



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management



Skapa glada minnen

En studie om varumärkesförmedling i upplevelseföretag

Författare:

Sara Alneberg

Johanna Andersson

Marie Eliasson

Handledare:
Jörgen Eksell
Veronica Åberg

Kandidatuppsats
VT 2008

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Skapa glada minnen - En studie om varumärkesförmedling i upplevelseföretag.
Inlämningsdatum:	29 maj 2008.
Nivå:	Kandidatuppsats i Service Management, 15 poäng.
Författare:	Sara Alneberg, Johanna Andersson och Marie Eliasson.
Handledare:	Jörgen Eksell och Veronica Åberg.
Nyckelord:	Varumärkesförmedling, upplevelser, känslor, varumärkesambassadör, varumärkesvärderingar, servicemöten, Liseberg.
Studieobjekt:	Liseberg AB.
Syfte:	Att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling. Detta har lett till följande frågeställningar:
Frågeställningar:	Hur förmedlar ledningen på Liseberg varumärkets värden till frontpersonalen? Hur arbetar frontpersonalen för att förmedla företagets varumärke?
Metod:	Kvalitativa metoder i form av intervjuer i grupp och individuellt samt deltagande observationer.
Slutsatser:	Frontpersonalen i upplevelseföretag har en mycket viktig roll vid förmedling av företagets varumärke. På Liseberg har ledningen utarbetat så kallade "honnörs- och budord" som ett sätt att förmedla varumärkets värderingar till personalen. Dessa är till för att göra det tydligt för frontpersonalen hur de ska agera i servicemöten med gäster för att bli goda varumärkesambassadörer. Vi anser att Liseberg lyckats förmedla varumärkets budskap då honnörs- och budorden finns i personalens medvetanden och präglar deras arbete.

Vi vill tacka...

Håkan Karlsson

För Ditt engagemang och varma välkomnande. Med den kunskap och information om varumärkesförmedlingen på Liseberg, som Du har bidragit med, har Du varit med och möjliggjort denna uppsats.

Emma Svensson

För den kunskapen Du på kort varsel bidragit med.

Säsongspersonalen

Som tog sig tid att svara på våra frågor och öppenhjärtat gav oss nödvändig information som behövdes för att kunna möjliggöra denna uppsats.

Jörgen Eksell

För Din glöd och Ditt engagemang samt för all respons under uppsatsprocessen. Tack för alla kloka råd på vägen. Du har berikat vår uppsats.

Veronica Åberg

För engagemang, hjälpsamhet och kloka råd. Tillsammans har Du och Jörgen varit fenomenala handledare som alltid har funnits till hands.

TACK!

Sara Alneberg

Johanna Andersson

Marie Eliasson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
1. INLEDNING	5
1.1 Problemformulering	6
1.1.1 Syfte och frågeställningar	7
1.2 Disposition	7
2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.1 Varför Liseberg AB?	8
2.2 Emperinsamling	8
2.3 Intervju	9
2.3.1 Presentation av respondenter	10
2.3.2 Utformandet av intervjuguider	10
2.3.4 Empirisk process efter intervju	12
2.4 Observation	12
2.5 Analysens upplägg	13
2.6 Kritiskt förhållningssätt	13
2.7 Förförståelse	14
2.8 Avgränsningar	14
3. VARUMÄRKESFÖRMEDELING INOM UPPLEVELSEFÖRETAG	15
3.1 Tjänster och upplevelser	16
3.2 Varumärkesambassadör	17
3.5 Servuktionssystemet	20
4. LISEBERG - FRONTPERSONALEN OCH VARUMÄRKET	22
4.1 ROLLEN SOM LISEBERGARE	23
4.1.1 Bli ett glädjeproffs	23
4.1.2 ”Ha aldrig vita skor”	25
4.1.3 Sprid glädje - varje dag!	28
4.1.4 Säg hej	30
4.2 VARUMÄRKET LISEBERG	34

"SÄKERHET, VÄNLIGHET, FRÄSCHHET"	34
4.2.1 Alla ser dig	36
4.1.2 Se alla i ögonen	37
4.2.3 Visa omtanke	39
4.2.4 Hjälp till - En kanon upplevelse!	42
4.2.5 Håll rent	43
4.2.6 "Hel, ren och fräsch"	44
5. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION	46
5.1 Betydelsen av varumärkesförmedling i upplevelseföretag	47
5.2 Förslag till vidare forskning	49
6. KÄLLFÖRTECKNING	50
Bilaga 1	54
Bilaga 2	55
Bilaga 3	56
Bilaga 5	58
Bilaga 6	59

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel redogörs bakgrunden till uppsatsens forskningsområde. Därefter presenteras syftet och frågeställningarna samt uppsatsens disposition.

/.../man gör ju som närmsta chefen, sitter närmsta chefen och pillar i näsan så gör man det själv, för då är det okej. Och sen så går det hela vägen upp till Mats Wedin, pillar han i näsan så kan alla göra det.¹

Chefers beteende har stor inverkan på personalen. Vad gäller tjänsteföretag kan olämpliga beteenden från chefernas sida prägla frontpersonalens arbete med kunderna. Då frontpersonalen har en viktig roll i företagets arbete med att förmedla ett gott varumärke krävs en god förebild för att stärka varumärket och dess rykte.²

Varumärken gör sig ständigt påmind i alla möjliga olika former i människors vardag.³ Från det att vi vaknar tills vi går och lägger oss försöker företag förmedla sitt budskap. Intressant i detta sammanhang är att marknadsföring inte alltid har fungerat som idag, ett varumärke har nämligen en annan betydelse idag än för bara 15 år sedan. På 1990-talet övergick varumärken från att ses som ett objekt där företaget endast gav uttryck för ett namn, en logotyp eller ett märke, till något som skapar upplevelser. Varumärken representerar numera även något mer än bara en produkt eller tjänst.⁴ Det skapar mervärde och lockar konsumenter genom att väcka känslor och forma identiteter⁵ Presentationen av ett varumärke är ett företags sätt att kommunicera en önskvärd varumärkesprofil⁶. Dessutom har varumärken, kopplade till tjänster, blivit allt mer centralt. Utifrån märkesinnehavarens perspektiv ses varumärket bland annat som ett positioneringsinstrument, konkurrensmedel, tillväxtgenerator samt informations- och identitetsbärare.⁷ För serviceföretag, speciellt inom upplevelseindustrin,

¹ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

² Keller, K. L. (2008). Strategic Brand management – building, measuring and managing brand equity. s. 125-126.

³ Balmer, J. M. T. & Grey, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European journal of marketing*. Vol. 37. No 7/8. s. 972.

⁴ Norton, W. D. (2003). Toward meaningful brand experiences. *Design Management Journal*. Vol. 14, No. 1, s. 19.

⁵ Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*. Malmö: Eam Offset & Media, s. 27, 280; Grönroos, C. (2002). *Service Management och Marknadsföring - En CRM Ansats*. Liber: Malmö. s. 315.

⁶ Berry, L. L. & Seltman, K. D. (2007) Building strong services brand: Lesson from Mayo Clinic. *Business Horizons*, 50 pp. 199-209. s. 200.

⁷ Melin, F. (1997). s. 26.

finns en problematik då en tjänsts abstrakta egenskaper och dess heterogenitet gör dem svåra att förmedla.⁸ Företagets varumärke kan då göra budskapen mer konkreta.⁹ Logotyper och slogans är till för att påminna kunderna om de upplevelser och känslor de har till varumärket. Företaget bör därför arbeta med att förmedla den upplevelse och de känslor som de vill varumärket ska förknippas med. I detta resonemang spelar frontpersonalen en mycket viktig roll då det är dem som har kontakten med kunderna. Frontpersonalen kan ses som företagets ”varumärkesambassadörer” om de levererar det budskap som företaget vill förmedla.¹⁰

1.1 Problemformulering

Inom servicebranschen har upplevelseföretag tagit en allt större plats. Människor spenderar alltmer tid och pengar på upplevelser än någonsin förut.¹¹ Detta gör varumärkesförmedling hos upplevelseföretag än mer intressant att studera. Dessutom är upplevelseföretag inte lika väl diskuterat i tidigare forskning om varumärkesförmedling. Mycket av litteraturen kring varumärken tar utgångspunkt i ett externt perspektiv där strategier byggs upp för att nå ut till kunden.¹² Vi menar dock, precis som Keller förespråkar, att det interna perspektivet är minst lika viktigt.¹³ Eftersom service är något abstrakt är ett varumärke starkt beroende av personal som kontinuerligt levererar bästa möjliga service.¹⁴ Personalen är både en stark resurs men samtidigt en kritisk faktor vad gäller serviceleverans och därmed även förmedlingen av varumärket.¹⁵ John M. T. Balmer och Edmund R. Grey anser att de anställda bör vara allierade med varumärket för att leverera det helhjärtat.¹⁶ Av den anledningen anser vi att detta är viktigt att diskutera vidare för att ta reda hur betydelsefull personalens roll vid varumärkesförmedling i upplevelseföretag verkligen är.

Som framtida ledare inom servicebranschen anser vi det essentiellt att skapa en förståelse för varumärkesförmedling inom serviceföretag. Vi har fått uppfattningen att stor del av tidigare forskning redogör för varumärken i samband med produkter, men inte lika mycket finns

⁸ Elliot, R. & Percy, L. (2007). *Strategic brand management*. Oxford: Great Britain. s. 206.

⁹ Keller, K. L. (2008). s. 16.

¹⁰ Gordon, W. (2002). Minding your brand manners. *Marketing Management*. 11, 5; ABI/INFORM Global. Pp 18-20; Vallaster, C & de Chernatony, L (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*. Pg. 181-203. s. 183.

¹¹ Solomon, R. M. (2007). *Consumer behavior: Buing, Having, and Being*. Pearson Prentice Hall: New Jersey. S. 126.

¹² Grönroos, C. (2002); Solomon, R. M. (2007); Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 4^e upplagan, Prentice Hall: New Jersey.

¹³ Keller, K. L. (2008). s 125.

¹⁴ Elliot, R. & Percy, L. (2007). s. 208.

¹⁵ Keller, K. L. (2008). s. 125.

¹⁶ Balmer, J, M, T. & Grey, E, R. (2003). s. 979.

gällande varumärken för serviceföretag. Speciellt intressant är det att se till serviceföretag inom upplevelseindustrin då människors sökande efter upplevelser ständigt ökar.¹⁷ Dessutom finns ett tydligt intresse för vilken roll den frontpersonalen spelar för ett företags varumärke, vilket stärker vår hypotes om betydelsen av att deras agerande har stor relevans för företagets varumärkeskommunikation som helhet.

1.1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling. Detta har lett till följande frågeställningar:

- *Hur förmedlar ledningen på Liseberg varumärkets värden till frontpersonalen?*
- *Hur arbetar frontpersonalen för att förmedla företagets varumärke?*

1.2 Disposition

I kapitel två redogör vi för uppsatsens metodavsnitt där vi vill klargöra vårt tillvägagångssätt i uppsatsen. Där förklaras också hur insamlingen av empiri gått till. Vidare följer avsnitt som belyser vårt kritiska förhållningssätt, vår förförståelse samt vilka avgränsningar som gjorts.

I kapitel tre behandlas våra teoretiska utgångspunkter, det vill säga den tidigare forskning som är både central och relevant inom det forskningsområde vi valt.

I kapitel fyra analyseras materialet. Kapitlet behandlar ”Liseberg – frontpersonalen och varumärket” och är vidare uppdelat i två teman. Det första temat; ”Rollen som Lisebergare” innehåller avsnitt gällande bland annat utbildning och intern kommunikation i företaget. Därefter följer ”Varumärket Liseberg – säkerhet, vänlighet, fräschhet” som utgör Lisebergs varumärkesförmedling bland annat genom företagets ”tre honnörsord”.

I det avslutande kapitlet tydliggörs först våra slutsatser utifrån vår analys. Därefter följer en diskussion där vi redogör för uppsatsens betydelse i ett större sammanhang inom forskningen om varumärkesförmedling inom upplevelseföretag. Slutligen presenteras förslag till vidare forskning.

¹⁷ Mossberg, L. (2003) *Att skapa upplevelser – från ok till WOW!* Studentlitteratur: Lund. s. 14.

2. TILLVÄGÅNGSSÄTT

I detta kapitel kommer först en kort presentation av företaget för vår fallstudie. Därefter redogörs våra metodval samt hur dessa använts för att samla in den empiri som används i analysen. Slutligen redogör vi för vårt kritiska förhållningssätt, vår förförståelse samt vilka avgränsningar som gjorts.

2.1 Varför Liseberg AB?

Då syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling anser vi det viktigt att finna ett intressant empiriskt exempel att undersöka. Anledningen till att vi valde att göra en fallstudie på Liseberg AB är främst företagets starka varumärke som är känt över hela Skandinavien. Varumärket står för en säregen upplevelse som



företaget önskar förmedla. Den gröna Lisebergskaninen har förknippats med nöjesparken sedan mitten 1970-talet och kommit att bli en jätteviktig del av Lisebergs image och karaktär.¹⁸ Företaget verkar inom nöjesbranschen och besitter med sin 85-åriga historia stor kunskap och erfarenhet. Lisebergs vision är att de ska vara Nordens största nöje året om. Medelantalet anställda på Liseberg AB var år 2007, 906 stycken och de hade under sommarsäsongen samma år 2 451 000 gäster. Nöjesparken öppnades 1923 och är idag en av de ledande nöjesparkerna i Europa. Liseberg är ett dotterbolag till Göteborgskommunala Förvaltning AB och är ett aktiebolag ägt av Göteborgsstad. Lisebergskoncernen består av moderbolaget "Liseberg AB" som i sin tur har tre dotterbolag; "Lisebergs Restaurang AB", "Hotell Liseberg Heden AB" samt "Lisebergs Gäst AB".¹⁹

2.2 Empirinsamling

Den empiri som ligger till grund för uppsatsen har samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer samt deltagande observationer. Detta för att få en djupare bild av hur Liseberg arbetar med sitt varumärke, samt få förståelse för hur det ter sig i "verkligheten". Det har även

¹⁸ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹⁹ Liseberg:

<http://www.liseberg.se/Liseberg/Svenska/Liseberg+Island/lisebergparken/MER+OM+LISEBERG/BROSCHYRER/arsredovisning0607.htm>. Läst: 08-04-28.

bidragit till en större inblick i företaget. Därutöver har även tryckmaterial, som är avsedd för personalen på Liseberg, använts för att få ytterligare djup i analysen. En annan metod som kunde ha varit lämplig vid insamlandet av empirin är enkäter till personalen för att på ett annat sätt fånga deras syn av företagets varumärkesförmedling. Vi tror dock att denna metod kunde bidragit till att respondenternas svar inte blivit tillräckligt uttömmande för att besvara våra frågeställningar. Vi tror inte heller att vi skulle ha lyckats fångat den känslan som företaget och respondenterna har gett oss genom intervjuerna. Textanalys hade kunnat vara en passande metod om syftet var att studera hur förmedlingen av varumärket sker genom den externa marknadsföringen.

