next practice in value creation* , Journal of Interactive Marketing Volym: 18 Nummer: 3 Sida: 5-14

Sawhney, M; Verona, G & Prandelli, E (2005). *Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation*. Journal of Interactive Marketing Volym: 19 Nummer: 4 Sida: 4-17

Sharma, N. and P.G. Patterson (2000). *“Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services*, I: Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*, Nr.3, Vol.83, s.361-362, Journal of Retailing

Sharma, N. and P.G. Patterson (1999). *The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services*, Journal of Services Marketing, s.151–170: I Auh S, Bell J Simon, McLeod S Collin & Shih E (2007). *Co-production and customer loyalty in financial services*, Nr.3, Vol.83, s.361-362, Journal of Retailing

Westrup, U. Eldh, C & Sjöbeck, K. (2005). *Skrivhandboken. Vägledning I att skriva vetenskapliga texter*, Institutionen för Service Management, Achanta

Vargo S.L & Lusch R.F (2006). *The service dominant logic of marketing-Dialog, debate and directions*. M.E. Sharpe, Armont, N.Y

Vargo S.L & Lusch R.F (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Nr. 1,
Vol 68, s.1-17, Journal of Marketing

Intervjuer

Kellerman, R. & A. Plats Meetings International, Ystad

Söger, J, Plats: Malmö Kongressbyrå

Schlyter, M, Plats: MAS

Eklund, Å, Plats: SKD Euroconf, Lund

Lundin, C, Plats: LUS

Bilaga 1

Kongressbyrå

Hur får kunden vetskap om er och era tjänster?

Hur påbörjas en relation? Tar de kontakt med er?

Vart förs samtalet mellan er och kunden? Finns det någon viss arena som är mer betydelsefull?

Vad är det kunden vill ha reda på i inledningsfasen?

Vilka saker beslutas i ett samtal? Är något förbestämt antingen av er eller kunden innan samtalen påbörjas?

Vad ser du som en nyckelfaktor i dialogen med kunden?

Vad tycker ni karakteriserar en produktiv dialog?

Vilka egenskaper anser du gynna en produktiv dialog?

Vilka egenskaper anser du hämma en produktiv dialog?

Ser ni någon koppling mellan dialogen och relationen till kunden?

Ser ni någon koppling mellan dialogen och kundens nöjdhet?

Ser ni någon likhet eller skillnader med hur olika kunderna vill bli behandlade?

Är det några kunder ni inte alls samtalar med? Varför?

Fungerar alla dialoger? Vad är det i sådana fall som gör att den fungerar/inte fungerar?

Hur många gånger träffas/samtalar ni inför en kongress? Är det lika för alla kunder?

Finns det tillfällen då ni försöker influera kunden? I så fall hur? Och Varför?

Hur stor betydelse har tidigare erfarenheter av en kund vid skapandet av ett event?

Vanligt förekommande feedback, positiv som negativ?

Vad är det kunden efterfrågar av er?

Arbetar ni tillsammans rent praktiskt med olika saker?

Hur tar ni till vara på sådan information som kommer från kunderna som möjligtvis kan förbättra era tjänster/ert köp? Vilka saker skulle detta kunna handla om?

Är kunder villiga att lära från er eller av nya idéer.

Bilaga 2

Kongressbeställare

Berätta lite om din roll i kongressarrangemanget.

Vilka källor använder ni er av för att få kunskap om olika möjligheter inför kongressen?

Vad är huvudmålet med att anordna en kongress?

Vad vill ni veta i början av en relation med kongressbyrån?

Vad anser ni vara nyckelfaktorer i relationen med kongress arrangören?

Vilka egenskaper hos en kongressarrangör värderar du högst i arbetet för att skapa en kongress?

Vilka fördelar medför långvariga relationer med en och samma kongress arrangör?

Känner ni som kund er tillräckligt delaktiga i arbetet med att skapa en kongress utformad efter just era behov?

Känner ni att kongress arrangören lyssnar tillräckligt på era önskemål? Varför?

Bestämmer ni själva innehållet, som underhållning och andra aktiviteter etc?

Hur stor betydelse har det att kongress arrangören finns geografiskt nära? Varför?

Hur mycket betyder personliga möten jämfört med kontakt över internet, telefon mm? Varför?

Hur delaktiga känner ni er i processen med event fixaren?

Skulle ni vilja vara mer eller mindre delaktiga?

Känner ni att ni kan påverka processen? Vad betyder det för er?

Påverkas ni någonting av företaget?

Finns det tillfällen då ni försöker influera leverantören? I så fall hur? Och Varför?

Hur tar ni till vara på sådan information som kommer från leverantören som möjligtvis kan förbättra era tjänster/ert köp? Vad för saker skulle detta kunna handla om?

Är leverantören villiga att lära från er eller av nya idéer.