2.3 Intervju

Efter att syftet fastställts ansåg vi att kvalitativa intervjuer var väl lämpad för vår uppsats. Kvalitativa intervjuer handlar om att få mångsidiga beskrivande aspekter av respondentens livsvärld för att tolkningen ska bli så sanningsenlig som möjligt. Det skapar även ett större djup i empirin och därmed i uppsatsens analys.²⁰ Valet av intervjurespondenter har influerats av både ett kriterie- och snöbollsurval.²¹ När Liseberg kontaktades fanns ett intresse att komma i kontakt med någon som hade kunskap inom vårt intresseområde, vilket kan ses som ett kriterie. Efter att ha samtalat med olika personer på Liseberg kunde de i sin tur rekommendera att ta kontakt med reklamchefen Håkan Karlsson. Vid första kontakten tydliggjordes syftet med uppsatsen för att skapa en öppenhet och frambringa förtroende till intervjupersonen. Därefter fortlöpte kontakten med Håkan Karlsson via e-post. Genom honom kom vi även i kontakt med Emma Svensson, Personaladministratör på Liseberg, för att fördjupa vår empiri. Vidare söktes ytterligare intervjurespondenter i form av säsongspersonal för att få personalens synvinkel av varumärkesförmedlingen på Liseberg. Då en av uppsatsens författare arbetar på företaget underlättades tillgängligheten av respondenter. Detta eftersom kontakter redan fanns på företaget och dessa i sin tur kunde bidra med ytterligare kontakter, därav ett så kallat snöbollsurval. Anledningen till att intervjuer genomfördes med anställda och med tidigare anställda var för att få två synvinklar av samma företag. Av egen erfarenhet tror vi att det kan vara svårt för de anställda att vara kritiska gentemot sin nuvarande arbetsgivare. Intervjurespondenterna valdes även från olika avdelningar för att få en mer mångfacetterad bild av företaget. Två av intervjutillfällena genomfördes i gruppkonstellation. Detta då det fanns ett intresse att se hur personerna resonerade tillsammans men även för att

²⁰ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund. s. 36.

²¹ Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö. s. 115; Kvale, S (1997). s. 210.

få så många åsikter som möjligt under den avsatta intervjutiden.²² Även en intervju genomfördes med en anställd under denne arbetspass i parken. Mötet var till en början en deltagande observation men kom även att resultera i en kortare kvalitativ intervju.

2.3.1 Presentation av respondenter

Utöver vår huvudrespondent Håkan Karlsson, reklamchef på Liseberg, har vi varit i kontakt med Emma Svensson, personaladministratör på Liseberg. De säsongsanställda och tidigare anställda intervjurespondenterna på Liseberg kommer i uppsatsen hållas anonyma och därför benämnas med fiktiva namn. Nedan presenteras dessa respondenter;

- Sofie - 24 år, parkvård, anställd 3 säsonger.
- Eva - 24 år, restaurang, anställd 1 säsong.
- Jannike - 24 år, entrékassa och spel, anställd 6 säsonger.
- Jonas – 25 år, spel, anställd 4 säsonger.
- Christina – 29 år, entrékassa, anställd 2 säsonger.
- Malin - 26 år, parkvård och entrékassa, anställd 7 säsonger.
- Kristian – 27 år, entrékassa, anställd 7 säsonger.

2.3.2 Utformandet av intervjuguider

Intervjuguiderna är uppbyggda enligt en semistruktur vilket betyder att vi som intervjupersoner får utforma frågorna på vårt sätt och de behöver inte ställas i inbördes ordning. Frågorna blir då mer öppna, men samtidigt kretsar frågorna kring ett specifikt område.²³ Vi valde att använda oss av semistrukturerad intervju då denna är mer av en samtalsform. Därmed hoppades vi på att respondenterna skulle vara mer öppna och på så sätt bidra med mer kunskap. Vid utformningen av intervjuguiderna delades frågorna upp efter teman för att skapa en struktur med allmänt formulerade frågor som ger utrymme för

²² Ibid. s. 324-325.

²³ Bryman, A. (2002). s. 127.

uppföljningsfrågor.²⁴ Dessa guider fungerade som en mall där ytterligare frågor tillkom under intervjutillfällena. Vi kompletterade därefter med uppföljningsfrågor under intervjun för att få respondenten att utveckla sitt resonemang. Under det första temat formulerades frågor som generellt behandlade hur Liseberg arbetar med sitt varumärke för att få en helhetsbild av hur företagets marknadsföringsarbete ser ut i stort. Därefter övergick frågorna till hur frontpersonalen arbetar med varumärket, då de är en avgörande faktor för gästernas slutgiltiga upplevelse och dess associationer till Liseberg. Samtliga frågor formulerades med koppling till syftet med uppsatsen.²⁵ Intervjufrågor skickades även via e-post till Emma Svensson och Jannike. Detta för att fördjupa empirin på vissa områden.

2.3.3 Intervjugenomförande

På eftermiddagen den 23 april genomfördes intervjun med Håkan Karlsson, reklamchef på Liseberg AB. Intervjun började med en lunch i Lisebergs personalmatsal och därefter fortsatte intervjun utomhus i parkmiljön. Intervjun spelades in för att inte gå miste om empiriskt underlag till uppsatsen. När den cirka 1,5 timmes långa intervjun genomförts gjordes en kortare rundvandring i parken. Påföljande dag genomfördes en halvtimmes gruppintervju med tre personer som tidigare har arbetat på Liseberg. Intervjun ägde rum hemma hos en av respondenterna vilket gav en avspänd miljö för intervjun. Den 26 april genomfördes ytterligare en gruppintervju med tre anställda. Denna ägde rum i ett personalutrymme på Liseberg under ett rasttillfälle och varade cirka 20 minuter. Utöver gruppintervjuerna gjordes en 10 minuter lång intervju med en säsongsanställd som vid tillfället arbetade på spelavdelningen i parken²⁶. Samtliga intervjuer med Lisebergs frontpersonal genomfördes för att se i vilken utsträckning Liseberg lyckats förmedla sitt varumärke till frontpersonalen samt hur dessa ansåg sig arbeta utefter varumärkets budskap. Samtliga intervjuer transkriberades följande dag för att inte gå miste om känslor och väsentliga intryck som kan göra uppsatsen mer levande. Vid transkriberingen gjordes materialet även om från talspråk till skrift.²⁷ Intervjufrågorna som skickades via e-post till Emma Svensson och Jannike mottogs den 21 maj respektive 20 maj.

²⁴ Ibid. s. 127, 301.

²⁵ Kvale, S. (1997). s. 85.

²⁶ Bryman, A. (2002). s. 324-325.

²⁷ Kvale, S. (1997). s. 85.

2.3.4 Empirisk process efter intervju

Efter transkriberingen analyserades det empiriska materialet med meningskoncentrerings, vilket innebär att det mest relevanta som framkommer i intervjuerna sammanfattas.²⁸ Därefter reviderades teorin genom att vi tog bort och lade till teori för att anpassa den till vår insamlade empiri. Det empiriska materialet jämfördes med teorier inom forskningsområdet för att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag förmedlar sitt varumärke genom sin frontpersonal. Vår förhoppning är att rapporteringen ska generera i ny kunskap om varumärken i upplevelsebranschen.

2.4 Observation

Genom intervjuerna har vi fått en uppfattning av hur företaget och dess frontpersonal anser att varumärket förmedlas, men för att med egna ögon se och uppleva detta föll det sig naturligt att komplettera med observation. Här användes samtliga sinnen för att få en så övergripande bild som möjligt av upplevelsen.²⁹ Liseberg utgörs av en öppen och offentlig miljö vilket innebär att vi kunde inta en öppen roll i observationstillfällena.³⁰ Det är viktigt att ”se världen genom deltagarnas ögon” vilket konkretiseras genom en deltagande observation. Ett deltagande tillvägagångssätt ger en närmare kontakt med människor och miljön samt de aktiviteter som kunderna i miljön ägnar sig åt. Även företeelser som intervjupersonen tar för givet kan framkomma genom att använda observation som komplement.³¹ Med en öppen och deltagande roll kunde förmedlingen av varumärket konkretiseras genom att delta i frontpersonalens agerande. Observationerna gav både bekräftelser men även nya vinklar på tidigare insamlad empiri från intervjuerna. Det gav även tillfälle att studera delar som inte kommit fram i intervjutillfällena, speciellt kommunikationen av icke verbala beteenden som är viktiga aspekter, men svåra att fånga upp vid en intervju.³² Observationer genomfördes vid tre olika tillfällen och under olika förhållanden. Det första tillfället var den 23 april, i samband med intervjun med Håkan Karlsson. Han ansåg det passande att visa oss runt i parken och exemplifiera det han ansåg vara kopplat till vårt undersökningsområde. Parken var då stängd för allmänheten. Dagen därpå, den 24 april, genomfördes ytterligare en observation i samband med en pressrelease i parken. Vid detta tillfälle var parken fortfarande stängd för allmänheten

²⁸ Ibid. s. 85.

²⁹ Öhlander, M. (1999). *”Deltagande observation”*. I Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). *Etnologiskt fältarbete*. s. 9-23. Studentlitteratur: Lund. s. 87.

³⁰ Bryman, A. (2002). s. 278.

³¹ Ibid. s. 317- 318.

³² Ibid. s. 317- 318.

men vissa attraktioner var öppna vilket medförde att viss frontpersonal fanns på plats. Det huvudsakliga observationstillfället var på lördagen den 26 april, vilket var parkens premiärdag för säsongen. Nu var samtliga delar av parken öppen, allmänheten inbjuden och personal på plats. Under samtliga observationstillfällen erhöles många intryck och för att minnas dessa togs rikligt med fotografier. Fotografier anses även vara viktiga dokument för att exemplifiera observationen för andra.³³ Vissa av dessa bilder har av den anledningen infogats i uppsatsen.

2.5 Analysens upplägg

Analysens upplägg har till största del fått styras av den empiri som samlats in. Detta då vi vill tydliggöra den information och kunskap som vi fått tillgång till. Analysen har delats upp i två huvuddelar som tillsammans innefattar Liseberg och dess varumärkesförmedling. Den första delen; ”Rollen som Lisebergare” behandlar hur Liseberg skapar sina varumärkesambassadörer samt bevarar den ”Lisebergsanda” som anses viktig för en helhjärtad varumärkesförmedling. Därefter vill vi fånga hur förmedlingen kommer till uttryck genom känslor, värderingar och budskap. Då företagets varumärke grundar sig i tre honnörsord har dessa naturligt fått genomsyra denna del som benämns ”Varumärket Liseberg – Säkerhet, vänlighet, fräschhet”. Analysen avsnitt har även inspirerats av företagets tio budord samt utvalda citat från intervjurespondenterna.

2.6 Kritiskt förhållningssätt

Medvetenhet finns till att det empiriska materialet som inhämtas endast återspeglar den verklighet som metoderna skapat förutsättning för. Det är därför aldrig möjligt att till hundra procent få en helt sanningsenlig bild. Dock eftersträvas självfallet att alltid uppnå det mest sannolika.³⁴ Under verifieringen av empirin diskuterades den insamlade empirins reliabilitet, validitet och generaliserbarhet och en bild skapades av vilka delar som bör och inte bör användas i uppsatsen. Dessa delar var även något som fanns i åtanke under hela insamlandet³⁵. Medvetenheten finns även om ett kritiskt förhållningssätt till intervjurespondenterna, då de gärna kan försköna verkligheten eller utelämna vissa delar och därmed inte ge en hundra procentigt sanningsenlig bild.³⁶ Empirimaterialet kan dessutom ha färgats av det faktum att parken precis öppnat för säsongen. Personalens motivation och

³³ Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Department of business administration*. Belgium. Pp. 157-161. s. 159.

³⁴ Öhlander, M. (1999). ”Utgångspunkter”. I Kaijser, L. & Öhlander, M. (red.). *Etnologiskt fältarbete*. Sid. 9-23.

³⁵ Kvale, S. (1997). s. 85

³⁶ Ibid. s. 85.

agerande kan därför skilja mot andra tillfällen under säsongen. Då parken är beroende av väderförhållandet kan detta även ha påverkat både vår upplevelse men även personalens agerande.

2.7 Förförståelse

Liseberg är en välkänd svensk turistattraktion, vilket bidrar till att de flesta svenskar har någon form av tidigare uppfattning om parken. Vi har alla tre, i olika utsträckning, besökt Liseberg tidigare. Samtliga är dock överrens om att bilden av Liseberg har förändras med åren, då barn attraheras av konceptet på ett annat sätt. En av oss arbetar även på Liseberg och kan därför ses som en ”social insider”, vilket innebär att personen tillhör samma kultur eller att innehar liknande yrkesbakgrund.³⁷ Detta har resulterat i en insyn i företagets ”sociala värld” och medfört ytterligare en synvinkel på företaget. Den förförståelse vi har tillsammans anser vi vara positiv av den anledningen att den är av olika karaktär samt att dessa kunskaper kan användas för att få en helhetsbild av företaget. Då en utav oss arbetar på företaget har det även underlättat processen med att finna några av de respondenter vi intervjuat. Vi är dock medvetna om att vår förförståelse kan komma att influera arbetet och försöker därför, så långt det är möjligt, hålla oss objektiva. Detta då det annars kan influera till att uppsatsen får en vinkel som inte är mätbar med verkligheten.

2.8 Avgränsningar

Då syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling kommer varumärkesinnehavaren, Liseberg AB och dess varumärke, att ligga till grund för uppsatsen. Fokus ligger på Liseberg AB som endast avser nöjesparken eftersom de tre dotterbolagen skulle utgöra ett alltför stort fallstudieområde. Då fallstudien genomfördes under våren föll det sig naturligt att fokus skulle ligga på Lisebergs sommarsäsong.

Eftersom det är många olika attribut som väger in vid varumärksförmedling har vi valt att avgränsa oss till hur företaget levererar varumärkets värden till sin frontpersonal samt hur dem i sin tur kan agera varumärkesambassadörer. Av den anledningen utgör företagens frontpersonal och varumärket uppsatsens fokus.

³⁷ Shah, S. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder! *British Educational Research Journal*. Vol 30, No 4. Pp 549-575. s. 555

3. VARUMÄRKESFÖRMEDLING INOM UPPLELSEFÖRETAG

Uppsatsen bygger på att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling. Därför vill vi i detta kapitel presentera vår teoretiska utgångspunkt, för att ge läsaren en förståelse för betydelsen av varumärkesförmedling ur ett serviceperspektiv.

Varumärken gör sig ständigt synliga i människors vardag och uttrycker sig i alla möjliga olika skepnader³⁸. Med en ökande insikt om varumärkens kraft som verktyg för investeringar, anställningar och kundernas köpkraft blir hanteringen av varumärken högst värdefull. Diskussioner kring varumärken i allmänhet kretsar mycket kring *branding*, även kallat varumärkesprofilering³⁹. Enligt Philip Kotler et. al. handlar branding om att kommunicera företagets värden, mål och vision till de anställda och dess kunder.⁴⁰ I uppsatsen diskuterar vi däremot utifrån ”varumärkesförmedling” då vi anser att förmedlingen av varumärket står i centrum för att skapa ett starkt varumärke.

Michael, R. Solomon hävdar att ”Building strong brands is good business”.⁴¹ Serviceföretag använder sig av varumärkesförmedling och kommunicerar, särskiljer och profilerar sig gentemot sin publik.⁴² John, M.T. Balmer och Edmund, R. Gray belyser hur synen på varumärken har kommit att förändras under åren. Traditionellt sett kommunicerades varumärket ut från företaget till dess kunder och gav endast uttryck för ett namn, en logotyp eller ett märke. Det har därefter alltmer börjat förknippas med ett företags profilskapande och i mer aktuell litteratur finns tecken på hur betydelsen av varumärkets värde lyfts fram. Idag anses ett företags varumärke inneha ett extravärde som ger associationer till ett företag och dess produkt eller tjänst. Förmedlingen av varumärket ses nu även utifrån kunden, som genom varumärket kan definiera vem denne är, vill vara eller önskar bli sedd som⁴³. Robert, Davis et.

³⁸ Balmer, J, M, T. & Grey, E, R. (2003). s. 972.

³⁹ Svenska institutet: http://www.si.se/templates/CommonPage___1742.aspx. Läst: 08-04-19.

⁴⁰ Kotler et al. (2002). s. 316.

⁴¹ Solomon, R. M. (2007). s. 89.

⁴² Svenska institutet: http://www.si.se/templates/CommonPage___1742.aspx. Läst: 08-04-19.

⁴³ Balmer, J, M, T. & Grey, E, R. (2003). s. 973.

al. diskuterar också denna utveckling och påpekar hur varumärket, genom varumärkeskommunikation, kan fånga både kunden och företaget i en långtidsrelation.⁴⁴

3.1 Tjänster och upplevelser

En tjänst skiljer sig på många sätt från en produkt vilket många författare har redogjort för tidigare. I den klassiska artikeln ”Problems and Strategies in Service Marketing” sammanfattar Valarie, A. Zeithaml et. al. flera av de faktorer som ansetts viktiga att beakta vid marknadsföring av en tjänst. Tjänster är abstrakta, de kan således inte smakas, ses eller röras vid på samma sätt som en produkt ger möjlighet till. En tjänst kan heller inte skiljas mellan produktion och konsumtion utan blir först såld, därefter producerad och konsumerad samtidigt. Det är även under konsumtionen som tjänsten blir bedömd och Richard Elliott och Larry Percy menar därför att företag bör använda sitt varumärke som ett verktyg för att signalera hur tjänsten kan komma att upplevas. Detta för att kunden inte ska bli besviken⁴⁵. En tjänst är dessutom inte bestående vilket innebär att den inte går att spara på en hylla inne på ett lager. Dessa faktorer medför att tjänster kräver ett annat förhållningssätt vid varumärkesförmedling.⁴⁶ Det blir extra påtagligt i personalintensiva serviceföretag eftersom kvaliteten av tjänsten varierar beroende på graden av mänsklig inverkan.⁴⁷

Vår fallstudie har genomförts på ett serviceföretag inom upplevelseindustrin. Precis som upplevelser har olika former finns även ett antal olika tolkningar på begreppet. B. Joseph, Pine och James, H. Gillmore definierar företag i upplevelsebranschen på följande sätt:

An experience occurs when a company uses services as the stage - and goods as props - for engaging individuals in a way that creates a memorable event. And while experiences have always been at the heart of the entertainment business, any company stages an experience when it engages customers in a personal, memorable way.⁴⁸

Genom upplevelser byggs personliga och meningsfulla anknytningar upp med de tankar, känslor och beteenden som skapas under upplevelsen. Dessa associationer, som vi människor skapar till specifika upplevelser är även ett resultat av det varumärke som företaget

⁴⁴ Davis, R. et. al. (2000) Retail Service Branding in Electronic-Commerce Environments. *Journal of service research*. Vol. 3, No. 2, s. 179.

⁴⁵ Elliot, R & Percy, L (2007). s. 206.

⁴⁶ Zeithaml, V. A, et. al. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of marketing*, Vol. 49. Pp. 33-46.s. 34.

⁴⁷ Elliot, R & Percy, L (2007). s. 207.

⁴⁸ Pine, B. J. & Gillmore, H. J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, July 01.

kommunicerar. Budskapet syftar till att ge en heltäckande bild av upplevelsen som förmedlas bland annat genom företagets personal.⁴⁹ Det budskap och värde som förmedlas kan uppfattas individuellt och alltför många företag försöker därför väcka känslor hos sina kunder, så kallade ”brand feelings”.⁵⁰ Inom upplevelseindustrin kan dessa ses som särskilt viktiga att beakta då upplevelser är starkt knutna till känslor och platsbunden konsumtion.⁵¹

3.2 Varumärkesambassadör

Personalen har en viktig roll då de förmedlar en stor del av varumärket till kunderna. *Brand Manners* har blivit ett vanligt begrepp inom varumärkesförmedling av tjänster. Brand Manners handlar om att frontpersonal inom servicebranschen ska agera ambassadörer till företagets varumärke. För att företaget ska lyckas göra personalen till varumärkesambassadörer måste de först motivera och skapa förtroende till sin personal.⁵² Ytterligare ett framträdande begrepp för serviceföretag är *Living the Brand*. Begreppet tydliggör hur företag kan arbeta för att göra sin personal till experter på företagets varumärke. Detta begreppet hänger ihop med det tidigare nämnda Brand Manners, så tillvida att det ena skapar förutsättningar för det andra. Förmedlingen av varumärkets värden är en tuff uppgift som kräver *Two-way Branding*, det vill säga att kommunikation av varumärket sker både internt och externt. De anställda ska veta vad som förväntas av dem, både från ledningen och från externa kunder. För detta krävs dock att personalen själva tror på företaget och vill stärka varumärket genom god service.⁵³ Många företag lockar kompetent personal med ett känt varumärke och ett gott rykte och har insett att det är en nyckel till framgång. Arbetsgivare lockar därmed kompetenta personer med sitt starka varumärke och detta kallas därför ofta för *Employer Brand*, det vill säga ”arbetsgivarvarumärke”. Detta är en vinnande strategi för arbetsgivare i tjänsteföretag.⁵⁴ Personalen utgör länken mellan den interna och den externa miljön och hjälper till att upprätthålla varumärket.⁵⁵ För att personalen ska kunna utgöra denna länk kan ledningen implementera ett *Living the Brand Program* som är en strategi för att stärka ett varumärke. Det innebär att personalen tränas och utbildas i varumärkets värde för

⁴⁹ Davis, R. et al. (2000). s. 179; Berry, L. L. & Seltman, K. D. (2007). s. 200.

⁵⁰ Keller, K. L. (2008). s. 68.

⁵¹ Mossberg, L. (2003). s. 11.

⁵² Gordon, W. (2002).

⁵³ Elliot, R. & Percy, L. (2007). s. 216.

⁵⁴ Ibid. s. 217.

⁵⁵ Balmer, J. M. T. & Grey, E. R. (2003). s. 979.

att skapa kvalitet.⁵⁶ Programmet uppmuntrar ofta personalen att ha förtroende och respekt till sina medarbetare.⁵⁷

3.3 Intern varumärkesförmedling

För att företaget ska försäkra sig om att deras personal gör sitt allra bästa för att leverera varumärkets löften krävs *Internal Branding*, det vill säga ”intern varumärkeskommunikation”.⁵⁸ Det har diskuterats mycket kring personalen som de interna kunderna och intern marknadsföring i tidigare forskning. Däremot är större delen ur ett ledningsperspektiv då begreppet inte behandlar personalens åsikter i lika stor utsträckning. Tjänsteföretag måste därför arbeta med att ta reda på vad personalen anser påverka förmedlingen av varumärkets löften till externa kunder.⁵⁹ Intern marknadsföring kan användas av företag för att stärka varumärket genom att ”vinna” personalens förtroende. Personalen ska ses ur ett ”vinn-vinn perspektiv”, det vill säga att de anställda får något tillbaka för den insats de gjort och motiverar dem för att de ska trivs på sin arbetsplats och vill arbeta mot företagets mål. Personalen måste då förses med kunskap om varumärkets värde. Detta kan ledningen göra genom att implementera ett *Internal Branding program* där personalen, precis som i ett Living the Brand Program, lär sig vad företaget står för och hur de kan bygga upp och stärka varumärket genom sitt arbete. På så sätt kan ledningen lättare försäkra sig om att personalen levererar vad som önskas till kunderna.⁶⁰ Samarbete och kommunikation mellan alla medarbetare i företaget, oavsett titel, måste fungera bra och det är lika viktigt som en positiv serviceinriktad attityd. Internal Branding är därmed också en ledningsstrategi.⁶¹ Ledningen måste överföra varumärkets värden och löften på ett tydligt sätt till hela organisationen. Om inte avdelningschefer blivit informerade eller inte är engagerade kan ledningen inte räkna med att personalen ska vara det. Som grundval behöver ledningen ge sin personal befogenhet, rätt verktyg och förbereda dem för att kunna nå företagets uppsatta mål. Det är en pågående process som kräver underhåll där rekrytering, kunskap, utveckling, kommunikation och all typ av ledarskap ska vara sammanlänkade.⁶² Ledningen bör se personalen som en intern målgrupp för dess externa marknadsföring, med andra ord måste företaget först lyckas sälja in

⁵⁶ Elliot, R & Percy, L (2007). s. 217.

⁵⁷ Vallaster, C & de Chernatony, L (2005). s. 191-192.

⁵⁸ Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*. Pg. 57-70. s. 59; Vallaster, C & de Chernatony, L (2005). s.181.

⁵⁹ Ibid. s. 61.

⁶⁰ Ibid. s. 59-60.

⁶¹ Grönroos, C. (2002). s. 367-368.

⁶² Hackney, J. (2007). Getting staff to live the brand. *Promotion & Incentives Haymarket Business Publication*. London. Pp. s. 5.

sig hos sina interna kunder, det vill säga personalen, för att kunna vinna externa kunder.⁶³ Om inte personalen vet om eller tror på externa marknadsaktiviteter såsom kampanjer, evenemang och promotions kommer de inte agera som företaget vill gentemot externa kunder. Många företag använder sig alltmer av B2E (Business to Employee), vilket ger ledning och anställda en möjlighet att kommunicera med varandra mer effektivt. Intranät är ett exempel på detta kommunikationssätt.⁶⁴

3.4 Servicemöten

Vid leverans av tjänster är begreppet *servicemöte* väl känt. Det kan med enkelhet förklaras som det tjänsteutbyte som sker vid en interaktion mellan personal och kund. Ett allt större intresse för servicemöten och dess betydelse har uppmärksammats av ett flertal akademiker. Forskningen har visat att det finns stora möjligheter att påverka servicemöten för att skapa ett så positivt bemötande som möjligt.⁶⁵ Ett servicemöte kan ses som ett *sanningens ögonblick*. Detta på grund av att det är svårt att påverka en serviceleverans eftersom den är situationsbunden samt att den är abstrakt och svår att kontrollera. Varje sanningens ögonblick är unikt och kan omöjligen bli den andra lik, då de påverkas av de inblandade personerna och omgivningen.⁶⁶ Vid varje tillfälle en kund kommer i kontakt med varumärket kan dennes syn på varumärket förändras. Det är viktigt för företag att ha i åtanke hur många anställda som direkt, eller indirekt, kommer i kontakt med kunden och vad deras ord och handlingar kan betyda vid tolkningen av varumärket i kundens ögon. Richard Elliot och Larry Percy presenterar tre kategorier av såkallade *touch points*: ”före köpupplevelsen”, ”under köpupplevelsen” samt ”efter köp upplevelsen”. Alla tre är viktiga för att skapa en så bra helhetsupplevelse och stark varumärkesuppfattning som möjligt.⁶⁷ Den mest avgörande faktorn som formar kundernas uppfattning av ett visst varumärke har visat sig vara de anställdas beteende och bemötande som bekant sker under köpupplevelsen. Vanligtvis när kunder konsumerar upplevelser kommer de i kontakt med personal i flera olika servicemöten.⁶⁸ Det är i sanningens ögonblick kundernas förväntningar uppfylls eller tillbakavisas utifrån bemötandet av personalen.⁶⁹ Servicemöten är därför oerhört sårbara för serviceföretag eftersom serviceleveransen varierar. Frontpersonal är därmed en viktig resurs

⁶³ Grönroos, C. (2002). s. 366; Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). s. 58-59.

⁶⁴ Keller, K, L. (2008). s. 125-126.

⁶⁵ Mossberg, L. (2003). s. 83.

⁶⁶ Normann, R.(1983). s. 29-30.

⁶⁷ Elliot, R & Percy, L (2007). s. 208.

⁶⁸ Mossberg, L. (2003). s. 18.

⁶⁹ Normann, R. (1983). s. 29-30.

men samtidigt utgör de en stor utmaning för ett serviceföretag.⁷⁰ Eftersom ledningen har svårt att direkt påverka sanningens ögonblick som äger rum mellan personal och kund måste de istället arbeta med så kallad ”indirekt styrning”. Med detta menas att företaget ska försöka skapa en atmosfär där personalen känner att god serviceanda styr deras tankar och beteende.⁷¹ Servicemöten kan enligt Lena Mossberg skildras som en teaterföreställning. Där agerar bland annat personalen som ”aktörer” och kunderna som ”publik” och tillsammans skapar de och utför tjänsten. Enligt Erving Goffman befinner sig personalen på en ”scen” när de framträder inför sin publik. Personalen går in en roll när de framträder och det är publiken som bedömer framträdandet.⁷² Då service är situationsbundet innebär det att beteende, sinnesstämning, bemötande, humör och tonläge är svårt att påverka hos personal och kunder.⁷³

3.5 Servuktionssystemet

Pierre Eiglier och Eric Langeard argumenterade, i mitten av 1970-talet, för att tjänster är speciella och skiljer sig från varor. Detta illustrerade de i en modell som sedan ett flertal forskare översatt och anpassat.⁷⁴ En av dem är Lena Mossberg och hennes tolkning av modellen har varit en stor inspirationskälla då den visar hur alla inblandade parter påverkas av varandra. Modellen åskådliggör, enligt oss, viktiga fokusområden och dess kraft att påverka vid varumärkesförmedling. Lena Mossbergs tolkning av modellen belyser betydelsefulla delar som är ”synliga” respektive ”osynliga” för kunden. Tillsammans utgör de en avgörande funktion för upplevelsen. De synliga delarna innefattar den *fysiska miljön* och *personalen* som integrerar med *kunderna*. De osynliga delarna, *organisation och system*, stödjer de synliga delarna. Den fysiska miljön måste ständigt underhållas och personalen måste få stöd och utbildning av företaget i sitt arbete. Dessutom påverkar kunderna varandra då de integrerar i samma fysiska miljö. Kunderna skapar egna relationer till de synliga delarna men även till andra kunder.⁷⁵

⁷⁰ Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). s. 58-59.

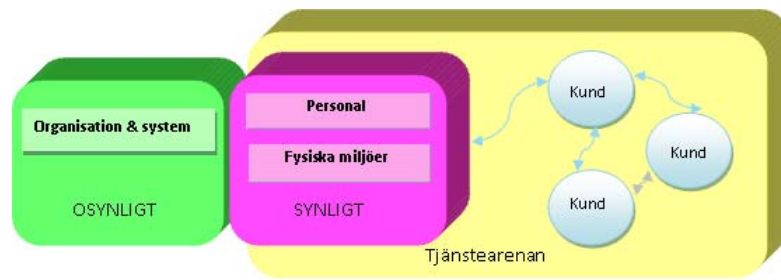
⁷¹ Grönroos, C. (2002). s. 374.

⁷² Goffman, E. (2004). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Prisma: Stockholm. S. 28.

⁷³ Mossberg, L. (2003). s. 83; Vallaster, C & de Chernatony, L (2005). s.183.

⁷⁴ Eksell, J. (2005). *Teorier om servicemötet - en historisk beskrivning*. I Corvellec, Herve & Hans Lindqvist (red). *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Liber: Malmö. s. 14-15.

⁷⁵ Mossberg, L. (2003). s. 17.



Figur 1. Servuktionssystemet. Översatt och anpassad av Mossberg, L. (2003). s. 17.

Modellen klarlägger hur ett företag kan skapa värde för sina kunder. Detta är centralt i upplevelseföretag och i vår uppsats kommer personalen att utgöra den största delen då de i varumärkesförmedling är länken mellan företagets ledning och dess kunder. De agerar dessutom varumärkesambassadörer ut mot kunderna i den fysiska miljön.

4. LISEBERG - FRONTPERSONALEN OCH VARUMÄRKET

Med utgångspunkt i de tidigare presenterade teorierna vill vi i detta analyskapitel exemplifiera hur nöjesparken Liseberg förmedlar sitt varumärke till sin frontpersonal samt hur dessa arbetar för att förmedla detta till gästerna. Kapitlet utgörs av två delar: "Rollen som Lisebergare" samt "Varumärket Liseberg - Säkerhet, vänlighet, fräschhet"

Det är en solig men småkyllig vårdag i april. Lisebergflaggorna med den gröna kaninen är hissade och fladdrar lätt med vinden. Kön ringlar långt utanför den stora huvudentrén. Tålmodigt och med en nästintill påtaglig förväntan samlas människor i alla dess åldrar. Premiärstämningen ligger i luften och tre limegröna Lisebergskaniner iklädda varsin färgglad kostym, kommer



glatt vinkandes fram för att hälsa alla gäster välkomna. En liten pojke ser lite rädd ut men tittar nyfiket fram, gömd bakom pappas ben. Gestikulerande med de stora gröna kaninkostymerna får de gästerna omkring att le, gamla som unga. Några plockar även fram sina kameror för att föreviga besöket på Liseberg. Väl framme vid entréluckan sitter en stressad kassörska iförd en Liseberg-pikettröja i ljusa pastellfärger. Utan en hälsning eller en blick tar hon emot vår entrébiljett och öppnar grinden. Trots det kyliga mottagandet känner vi oss alltför spralliga för någon större eftertanke. Det är ju trots allt ändå inte varje dag som vi befinner sig på Liseberg! Väl inne i parken är Lisebergarna i full gång med att underhålla dagens alla gäster. Parkvårdarna gör sig väl synliga med kvastarna i händerna medan spelpersonalen står stationerade vid sina spel och inväntar nästa vinstlystna gäst. Chokladhjulen snurrar, åkattraktionerna är i full gång och skratt blandat med skräck och förtjusning ger en sporrande magkänsla. Nu känner vi oss redo att ta emot de intryck som dagens upplevelse har att ge...

4.1 ROLLEN SOM LISEBERGARE

Detta avsnitt inleds med en diskussion om hur Liseberg rekryterar sin personal för att vidare beskriva hur ledningen förmedlar varumärkets värderingar genom den serviceutbildning de tillhandahåller frontpersonalen. Vidare skildras ledningens önskan om hur Lisebergarna ska agera i servicemöten. Till sist beskriver vi hur ledningen kommunicerar företagets värderingar till frontpersonalen.

Liseberg vill gärna se sina medarbetare som ”Lisebergare” och dess personalidé bygger på frontpersonalens uppgift att överträffa gästens förväntningar. De vill att gästen ska få en underhållande och positiv upplevelse på Liseberg. För att förmedla hur frontpersonalen ska agera gentemot gästerna har Liseberg utformat *tre honnörsord*; ”Säkerhet, vänlighet och fräschhet”. Dessa ska ses som hörnstenar och symboliserar det företaget erbjuder sina besökare; en säker och ren miljö med vänlig frontpersonal. Detta anser Liseberg vara framgångsreceptet.

Om vi följer receptet så blir resultatet bra. När vi låter säkerhet, vänlighet och fräschhet styra allt vi gör blir vi den gladaste parken i Europa./.../Det kan bli redan i år. Det är upp till oss alla.⁷⁶

Liseberg har dessutom utarbetat *tio budord* som ska prägla frontpersonals arbete:

1. Alla ser dig
2. Se alla i ögonen
3. Säg hej
4. Improvisera
5. Gilla alla
6. Bli ett glädjeproffs
7. Hjälp till
8. Visa omtanke
9. Håll rent
10. Skapa glada minnen⁷⁷ (Se bilaga 1)

4.1.1 Bli ett glädjeproffs

Vår uppgift är att förgylla dagen för våra gäster. Vi ska vara proffs på att sprida glädje. Somliga dagar går det lättare, andra måste vi hämta kraft i vår yrkesroll, i vår professionalism.

⁷⁶ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag!”

⁷⁷ Ibid.

Då måste vi påminna oss om att de ”mål” som räknas i vår ”match” är de gäster vi kan glädja. Tänk på att man misslyckas inte förrän man slutar försöka.⁷⁸

För att Liseberg ska lyckas göra sin frontpersonal till glädjeproffs är, enligt Håkan Karlsson, rekryteringen viktig då han ansåg att:

./../i grund och botten så kan man aldrig lära sig att ge rätt service, det tror inte jag, utan mycket faller tillbaka på att rekryteringen blir rätt. Och blir rekryteringen fel så gäller det att jobba med det så att det blir så bra som möjligt.

Rekrytering ska hanteras med omsorg och personalfrågor ska ständigt tas i beaktning för att personalen ska utvecklas i företaget. Allra först gäller det att personalansvariga ser till att rekryteringen blir rätt. Därefter bör de få medverka i utbildning för att lära sig hur servicen ska levereras.⁷⁹ Det är genom Lisebergs hemsida som de flesta jobb söks och dessa ansökningar går direkt in i företagets rekryteringssystem. Rekryteringsgruppen gör ett urval efter ha läst alla ansökningar och kallar sedan till intervju. Lisebergs intervjuprocess börjar med gruppintervjuer om 10-12 personer och varar i cirka en timme. De avslutas sedan med ett enskilt samtal.⁸⁰ Jannike berättade att under hennes gruppintervju fick hon och de andra arbetssökande sätta sig in i olika scenarion som är förekommande på Liseberg och tillsammans diskutera fram alternativa lösningar till hur de skulle agera i det fiktiva scenariot. På så sätt trodde hon att rekryterarna ser hur de arbetssökande samarbetar och agerar tillsammans samt hur serviceinriktade kandidaterna är. Jannike trodde även att dessa gruppuppgifter hjälpte Liseberg att rekrytera ”rätt” personer till företaget.⁸¹ Efter att intervjun avslutats bedömer rekryterarna samtliga personer. De personer de anser passar som Lisebergare skickar de vidare till den avdelning de tror att personerna skulle vara bäst lämpad att arbeta på. De får sedan gå på en avdelningsintervju hos den utvalda avdelningen.⁸²

Några avdelningar på företaget rekryteras inte via Lisebergs rekryteringsgrupp. Personalen på de olika restaurangerna, scenerna samt service och säkerhet är exempel på avdelningar som inte direkt rekryteras av Liseberg, utan av respektive avdelning. Dessa personer kanske inte ser Liseberg som den självklara arbetsgivaren för den sortens arbeten och de blir därför svåra för Liseberg att få kontakt med. Eva blev rekryterad direkt av den restaurang som hon

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). s. 60.

⁸⁰ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

⁸¹ Intervju med Jannike (08-05-20).

⁸² Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

arbetade på.⁸³ Då all personal inte rekryteras av Liseberg kan det leda till att den varumärkesprofil som företaget vill förmedla inte når ut till samtliga.

Jag tror att i grund och botten kan man aldrig lära sig att ge rätt service utan man måste ha det själv i ryggmärgen och det räcker inte då att ett företag har rätt normer och värderingar/.../När man väl står där ut i ”sanningens ögonblick” då ska man ju enligt ryggmärgen göra på ett visst sätt. Och då är det ju jätteviktigt att företaget förmedlat rätt signaler. Men i grund och botten så måste du själv också då vara mottaglig för signalerna.⁸⁴

Många företag är bra på att kommunicera vad de lovar externt, men glömmer dessvärre ofta att det är frontpersonalen som ska uppfylla dessa löften. Därför är det viktigt att frontpersonalen är de första som informeras om företagets vision och varumärkeslöften för att de sedan ska kunna förmedla det vidare till kunderna. Glömmer företaget frontpersonalens roll i varumärkets löften och om de inte kan leverera som planerat är all tid och ekonomiska resurser som lagts ner på marknadsföring bortkastat. Frontpersonalen representerar varumärket och bör öva på hur de ska leverera varumärket genom god service, som tidigare nämnts, varumärkesambassadörer. Då frontpersonalen är kritiska faktorer inom tjänstebranschen behöver de utbildning, träning och motivation.⁸⁵

4.1.2 ”Ha aldrig vita skor”

/.../det ju alltid svårt att styra en serviceleverans. Det är ju det klassiska, och hur ska man kunna kvalitetssäkra serviceleveransen? Och vi gör ju vad vi kan genom att bygga upp någon form av företagskultur. Men det är ju svårt då vi har en massa på ca 300 års anställda och sen har vi ju det dubbla i antal säsongsanställda på olika avdelningar med olika talanger. Det är ju då svårt att få ut samma värderingar till alla och därför är det viktigt att få ut grundvärderingarna som är ”Säkerhet, vänlighet, fräschhet” De är jätteviktiga plus de 10 budorden som ni såg när vi kom upp. De ska genomsyra allt vi gör och de ska finnas i bakhuvudet. Det är ju det som vi levererar i parken som på nått sätt gör att varumärket är så starkt som det är och förbli så starkt.⁸⁶

När företags värderingar framställs måste ledningen ha de anställdas beteende, företagets tjänst samt varumärkets löften i åtanke. Det är viktigt att endast utarbeta ett fåtal, exempelvis tre till fem, meningsfulla värderingar som både företaget och de anställda kan relatera till vilket också gör dem lättare att komma ihåg. De bör även vara tidlösa, det vill säga fungera under en lång tid. Med ett fåtal nyckelvärderingar filtreras de lättare genom hela

⁸³ Intervju med Eva (08-04-24).

⁸⁴ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23)

⁸⁵ Kotler et al. (2002). s. 57.

⁸⁶ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

organisationsstrukturen. Värderingarna kräver ingen extern bedömning utan det viktiga är att de har betydelse för de som arbetar inom företaget. Inte heller skapas värderingarna utifrån konkurrens utan ska helt enkelt endast representera det företaget står för.⁸⁷ Varumärkesvärden som inte är unika utan som rent av kan ses som vaga, måste återge något meningsfullt genom verkliga upplevelser. Värden såsom exempelvis ”hjälpssam”, ”vänlig” och ”rolig” måste bli till upplevelser som levereras av företaget och dess frontpersonal. Hur frontpersonalen arbetar samt om de vet vad deras roll som varumärkesambassadörer går ut på, är avgörande för att lyckas.⁸⁸ Liseberg arbetar mycket med sina honnörs- och budord för att frontpersonalen ska använda dem i sitt arbete. Exponeringen av orden på arbetsplatsen är till för att de inte på något sätt ska kunna undgå av Lisebergarna. Det är först på serviceutbildningen som säsongspersonalen introduceras för företagets honnörs- och budord.⁸⁹ För att Lisebergarna ska ta till sig budorden har ledningen satt upp dem på flera platser i personalutrymmena.

Ja, det fanns ju uppsatt på personalutrymmena, men det känns så konstlat. Men man måste väl köra överdrivet så att alla tar till sig det. Det är ju säkert någon det ger något för, det finns ju vissa knäppisar som inte fattar.⁹⁰

Eftersom bilderna är uppsatta på ett flertal platser ökar sannolikheten att personalen tar till sig av det Liseberg vill kommunicera. Detta bekräftades av Eva som menar att ”Man tänker bara på att de finns uppspikade överallt”. Jannike instämde med ”Man ser dem, men man ser dem ändå inte. Man tittar mer på bilderna”. Samtliga respondenter som intervjuades visste om att det finns tio budord men kunde bara räkna upp några av dem, de ansåg att det är för många för att kunna dem utan till. Respondenterna tyckte att de arbetade efter budorden, dock inte medvetet. Majoriteten av respondenterna tyckte att de kändes löjliga då de ansåg sig veta vad god service innefattar.

Ta fram lite mer realistiska budord. Det är lite skrattretande när man ska tänka på dem hur de skulle fungera. Man borde skapa någon mer seriös touch. Det är lite fritidsgård, de skulle faktiskt kunna jobba upp det, om de hade varit lite mer seriösa, och få en mer dialog om vad det faktiskt handlar om. Vad är rimligt... Är det till exempel rimligt att som parkvårdare säga ”hej” till alla?⁹¹

⁸⁷ Apéria, T. & Back, R. (2004) *Brand relations management – bringing the gap between brand promise and brand delivery*. Liber. Malmö. s. 333-334.

⁸⁸ Mitchell, A. (2004). Getting staff to live the brand: work in process. *Marketing week*. London. Pg. P. 30

⁸⁹ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

⁹⁰ Intervju med Eva (08-04-24).

⁹¹ Intervju med Sofie (08-04-24).

Liseberg håller i en serviceutbildning för nyanställd frontpersonal på företaget. Där får de bland annat lära sig företagets värderingar samt hur de ska agera i servicemöten med gästerna.⁹² Under utbildningen spelas "Lisebergsspelet", vilket är ett spel som gestaltar situationer som kan uppstå på Liseberg samt innehåller allmänna kunskapsfrågor.⁹³ Enligt många av de respondenterna innehöll serviceutbildningen mestadels sunt förnuft som går att tillämpa i alla servicearbeten.⁹⁴ Malin ansåg att hon kan läsa av gästerna "hur de är och vill bli bemötta".⁹⁵ Sofie ansåg att utbildningen var bra för de som inte arbetat inom service innan och är för henne en bra merit att ha med sig. Jannike berättade att serviceutbildningen på Liseberg bestod av gruppdiskussioner och där fanns två föreståndare på plats för att visa vad frontpersonalen får och inte får göra på arbetstid i parken.⁹⁶ Sofie berättade även att de uppmanats att inte sitta ner i parken, inte äta i parken samt inte stå still och prata. Därefter tillade hon skämtsamt "I.../och ha aldrig vita skor".⁹⁷

De flesta säsongsarbetare ska delta i serviceutbildningen med undantag för frontpersonalen på några av restaurangerna.⁹⁸ Eva som har arbetat på en av Lisebergs restauranger och Christina, som nu arbetar sin andra säsong på Liseberg, har inte gått serviceutbildningen. Christina hade aldrig hört talas om serviceutbildningen men eftersom hon arbetat mycket inom servicebranschen tidigare ansågs hon sig inte behöva gå utbildningen. Eftersom Eva inte tagit del av serviceutbildningen ansåg hon inte att Liseberg är noga med att förmedla sitt budskap till frontpersonalen⁹⁹. Risker som finns när flertalet Lisebergare inte deltar i serviceutbildningen är att företaget inte lyckas förmedla sitt varumärke till alla. Detta kan i sin tur innebära att de personerna inte har förutsättningarna för att agera goda varumärkesambassadörer. Dessutom kan avdelningarna erhålla skilda uppfattningar av Liseberg och varumärket. Sofie beskrev serviceutbildningen som en hjärntvätt, eller i alla fall ett försök till det.¹⁰⁰ Trots den förlöjligande framtoningen av serviceutbildningen som respondenterna ger, anser vi att ledningen ändå lyckats förmedla ett budskap om hur frontpersonalen ska bete sig när de arbetar i parken.

⁹² Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

⁹³ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

⁹⁴ Intervju med Säsongsanställda (08-04-24); (08-04-26).

⁹⁵ Intervju med Malin (08-04-26).

⁹⁶ Intervju med Jannike (08-04-24).

⁹⁷ Intervju med Sofie (08-04-24).

⁹⁸ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

⁹⁹ Intervju med Eva (08-04-24).

¹⁰⁰ Intervju med Sofie (08-04-24).

Utöver Serviceutbildningen hålls det på samtliga avdelningar en introduktion med avdelningsspecifik information om vilka regler och rutiner som gäller. Arbetsplatsutbildning sker även på varje avdelning vilket innebär att de nyanställda får lära sig arbetsuppgifterna samt hur arbetet ska gå till på avdelningen.¹⁰¹ Jonas berättade att han i år ska genomgå en utbildning där han ska utbildas i att lära upp nya Lisebergare som börjar på samma avdelning. Företaget är bra på att se personer med ledarkompetens och behålla dem. De tar tillvara på dessa nyckelpersoner som arbetat på företaget under flera säsonger och ger dem ansvar att lära upp nya Lisebergare.¹⁰²

Vid ett lunchbesök på en av Burger King restaurangerna, expedierades vi av en nyanställd Lisebergare. Vi fick snart uppfattningen om att hennes upplärning varit bristfällig då hon agerade mycket förvirrat och osäkert. Det fanns dessutom inte någon som kunde hjälpa henne eftersom de var upptagna med annat. Vi kan tycka att hon borde haft någon vid sin sida för att bli mer säker i sitt arbete. De bristfälliga kunskaperna innebar att vi, tillsammans med de andra hungriga gästerna, blev allt mer irriterade och kön bara växte. Liseberg borde ge all sin frontpersonal stöd vid upplärningen, annars tror vi att det kan vara svårt för dem att arbeta utefter honnörs- och budorden.

Genom våra intervjuer och observationer i både parken och personalutrymmena på Liseberg har vi fått ta del av Lisbergsandan som företaget gärna stoltserar med. Det är svårt att definiera vad Lisebergsandan är, men för oss verkar den utstråla mycket värme och glädje. Lisebergarna såg ut att trivas och ha roligt i varandras sällskap och skrattet var aldrig långt borta. Genom att de flesta Lisebergarna har roligt på jobbet och arbetar i en underhållande miljö underlättar det för dem att sprida glädje, varje dag.

4.1.3 Sprid glädje - varje dag!

Ja, det är ju glädje som är det som genomsyrar det som vi vill att folk ska känna här. Glädje och skratt ska man känna här på Liseberg.¹⁰³

Förutsättningarna för att förmedla ett varumärke skiljer sig betydligt beroende på vad företaget erbjuder. Hos en upplevelse blir detta särskilt tydligt då dess varumärke grundar sig på värderingar, beteenden och samhörighet mellan företaget och dess frontpersonal.

¹⁰¹ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

¹⁰² Intervju med Jonas (08-04-24); Intervju med Emma Svensson (08-05-22)

¹⁰³ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

Ytterligare en skillnad kan ses i frontpersonalens roll då de i serviceföretag hjälper till att sprida varumärkets värderingar och göra dem till hjärtat av företaget. På Liseberg består en stor del av säsongspersonalen av studenter som ofta stannar och arbetar under studietiden och personalomsättningen är generellt låg bland både säsons- och fastanställda¹⁰⁴ Företaget har många tillsvidareanställda säsongarbetare vilket gör att det svårt att locka de mest serviceinriktade personerna till att vilja arbeta på företaget. Däremot, som nämnts, är Liseberg noga med att rekryteringen blir rätt. De vill finna personer som är kreativa och förstår hur viktig god service är för företaget. Respondenterna som nu arbetar på företaget gav intrycket att de trivdes bra på företaget medan Eva som tidigare arbetat på företaget inte skulle skryta om att hon arbetat där.

Sen är det ett sådant ungdomsjobb, det är inte folk som tänker hela livet att ”äh jag skulle vilja jobba på Liseberg någon gång”. Och då blir det att man tänker ju att de som jobbar där alltid...hmm.../.../man förstår ju att folk som jobbar och kommer ”upp” faktiskt gör något seriöst men de måste ju ändå hänga med alla de här ”kidsen”.¹⁰⁵

Vad gäller trivseln på Liseberg och Lisebergsandan anträffas blandade känslor och uppfattningar hos flertalet respondenter. Företaget är uppdelat i avdelningar och sammanhållningen på avdelningarna är god men sämre avdelningarna emellan. Några respondenter upplever även hierarki mellan avdelningarna. Parkvård är ett exempel på en avdelning med högre hierarki på grund av att de tjänar mer pengar och har mer frihet och raster än andra avdelningar.¹⁰⁶ Om inte de anställda känner sig rättvist behandlade av företaget tror vi att det kan bidra till att den frontpersonal som befinner sig lägre i hierarkin inte är lika motiverade till att göra en bra insats. Det kan betyda att de levererar sämre service till gästerna och försämrar varumärkets värde. Liseberg måste arbeta för att skapa trivsel bland alla Lisebergare och försöka motarbeta hierarkin för att skapa jämställdhet och lika värde mellan frontpersonalen och avdelningarna. Detta för att de ska arbeta mot ett gemensamt mål och stärka Lisebergsandan.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Intervju med Eva (08-04-24).

¹⁰⁶ Intervju med Sofie, Eva och Jannike (08-04-24).

4.1.4 Säg hej

.../det är klart att man kan komma på sig själv att man glömt bort att säga hej men det är ju inte så att man bara stoppar in det då. Det handlar väl mer om att man ska kommunicera med gästerna.¹⁰⁷

Respondenterna verkade ha förstått att en enkel hälsning i ett servicemöte med en gäst är viktig för att skapa en positiv upplevelse av besöket på Liseberg. ”Ett hej betyder så mycket. Det skapar kontakt och får gästen att känna sig sedd”.¹⁰⁸ Liseberg uppmanar sina anställda att säga hej, igen, och igen, och igen.¹⁰⁹ Ledningen kontrollerar däremot inte om deras frontpersonal känner till varumärkets värden. Många företag har en tendens att ofta se varumärkets värde utifrån ett kundperspektiv och glömmer bort att ta reda på frontpersonalens inställning. Företagsledningen ska aldrig anta sig veta vad frontpersonalen tycker och känner för varumärkets värden. De bör därför regelbundet ta reda på om frontpersonalen vet vilka varumärkets nyckelvärden är. Viktigt är även att se hur trogna personalen är till varumärket samt om de känner att de kan arbeta med dessa värden dagligen i sitt arbete.¹¹⁰ På Liseberg utfördes år 2005 en ”nöjd-medarbetar index” (NMI) undersökning bland alla fastanställda och ett flertal säsonganställd personal. Resultaten visade vilka områden som behövde arbetas mer med. Håkan Karlsson berättade dock att resultatet visade hög svarsfrekvens med generellt nöjda medarbetare. Trots avsaknaden av undersökningar gällande kunskap om varumärket, är NMI undersökningen ett bevis på att de vill skapa en trivsamt arbetsplats för personalen. En trivsamt arbetsplats genererar med hög sannolikt bättre servicekvalitet till gästerna. Däremot är det generella inget som företaget ska nöja sig med, de ska ständigt sträva efter att förbättra personalens arbetsförhållanden. Ledningen bör aktivt och regelbundet kommunicera med sin frontpersonal genom exempelvis nyhetsbrev eller informationsmöten¹¹¹. De måste inse att det är frontpersonalen som möter kunderna och är därför intäktsgenererande förmedlare av varumärket och bidrar till en god effekt av interaktiv marknadsföring åt företaget.¹¹² Nya kampanjer som Liseberg tar fram ska frontpersonalen få reda på genom sina respektive chefer. De kan även få information via intranät, och datorer finns utplacerade i personalutrymmen. Företaget har även en tidning som heter ”Liseberg runt” som innehåller viktig information.¹¹³ På entrékassaavdelningen håller föreståndarna ett kort möte varje dag

¹⁰⁷ Intervju med Malin (08-04-26)

¹⁰⁸ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag!”

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Hackney, J. (2007).

¹¹¹ Kotler, P. et. al. (2002). s. 375.

¹¹² Grönroos, C. (2002). s. 366.

¹¹³ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

innan parken öppnar, med frontpersonalen. Detta för att frontpersonalen ska veta vad som sker under dagen om det till exempel speciella evenemang. Om frontpersonalen är informerade kan de i sin tur ge bättre information till gästerna och därmed förstärka deras upplevelse i parken.¹¹⁴

Det skulle vara bra att ha en helhetsinformation om inte annat för att få lite mer insikt. Men de jobbar för att det ska bli bättre information så att vi vet vad de andra jobbar med. Idag glömde jag till exempel att vi flyttat på slänggungan och sådant är ju väldigt bra att veta att man har lite koll så, det är ju bra.¹¹⁵

Christina tyckte att det skulle det vara bra för alla i företaget med ett intranät där de kan ta del av central information. Liseberg har tagit fram ett nytt intranät som lanserades den 26 maj 2008 som de kallar ”rosa sidorna”. Alla Lisebergare kommer åt rosa sidorna via datorerna som är utplacerade i bland annat matsalen och på platser där Lisebergarna stämplar in och ut. Intranätet innehåller allmän information om Liseberg såsom Lisebergarens anställning, nyheter på Liseberg, i media och på personalfronten.¹¹⁶

Malin berättar att Liseberg har ett informationsmöte per säsong och är nöjd med den informationen. Christina tyckte däremot att kommunikationen kunde förbättras. Det finns därmed delade meningar inom företaget vad gäller kommunikation av viktig information. Svårigheten är att få alla att verkligen ta del av informationen för att kunna ge bästa möjliga service till gästerna. Frontpersonalen behöver även information för att känna sig bekväma i sin arbetsroll och trivas på arbetsplatsen. Om frontpersonalen får den information som krävs för att göra ett bra arbete blir de mer bekväma i sin arbetsroll men de behöver då ha ledningens förtroende. Bakom ett starkt varumärke står ofta en ledning med en stark tro till sina uppsatta värderingar. Däremot är det personalen med kundkontakt som har mest kunskap om den externa miljön och det är därför lättare för dem att se om en intern kampanj matchar externt. Därför är det en god idé från ledningen sida att ge frontpersonalen handlingsmöjlighet i den här typen av beslut.¹¹⁷ Regelbundna informationsflöden mellan frontpersonal och ledning är ett måste. Frontpersonalen behöver feedback, uppmuntran, förtroende, handlingsfrihet, stimulerande arbetsmiljö och tillgång till ny kunskap för att kunna

¹¹⁴ Intervju med Jannike (08-05-20).

¹¹⁵ Intervju med Christina (08-04-26).

¹¹⁶ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

¹¹⁷ Vallaster, C & de Chernatony, L (2005). s. 191-192.

utvecklas.¹¹⁸ Ger företaget sin frontpersonal större handlingsfrihet skapas mer självständighet i arbetet eftersom de motiveras att själva lösa eventuella kundproblem. Detta innebär i sin tur att kundernas lojalitet till företaget och dess varumärke stärks.¹¹⁹ Håkan Karlsson medger att frontpersonalen på Liseberg inte har lika stor handlingsfrihet som litteraturen önskar.

Vi upplever ju väl att det ibland kan vara lite tufft att hålla ihop en sådan stor massa med säsongspersonal om man inte har väldigt tydliga regler över vad som är och inte är okej. Det är väl den bedömningen vi har gjort där. Däremot har vi med vår fasta personal, som så då blir lite chefer över de andra, de har ju ganska stora befogenheter att kompensera våra gäster. Vi försöker se att skicka människor till vår gästservice som är som vår bas, de är ju inte sena att kompensera en gäst som är missnöjd. De har helt andra befogenheter. Det beror mycket på vad det gäller.¹²⁰

Det kan vara svårt att hålla ihop alla säsongarbetare, men med ökad information kan ledningen ge frontpersonalen mer handlingsfrihet i servicemöten för att öka kvaliteten för gästen i serviceleveransen.

För att motivera sina anställda har Liseberg den årliga utmärkelsen: ”Säsongens Lisebergare”. Titeln innebär att en säsongsanställd på varje avdelning belönas för sin goda arbetsinsats och för att personen är en bra kollega. Förutom äran och diplom, bjuder Liseberg alla ”Säsongens Lisebergare”, från de olika avdelningarna på en resa till ett annat nöjesfält i norden i slutet av augusti.¹²¹ Jannike berättade att det har varit olika på de avdelningar hon har arbetat på vad gäller uttagningen av ”Säsongens Lisebergare”. På en avdelning som hon tidigare arbetat på röstade medarbetarna fram vinnaren, medan på den andra avdelningen var det avdelningschefen och föreståndarna som fattade beslutet.¹²² Föreståndarna och avdelningscheferna ska stötta och peppa sina anställda. Om en avdelning når upp till ett försäljningsrekord bjuds personalen bland annat på tårta.¹²³ Liseberg har ytterligare belöningar för att motivera sina anställda för att försöka bidra till en mer stimulerande arbetsmiljö och skapa en god sammanhållning mellan avdelningarna. Exempelvis anordnar de tillställningar såsom kickoff och avslutningsfest. Personalen har då chansen att lära känna varandra utanför arbetet och kan lättare skapa en trivsam relation som arbetskamrater. Övriga personalfester med mycket alkoholförtäring är inget som Liseberg vill bli förknippade med. Jannike, Stina

¹¹⁸ Grönroos, C. (2002). s. 367, 370.

¹¹⁹ Gordon, W. (2002). s. 375.

¹²⁰ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹²¹ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

¹²² Intervju med Jannike (08-05-20).

¹²³ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

och Eva berättar att söndagar brukade vara dagen då personalen på Liseberg samlades för fest. ”Hela Liseberg är sådär ”käckt”/.../och sen är alla jättekakfulla och vill egentligen inte jobba där.”¹²⁴ Numera har de, för att förhindra detta, infört alkoholblås.¹²⁵ Att vara bakfull på arbetet ger ingen bra bild av företaget och varumärket. Införandet av alkoholblås visar att företaget har tagit personalens uppförande på allvar och att de vill vara en seriös arbetsplats med seriösa värderingar.

¹²⁴ Intervju med Eva (08-04-24).

¹²⁵ Intervju med Eva, Sofie och Jannike (08-04-24).

4.2 VARUMÄRKET LISEBERG

”SÄKERHET, VÄNLIGHET, FRÄSCHHET”

I följande avsnitt vill vi belysa hur viktig rollen som Lisebergare är vid varumärkesförmedling samt hur de kan bidra till att skapa glada minnen hos gästerna. Förmedlingen görs med hjälp av bland annat företagets tre honnörsord.

Det mest magiska av alla trick i all service är att få gästerna att le när de går. När de lämnar parken för dagen, när de checkar ut från hotellet eller campingen, när de har ätit sig mätta på restaurangen och betalat notan – eller när de spelat på ett lyckohjul, åkt en attraktion, betalat sina souvenirer, köpt glass... Med en extra värmande hälsning när någon går har man gjort mer än halva jobbet för att gästen ska komma tillbaka.¹²⁶

Liseberg förmedlar med denna målande bild hur frontpersonalen bör agera ambassadörer för varumärket Liseberg genom att ”skapa glada minnen” av upplevelsen. Att upplevelser har kommit att bli alltmer eftertraktade tror vi beror på dess karaktär, som kan ta en mängd olika skepnader och formas till att bli så mycket mer än en produkt någonsin kan. Dessutom tror vi att företag har insett den efterfrågan som finns och försöker alla på sitt sätt skapa en så minnesvärd upplevelse som möjligt.



De känslor och associationer som fanns med oss redan innan besöket på Liseberg förstärktes ytterligare vid besöket i parken. Innanför grindarna släpper den yttre världens bekymmer, oro och stress. Budskapen från varumärket blir snart verklighet då skratt och hisnande skrik hörs ifrån åkattraktionerna. Det är mycket folk, sommar, och underhållning i alla dess former. Barn som länge sett fram emot sommarens besök springer runt i halvpanik för att hinna med att åka samtliga attraktioner, ”minst tre gånger”. Föräldrar som gläds tillsammans med sina barn släpar runt på chokladvinster lika stora som barnen. Däremellan finns de äldre som sittandes vid en scen eller dansandes njuter av musik, mat och dryck. Dessa tre målgrupper utgör endast en bråkdel av de tusentals gäster som besöker parken denna dag. Samtliga har emellertid kommit dit av en och samma anledning, att uppleva Liseberg.

¹²⁶ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag”

På Liseberg finns många faktorer som är viktiga attribut vid skapandet av känslor. Mest essentiell är företagets frontpersonal som är ansiktet ut mot kunderna och kan påverka dem under de möten som sker. Att genom en upplevelse forma människors tankar och känslor kan låta skrämmande. Det är dock en nödvändighet för att skapa positiva minnen. Speciellt påtagligt blir detta då människors erfarenheter har en tendens att spridas.¹²⁷ Vid intervjun med de tidigare anställda på Liseberg framkom deras associationer till Liseberg. Först nämner de självklart det uppenbara; människoflöden och hög ljudnivå. Därefter tillägger Eva att Liseberg för henne är lite av ett parallellt universum med pajasmänniskor, fulla kompisgäng och en fritidsgård för ungdomar. ”Det är ju inget civiliserat samhälle direkt”.¹²⁸ Det kan ju tyckas naturligt att inställningen till en plats förändras efter att ha arbetat i den. Eva, Sofie och Jannike tyckte alla det var kul att besöka Liseberg när de var barn men efter att ha arbetat där har ”magin” försvunnit. En tydlig skillnad kunde tydas då åsikterna kom från de respondenter som fortfarande är säsongarbetare på Liseberg. De utstrålade en stolthet över att arbeta på Liseberg. Christina berättade att hon trivs bra på sin avdelning i entrékassan och att det är många som tidigare arbetat på andra avdelningar som kommer till henne och säger att ”här ska jag aldrig ifrån”.¹²⁹ Håkan Karlsson tror att personalen, oavsett om du är säsong- eller helårsanställd, är stolta över att vara Lisebergare. ”Jag tror att många känner sig unika genom att vara Lisebergare/.../Det är väl ofta så att det är många som söker jobb hos oss och de som har fått jobb ser det som roligt och kul.”¹³⁰ Håkan Karlsson medger att för honom, som sitter på ett kontor och inte har den dagliga kontakten med gästerna, är det lätt att säga hur frontpersonalen bör bete sig. Han tror dock att det är viktigt att komma ihåg att;

Vi är ju alla här för ett gemensamt mål och det enda mål vi har det är att det ska komma folk genom grindarna och gå här ifrån med ett leende och helst med en tom plånbok (skrattar skämtsamt), men det får vi ju på köpet.¹³¹

Att förmedla ett leende och att skapa en glad och minnesvärd upplevelse uttrycks även i de tio budorden där företaget vill att Lisebergarna ska ”gilla alla”.

Skådespelare brukar ha en mening i huvudet som de tänker för att de ska reagera på det sätt som är sannolikt för deras rollkaraktärer. De tänker tanken, och så kommer agerandet av sig

¹²⁷ Berry, L. L. & Seltman, K. D. (2007). s. 200.

¹²⁸ Intervju med Eva, Sofie och Jannike (08-04-24).

¹²⁹ Intervju med Christina, Malin och Kristian (08-04-26).

¹³⁰ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹³¹ Ibid.

självt. En användbar tanke är att bestämma sig för att man faktiskt kan gilla alla. Se alla gäster du möter som någon du tycker om och med ett leende.¹³²

Eva och Sofie anser att det är det sunda förnuftet som styr. Beroende på vilken gäst de möter så improviserar de. Malin menar att det är lättare att se att hon har arbetat utefter budorden istället för att ständigt gå och ha budorden i åtanke.

4.2.1 Alla ser dig

Att vara Lisebergare är att stå på scenen flera timmar i sträck. Det finns alltid någon som ser vad du gör. Det går inte att prata med en kollega eller kolla sms på telefonen ”medan man ändå inte gör något annat”. Det skulle man inte göra mitt under en filminspelning eller om man var med i en teaterföreställning. Och det fungerar inte på Liseberg heller. Det skulle uppfattas som om något annat var viktigare än våra gäster.¹³³

Den ”fantasivärld” med den glada nöjesparksatmosfär som gästerna äntrar skapar olika minnesvärda upplevelser. Fantasivärlden gör även att trafiken och stressen utanför blir mer dold och glöms lättare bort. På en del platser i parken avvek fantasitemat då buskar, som tidigare skymde ”verkligheten utanför”, kapats ned och bröt av mot den fantasivärld som upplevelsen gav löften om. Även för frontpersonalen blir arbetsmiljön speciell. Lisebergarna intar, i jämförelse med många andra serviceföretag, en speciell skådespelarroll där budordet ”improvisera” utgör en viktig del i rollen som Lisebergare. I betraktelsesättet om servicemöten som en föreställning, ses chefer som ”regissörer” och det är deras uppgift är att se till att ”aktörerna” har vad som behövs både vad gäller ”rekvisita” och kunskap för att kunna leverera vad som önskas av företaget samt vad som förväntas av kunderna.¹³⁴ Håkan Karlsson berättar att de varje dag har en jourhavande parkchef som går runt i parken. Parkchefen får fort en magkänsla för hur stämningen är och ser till att allt fungerar som det ska i de olika enheterna.¹³⁵ Detta visar att företaget dagligen kontrollerar parken för att skapa en trivsamt och säker miljö för gästerna, vilket är tänkt att ge ett gott intryck som stärker upplevelsen och varumärket. Då de flesta av Lisebergarna ständigt är synliga och kan betraktas av både gäster och chefer som rör sig i parken, är det viktigt vikt att frontpersonalen är serviceinriktade och sköter sitt arbete. Under vår observation påträffades chefer vid flertalet tillfällen vandrandes runt i parken. Chefernas rörlighet och synlighet gör dem till ett

¹³² Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag!”

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Mossberg, L. (2003). s. 85-86.

¹³⁵ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

viktigt verktyg vad gäller kontrollen av frontpersonalens agerande i servicemöten samt att det blir lättare för dem att se om frontpersonalen inte sköter sig.

Grejen är den att jag står ju på olika ställen i parken och just vår avdelning står på väldigt många ställen så vi är ju väldigt rörliga i parken. Sen finns det ju dem som står vid vanliga varuspel, dem har ju inte lika mycket gästkontakt. Vi är väl dem som har mest gästkontakt, parkvärdar och dem som går och sopar.¹³⁶

”Under köppplevelsen”, som Elliot och Percy presenterat som en av tre ”touch points”, erbjuder parken en rad olika former av personalkontakt. Efter att ha trätt in i parken möts gästerna av allt ifrån entrékassapersonal till kaniner. Liseberg är en arbetsplats med en stor personalstyrka och lockar tusentals besökare varje dag under säsongen. I parken sker otaliga servicemöten i en mängd konstellationer, därmed är förmedlingen av företagets budskap viktig att som frontpersonal ständigt ha i åtanke. All frontpersonal måste arbeta serviceinriktat även om det finns många olika typer av arbetsuppgifter på avdelningarna där kontakten med gästerna varierar. Att vara kanin kräver exempelvis helt andra kvalifikationer än arbete som avser hantering av en attraktion. Detta är dock inget som betyder att de inte ska leverera lika god service för att ett helhjärtat budskap ska nå ut. Liseberg genomför dagligen gästundersökningar för att få en uppfattning om hur deras gäster upplevt besöket i nöjesparken och om de levde upp till deras förväntningar. De görs slumpvis i form av korta intervjuer innan gästerna lämnar parken.¹³⁷ Undersökningarna utförs för att Liseberg vill kunna förbättra upplevelsens kvalitet och på så sätt stärka varumärket. Ju fler serviceelement företaget erbjuder desto mer måste de ständigt söka påtagliga bevis för att erbjuda kunderna bättre service. Även om detta är en svår uppgift är det viktigt att göra för att kunna påverka kundernas uppfattningar om företaget och dess varumärke.¹³⁸

4.1.2 Se alla i ögonen

”Du är speciell och alldeles särskilt välkommen.” Det är vad alla människor vill känna. Att se människor i ögonen är det enklaste sättet att få dem att känna sig uppmärksammade. Att aktivt söka ögonkontakt är därför också den bästa förutsättningen för att skapa trivsel. Att undvika ögonkontakt eller titta bort är direkt otrevligt. Sök ögonkontakt. Hela tiden.¹³⁹

¹³⁶ Intervju med Jonas (08-04-26).

¹³⁷ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹³⁸ Elliot, R & Percy, L (2007). s. 207.

¹³⁹ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag!”

På Liseberg ingår Lisebergarna i en speciell teaterföreställning där upplevelser skapas. För att skapa dessa upplevelser som företaget vill förmedla bör även frontpersonalen ”spela med” i och deras närvaro förstärks genom att söka ögonkontakt med gästerna. Lisebergarna täcker in många olika karaktärsroller beroende på avdelning och arbetsuppgift. Kaninerna har en mer tydlig skådespelarroll som kräver inlevelse och talang. Håkan Karlsson berättar att kreativiteten är jätteviktig för samtliga men allra mest för kaninerna och för de som gör scenuppträdanden. Spel- och åkattraktionspersonal spelar en annan roll som ibland kan kännas hämmad då arbetsuppgifterna är monotona. Samtliga är dock med och förmedlar ”Lisebergsupplevelsen”. Sofie berättar hur hon som parkvårdare hade en roll som hon trivdes med.

Vår avdelning hade ju lite högre hierarki, lite bättre avdelning eftersom vi fick lite mer betalt och frihet ändå och mer raster än många andra. På det sättet var det en bra avdelning. Man jobbade ute, det var skönt. Även om det var mycket sopsäckar att tömma och rengöring av toaletter med folk som spyr stup i kvarten.¹⁴⁰

Dock skulle hon inte säga att det var en yrkesroll i jämförelse med andra arbeten. Hon tyckte därför att det var skönt att komma därifrån då arbetsplatsen kändes som en ”låtsas värld”.

Frontpersonalens roller i föreställningen påverkas även av hur de ser ut och hur de agerar. Begreppet *symbolisk interaktionism* innebär att alla ”deltagare” är symbolanvändare på så sätt att deras kläder, verbala språk och kroppsspråk påverkar alla parter tolkning av upplevelsens kvalitet där servicemötet äger rum.¹⁴¹ På Liseberg har de en hård klädpolicy vilket innebär att frontpersonalen måste ha Lisebergs arbetskläder när de arbetar. De ska se välvårdade ut och endast svarta eller mörkblå skor är tillåtna etcetera.¹⁴² Arbetskläderna består av en pastellfärgad piketröja och eventuellt en fleecetröja. Färgerna som används genomgående i olika kombinationer är blå, gul, grön, lila och rosa. Till piketröjan bär Lisebergarna mörkblå byxor, kjol eller shorts. Kläderna är avslappnade och lediga men ger ändå ett proppert intryck. De har även en neutraliserande verkan som gör att frontpersonalen smälter in i parkmiljön. Håkan Karlsson menar att frontpersonalen är en viktig del av upplevelsen men det är gästen som ska vara i centrum, inte personalen.



¹⁴⁰ Intervju med Sofie(08-05.20)

¹⁴¹ Mossberg, L. (2003). s. 85-86, 95, 97.

¹⁴² Intervju med Jannike (08-05-20).

Lisebergarnas klädsel välkomnar oss som gäster att ta kontakt och de är väl lämpade för arbetsplatsen. Eva tycker att de ”käckä” pastellfärgade kläderna borde bytas ut¹⁴³, men vad vore Liseberg utan sina pastellfärger?

Förutom Lisebergarnas yttre är bemötandet i servicemöten angeläget att diskutera. Som Lisebergare anser företaget att de ska leva upp till de normer som finns. I sanningens ögonblick blir företagens honnörsord ”vänlighet” ett utmärkt exempel. Under en femkamp i parken ställdes därför frontpersonalen på prov genom att vissa Lisebergare blev tillfrågade hur spelen gick till. Även om frågan ibland kunde ses som onödig tog samtliga, på ett vänligt sätt, god tid på sig och förklarade reglerna noggrant. I slutändan kände vi oss mer angelägna till att spela och frontpersonalen gav sken av att vara mer motiverade i sin arbetsroll. Däremot saknades ibland det betydelsefulla leendet som skulle förstärka upplevelsen ytterligare. Lisebergs ledning försöker vara synlig i parken och att dagligen skapa sig en bild över hur varumärket förmedlas. Vi tror att genom deras tillgänglighet kan de motivera och inspirera frontpersonalen i deras arbete. Under observationen kunde avdelningschefer eller högre uppsatta inom företaget urskiljas då de bär en mörklila kavaj.

4.2.3 Visa omtanke

Visa omtanke om alla, oavsett ålder, ursprung, dialekt, märke på jackan, bakgrund, yrke, erfarenheter... Utgå från att varje gäst är på Liseberg för att bjuda på sig själv, sin familj eller sina vänner på årets gladaste dag – och gör allt du kan för att bidra till det.¹⁴⁴

Genom att visa omtanke och hjälpa till att skapa årets gladaste dag tror vi inte att någon bör lämna Liseberg utan ett glatt minne. Synd är dock att det är mycket mer som spelar in. Det varumärke som Liseberg vill förmedla återspeglas även i den upplevelse som företaget levererar. Detta ger goda bevis på att varumärken för serviceföretag inte är enkelt att förmedla. Det är därför viktigt att skapa en trovärdighet hos den service de erbjuder och på så sätt sprida budskap och känslor. Ledningen bör vara medveten om de förväntningar som skapas och de risker som varumärket för med sig. Det är även viktigt att försöka leverera en sådan konsekvent service som möjligt¹⁴⁵. I upplevelseföretag kommer konsekvent service

¹⁴³ Intervju med Eva (08-04-24).

¹⁴⁴ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag”

¹⁴⁵ Elliot, R & Percy, L (2007). s. 206-207.

behöva täcka samtliga områden. Då Liseberg utgörs av en mängd olika avdelningar bidrar det till att samma konsekventa service bör genomsyra samtliga delar av företaget.

Det som är mest angeläget för varje Lisebergare att känna till anser Håkan Karlsson vara säkerheten och merparten av respondenterna kan intyga att säkerheten ses som absolut viktigast i parken.

Vi har ju haft ett extremt hårt säkerhetsarbete de senaste två åren efter incidenterna vi hade i ”Lisebergsgården” och ”Flumeride”. Det är därför ingen slump att vi har säkerhet, vänlighet och fräschhet. Säkerhet går alltid först och vi jobbar då högt och lågt med säkerhet i form av att vi kontrollerar och jobbar med våra attraktioner. Plus att vi jobbar med lobbying med myndigheter för att få ett tydligare regelverk på säkerheten till attraktionerna.¹⁴⁶

Trots att upplevelsen ska präglas av en säker miljö har inte alla säsongsarbetare fått en säkerhetsutbildning. Emma Svensson berättade att brand samt hjärt- och lugnräddningsutbildning ges till vissa personer.¹⁴⁷ Det som avgör beror på vilken avdelning personen arbetar på. ”Attraktionsavdelningen” och ”Gästservice” har mer omfattande säkerhetsutbildning men även speciellt utvalda personer på andra avdelningarna får ta del av den. Malin berättade att hon gått hjärt- och lungräddning samt brandutbildning.¹⁴⁸ Sofie har inte gått någon utbildning utöver serviceutbildningen. Hon berättade, som tidigare nämnts, att de under intervjutillfället fick svara på frågor om hur de skulle agera i olika situationer samt att de under serviceutbildningen fick en kortare beskrivning om hur de bör agera vid olyckor.

Jag har ju varit med när ”Bergbanan” spårat ur och vi fick ju hålla avspärningar/---/vi håller mer undan folk från ambulansen, vi är inte direkt på dem skadade. Om pressen frågar något så säger vi att vi inte vet någonting.¹⁴⁹

Att säkerheten är viktig uttrycks inte bara från respondenterna, utan det kunde även skönjas som gäst under vistelsen på Liseberg. Under vår lunch på ”Återiet” kom plötsligt en ambulans lugnt körandes in i parken. Två män iklädda säkerhetsuniformer sprang framför för att öka framkomligheten bland gästerna. Många fundersamma gäster tittade nyfiket efter bilen men då bilden kört vidare fortsatte de åter med sina aktiviteter. Kort därefter kom den sedan körandes tillbaka utan någon större uppståndelse. Som gäster förblev vi dock ovetande tills

¹⁴⁶ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹⁴⁷ Intervju med Emma Svensson (08-05-22).

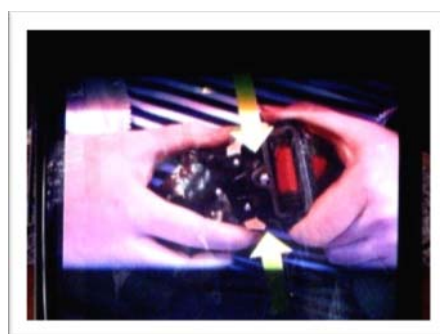
¹⁴⁸ Intervju med Malin (08-04-26).

¹⁴⁹ Intervju med Sofie (08-04-24).

Jonas, vid en spelstation, berättade för oss att det var en man som drabbats av en hjärtattack. Han berättade att han brukar få reda på vad som händer på andra delar av parken.

Det sprids så snabbt. Jag pratade med parkvårdarna och vakterna./.../Just vår avdelning står på väldigt många ställen så vi är ju väldigt rörliga i parken./.../Vi är väl dem som har mest gästkontakt, parkvårdar och dem som går och sopar.¹⁵⁰

Lisebergarna finns alltid på ett ringa avstånd och om någonting skulle hända går det alltid att få hjälp. Att personalen ses som en betydande säkerhetsresurs är positivt då de blir en del av den service som företaget förmedlar i parken. Håkan Karlsson understryker att ”man ska känna sig trygg som besökare, även om man är här för att ta en öl eller en fika med mormor.”¹⁵¹ Utöver frontpersonalen har Liseberg även parkvårdar och säkerhetsvakter synliga i parken. Dessa har samtliga en vänlig framtoning, ”inga poliser i piketuniform direkt”.¹⁵² För att stödja frontpersonalen ytterligare i sitt säkerhetsarbete finns uppsatta skyltar och tv-monitorer som hjälper till att på ett enkelt sätt uttrycka de säkerhetsåtgärder som varje gäst måste veta. Exempel på restriktioner är avrådan för människor med hjärtproblem att åka vissa attraktioner, hur säkerhetsbälten vid vissa attraktioner spänns fast, att lösa föremål ska förvaras i slutna fickor eller i förvaringsskåp samt längdkrav vid ett flertal åkattraktioner.



Olyckor kan orsaka förödelse för varumärket och dess värde och det kan vara svårt att återfå tilliten från gästerna. Håkan Karlsson menar även att olyckor som inträffar på andra nöjesfält eller parker påverkar Liseberg.¹⁵³ Enligt David, W. Norton konkurrerar inte företag inom upplevelsebranschen endast med andra företag i branschen, utan även med allt som rör människors tid och pengar.¹⁵⁴ Service är ett framstående konkurrensmedel och det är därför viktigt att satsa på kvalitet för att skapa konkurrensfördelar gentemot andra konkurrerande serviceföretag. Den mänskliga faktorn är därför avgörande.¹⁵⁵ Upplevelsen som levereras av

¹⁵⁰ Intervju med Jonas (08-04-26).

¹⁵¹ Intervju med Håkan Karlsson (08-05-23).

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Norton, W. D. (2003). Toward meaningful brand experiences. *Design Management Journal*. Vol. 14, No. 1. s. 19, 23.

¹⁵⁵ Grönroos, C. (2002). s. 368-369.

företag måste vara unik för kunderna för att företaget ska nå framgång.¹⁵⁶ Håkan Karlsson anser att, i djungeln av nöjesparker, ska Liseberg vara ett första val. Detta då de levererar en upplevelse med mycket glädje i en säker miljö. Vidare anser Håkan Karlsson, i likhet med David, W. Norton att; ” Ja tid och pengar, det är det vi konkurrerar med. Vi konkurrerar lika mycket med vitvarumarknaden och med charterbranschen. Dock inte så mycket med andra nöjesparker i Sverige.” Detta är ännu ett bevis på vikten av att leverera god service för att skapa och eller behålla sin image och ett gott rykte.

4.2.4 Hjälp till - En kanon upplevelse!

Man blir glad av att göra andra glada. Du kan alltid hjälpa någon med något, det är bara att fråga ”Kan jag hjälpa till?” Att hjälpa till och att hjälpas åt är självklarheter.¹⁵⁷

Liseberg utgörs av en innesluten miljö vilket också skapar annorlunda situationer. Företaget har kontrollen och kan påverka vad gästerna ska mötas av inne i parken. De är även ansvariga för gästerna vilket gör att ”fysisk kontroll” i servicemötet med hjälp av teknik är nödvändigt¹⁵⁸ Kontrollen blir tydlig hos personalen som arbetar vid åkattraktionerna. De har kontrollen över gästerna såtillvida att de styr gästens upplevelse i åkattraktionen. Detta blev konkret under en incident i ”kanonen”. Den är byggd som en ”bergochdalbana” där följande åktur ska ske:

Tåget skjuts ut ur stationen likt en kanonkula och når sin toppfart på två sekunder. Efter 90 graders stigning sitter man på toppen av en 24 meter hög puckel. Ett ögonblick eller så. Sedan bär det av 90 grader rakt ner. Och då är det verkligen rakt ner!¹⁵⁹

När tåget kom upp på 24-meterstoppen stannade det och för några sekunder kunde den underbara utsikten beskådas. Sekunden därefter rörde sig tåget igen och det kittlade till i magen av förväntan men istället för att bära av rakt ner för stupet, började det istället glida baklänges. Förvånat började vi titta oss omkring och någon utropade ”så här ska den ju inte göra!”. Sekunden efter, i 90 graders vinkel, störtade vi istället baklänges tillbaka till startpunkten. Förvirrade och med en aning oro i kroppen blev vi väl mottagna igen på

¹⁵⁶ Mossberg, L. (2003). s. 22-23.

¹⁵⁷ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag”

¹⁵⁸ Mossberg, L. (2003). s. 98-99.

¹⁵⁹ Liseberg:

http://www.liseberg.se/Liseberg/Svenska/Liseberg+Island/lisebergparken/%C3%85kattraaktioner/kanonen.htm?wbc_purpose=Basic&WBCMODE=PresentationUnpublished. Läst: 08-05-02.

plattformen. Personalen, som såg hur förvånade vi var förklarade att tåget inte var tillräckligt tungt för att orka över toppen. De bad om ursäkt för det inträffade då det skapat oro hos gästerna. Därefter gav de alla åkare chansen att gå av innan de gjorde ett nytt försök. Incidenten utgör ett tydligt exempel på hur personalen kan hjälpa till i alla situationer. Denna hanterades med ett vänligt lugn och händelsen har kommit att bli ett förträffligt exempel på hur säkerheten alltid är första prioritet på Liseberg. Företagets personal har ett stort ansvar för gästerna som är i parken som spenderar både tid och pengar under besöket. Därför måste samtliga Lisebergare hjälpas åt att leverera vad som önskas av gästerna för att skapa en minnesvärd upplevelse som stärker varumärket utåt.

4.2.5 Håll rent

Fräschhet är en förutsättning för att göra gästernas upplevelse till något alldeles extra. När det är fräscht är det svårt att skräpa ner, medan det tvärtom är lättare att inte duka av efter sig om andra redan har slarvat.¹⁶⁰

Frontpersonalen är med och skapar olika intryck av upplevelsen och Håkan Karlsson kommenterade varför Liseberg bör väljas framför andra konkurrenter; ”Vi levererar en upplevelse, med mycket glädje, i en säker miljö. Det är en garanterad rolig och kul upplevelse under säkra former. Säkerhet, vänlighet och fräschhet!”¹⁶¹

För att vara goda föredömen för våra gäster ska vi alltid plocka upp ”ett skräp” och slänga det i närmaste papperskorg. Genom att själva ständigt värna om fräschheten, skapar vi den bästa förutsättningen för att våra gäster ska göra det.¹⁶²

Jonas och Kristian ansåg att parken är ren.¹⁶³ Jonas tyckte däremot att honnørsordet fräschhet är konstigt uttryckt. Han håller dock med om att de arbetar för att hålla parken ren. ”Här har vi ju papperskorgar överallt. Här är ju helt rent, här ser man ju inget skräp alls.” Han tillade vidare att, trots parkvårdarnas arbete i parken plockar samtliga i personalen upp skräp de ser.¹⁶⁴ Lisebergarna gör det tydligt att fräschhet är ett måste och hur de tar för givet att samtliga i personalen hjälper till att



¹⁶⁰ Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag!”

¹⁶¹ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹⁶² Liseberg broschyr. ”Sprid glädje – varje dag!”

¹⁶³ Intervju med Jonas (08-04-26); intervju med Kristian (08-04-26).

¹⁶⁴ Intervju med Jonas (08-04-26).

hålla parken ren. Malin berättade att det har kommit att bli en arbetsskada, speciellt för de som har arbetat inom parkvård eftersom hon ser skräp överallt. Trots att det var fullt med människor i parken var intrycket långt ifrån en smutsig park, tvärtom fanns papperskorgar utspridda på många platser i parken. Papperskorgarna var dessutom märkta med en väl passande dekal som bilden visar. Under besöket på Liseberg såg vi parkvårdare näst intill hela tiden som gick och plockade upp skräp och sopade på marken. Parkvårdarna gjorde ett utomordentligt arbete med att hålla parken ren och Liseberg lever verkligen upp till honnörsordet fräschhet.

4.2.6 ”Hel, ren och fräsch”

Att arbetsplatsens utformning stödjer den upplevelse som ska förmedlas anser vi vara essentiellt för att intryck och känslor ska kunna skapas. Det är svårt att leverera ett företags budskap om förmedlingen sker i en miljö som inte är synkroniserad med varumärket. Det tema som ett serviceföretag väljer att använda för sin verksamhet ligger till grund för den upplevelse som levereras. Därav är det av största vikt att upplevelsen är full med oförglömliga intryck som genererar mer värde för kunden. Dessa behöver inte vara stora för att upplevelsen ska kännas unik med det är oftast dem som gästen tar med sig som minne av upplevelsen.¹⁶⁵ Temat i parken går i färgglada pastellfärger i ton med den varumärkeslogo Liseberg använder sig av. Parken utgörs av attraktioner, spel i alla dess former men även restauranger, scener och småbutiker. Allt för att skapa ett spännande upplevelseområde. Temat i parken är utformat för att påverka gästernas helhetsintryck men det stärker även frontpersonalens roll som varumärkesambassadörer. Liseberg är en ren park och att Lisebergarna är bra på att plocka upp skräp vilket gör att gästerna får ett bättre helhetsintryck och att varumärket blir positivt förknippat. Dock kunde vi upptäcka brister på en av Burger King restaurangerna i parken gällande dess fräschhet. Det var en stöjig och stimmig miljö och de flesta av borden var täckta med brickor och rester från gäster. Detta antagligen då denna restaurang, under vårt besök, inte hade tillräckligt med personal för att hinna plocka upp efter gästerna. En annan anledning kan vara att de var säsongspremiär och en stor del av personalstyrkan var nyanställda hade ännu inte rutin och erfarenhet för att utföra sitt arbete effektivt.

Håkan Karlsson berättar att allt inom grindarna är en del av varumärket. De vill signalera ”hel, ren och fräsch” och har, som tidigare nämnts, en strikt personaluniformspolicy att

¹⁶⁵ Pine, J. & Gillmore, J. (1998).

följa.¹⁶⁶ Efter att ha observerat Lisebergarna och deras klädsel kan vi än en gång konstatera att Liseberg lyckats med att förmedla fräschhet. Personalen var hela och rena och gav ett vårdat intryck. Jannike berättade att cheferna säger till personalen om de till exempel skulle ha en smutsig tröja på sig måste de gå och byta tröja. Detta tycker Jannike är bra eftersom det är viktigt att ge ett seriöst intryck, men samtidigt tror hon att då större delen av personalen är unga är de inte medvetna om vikten att vara hel och ren då gästerna hela tiden ser dem och utvärderar varje steg som tas.¹⁶⁷ Eftersom den relativt unga frontpersonalen utgör ett stort parti i personalstyrkan och har en viktig roll vid varumärkesförmedling innebär det att ledningen bör ta väl vara på dem och göra dem till företagets starka resurs.

¹⁶⁶ Intervju med Håkan Karlsson (08-04-23).

¹⁶⁷ Intervju med Jannike (08-05-20).

5. SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel presenterar vi våra slutsatser genom att besvara våra frågeställningar. Därefter lyfter vi blicken ifrån Liseberg AB och diskuterar på en generell nivå hur upplevelseföretag kan arbeta med varumärkesförmedling för att stärka varumärket. Vi knyter därefter ihop säcken och ger intressanta förslag till vidare forskning som avser varumärkesförmedling.

Syftet med uppsatsen var att öka förståelsen för hur ett upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling. Genom att se till hur ett upplevelseföretag arbetar har vi tydliggjort frontpersonalens betydelse vid varumärkesförmedling. Vi menar att frontpersonalen har en avgörande roll vid serviceleveransen och måste därför ses som en stark resurs. Fallstudien gjordes på Liseberg och följande frågeställningar hade vi som avsikt att besvara:

- *Hur förmedlar ledningen på Liseberg varumärkets värden till frontpersonalen?*

Liseberg lägger stor vikt vid rekryteringen av nya Lisebergare och när ”rätt” personer valts ut genomgår de bland annat en serviceutbildning. På serviceutbildningen förmedlar företaget varumärkets budskap och värden. Personalen får även riktlinjer för hur de ska agera i parken och vad god service innebär. Liseberg har utformat honnörs- och budord som ett sett att förmedla varumärkets värderingar till personalen. Dessa förmedlas under utbildningen och exponeras även i personalutrymmen. Våra respondenter ansåg att budskapen är aningen löjliga och kunde inte alla budorden utantill, men vi anser trots detta att ledningen lyckats, då budskapen präglar frontpersonalens arbete. Ledningen har gjort att personalen är medvetna om vad rollen som Lisebergare innebär och vad de förväntar sig av dem. Vidare kommunicerar företaget ut viktig information till sin frontpersonal via bland annat intranät, morgonmöten på avdelningarna och tidningen ”Liseberg runt”.

- *Hur arbetar frontpersonalen för att förmedla företagets varumärke?*

Lisebergarnas roll i parken är viktig vid skapandet av de upplevelser som företaget vill förmedla. De utgör därmed en stark resurs som varumärkesambassadörer. Det är frontpersonalen som hjälper till, håller rent samt är med att skapa glada minnen till gästerna. Företaget har därför utformat värderingar som samtliga respondenter ansåg sig arbeta efter.

De honnörs- och budord, som är utformade för att prägla frontpersonalens agerande i servicemöten, var väl uppmärksammade av frontpersonalen. Budskapen ansågs dock självklara och var därför inget de själva reflekterade över även om det framkom att de naturligt tillämpades i deras arbete. Vi anser att Lisebergarnas bemötande överlag var vänligt vilket gav oss som besökare en positiv upplevelse. Det märktes tydligt att honnörsorden genomsyrade personalens agerande och att säkerhet var första prioritet i parken. Detta tydliggjordes på många sätt, både under intervju- och observationstillfällena.

5.1 Betydelsen av varumärkesförmedling i upplevelseföretag

Utifrån våra slutsatser har vi insett betydelsen av gemensamma värderingar som förmedlar företagets budskap. Dessa bör utgöra grunden för varumärket och genomsyra hela företaget. De uttrycker de essentiella delar som företaget värdesätter och används för att skapa god service till kunderna. Dock är det inte tillräckligt att endast utforma budskap och värderingar utan dessa måste även förmedlas på ett effektivt sätt. Vi anser därför att alla serviceföretag bör arbeta mycket med rekryteringsprocessen för att få ”rätt” personer samt hålla i en utbildning där ledningen kan försöka förmedla en enhetlig bild av företaget till personalen. Denna utbildning bör vara obligatorisk för samtliga anställda för att säkerställa att varumärkets budskap förmedlas enhetligt till alla. Annars tror vi att det finns en risk att företaget brister i förmedlingen av varumärket. Vi anser att gruppscenarion vid rekryteringen är väl passande för serviceföretag då personalen måste vara beredda på att lösa uppkommande situationer på ett bra sätt. Dessutom kan arbetsgivaren få en mer verklighetstrogen bild över hur personerna samarbetar med andra. Att tala gott om sig själv inför andra i en intervjuprocess kan ses som en god merit för att arbeta inom servicebranschen där en rad kundmöten sker dagligen. Det är även viktigt att under både rekrytering och utbildning presentera de värderingar och budskap som personalen har i uppgift att leverera vidare till företagets kunder. Av den anledningen bör de utformas på en nivå som samtliga känner sig likvärdig med. Vi tror att det är bättre att företag lägger utbildningen på en högre nivå där personalen kan känna att de lär sig något nytt och därmed bli motiverade att använda kunskapen i sitt arbete. Håller utbildningen för låg nivå finns risken att personalen får en oseriös uppfattning av företaget. Då service blivit en viktig del av människors vardag finns redan en stor förförståelse för vad god service innebär. Det kan därför kännas onödigt att belysa sådana delar som personalen redan anser vara självklara.

Varumärkesförmedling bör ske genom ständiga informationsflöden mellan ledning och personal. Dessa kan uttryckas genom exponering av varumärkets budskap i personalutrymmen men även genom att tillhandahålla resurser, såsom ett intranät, för att skapa en väl fungerande tvåvägskommunikation. Vi anser att kommunikation alltid kan förbättras om ledningen ser till att personalen får tillgång till all information de behöver för att agera goda varumärkesambassadörer. Intranät och en aktiv kommunikation anser vi vara väl lämpade verktyg för att påminna personalen om företagets varumärke men bör inte själv utgöra förmedlingen. Ett förslag kan vara att bjuda in karismatiska gästföreläsare som kan ge nya synvinklar och inspirera personalen att bli goda varumärkesambassadörer. Vi ser även att personalen ska vara delaktiga i beslut som avser varumärkets budskap.

För att göra personalen till varumärkesambassadörer är det viktigt att ledningen förmedlar företagets värderingar och budskap. Detta för att skapa en enhetlig företagsanda och göra personalen till experter på företagets varumärke. Företaget kan, genom att utforma en välplanerad rekrytering och utbildning, leverera varumärkets budskap samt skapa förståelse för hur detta varumärke sedan ska förmedlas vidare till kunderna. Personalen kan i sin tur, genom de riktlinjer och värderingar som företaget tillhandahåller, agera varumärkesambassadörer till företagets kunder. Genom att leva sig in i den roll som upplevelsen levererar kan de ge god service och skapa glada minnen, vilket i sin tur genererar mer värde till företaget och dess varumärke. Vi anser att detta är essentiellt och företag bör aldrig glömma att det är personalens insats som kan göra att kunder går hem med ett leende. Mötet med personalen kan för en kund vara avgörande beroende på hur servicen levereras. Personal som känner sig behövd och är stolt över att arbeta på ett visst företag, kan på ett mer helhjärtat sätt leverera en bra upplevelse. Det är därför viktigt att företaget gjort personalen medvetna om hur ett servicemöte på företaget ska gå till. Vi anser att ett servicemöte inom upplevelseindustrin aldrig bör ”standardiseras”, då ingen kund är den andra lik och önskar olika typer av bemötande. Det är viktigt för serviceföretag att ha i åtanke att allt ifrån personalens klädsel till deras agerande i servicemöten är varumärket och att dessa går hand i hand med företagets varumärkesvärderingar för att skapa en trovärdig bild av företaget.

Vi är medvetna om att resonemang som förs i uppsatsen skulle kunna vidareutvecklas ytterligare och på så sätt skapa mer djup. Vi anser dock att uppsatsen har bidragit till en större förståelse för personalens betydelse vid varumärkesförmedling i servicebranschen och då i

synnerhet upplevelseföretag. Den har även belyst det essentiella gällande både rekrytering och utbildning för att personalen ska bli experter på företagets varumärke. Dessutom kan personalen genom att agera varumärkesambassadörer ha stor påverkan att kunna stärka varumärket externt. Vi har även förtydligat hur betydelsefulla varumärkesvärden är och hur de bör genomsyra hela organisationen för att bli övertygande.

5.2 Förslag till vidare forskning

Då våra fokusområden har varit att ta reda på hur ledningen kan förmedla ut sitt varumärke till de anställda samt hur de anställda kan agera varumärkesambassadörer, anser vi det vara intressant att för framtida forskning se på detta utifrån ett gästperspektiv. Det vill säga hur gästerna uppfattar varumärkesförmedlingen på Liseberg. Detta för att se om varumärket förmedlas genom samtliga led från företagets ledning till gästen. Ur denna synvinkel skulle det även vara intressant att se hur den externa marknadsföringen påverkar gästerna. Dessutom skulle det vara spännande att se hur andra upplevelseföretag arbetar med varumärkesförmedling till sin personal. Till exempel vilka värderingar de värdesätter samt hur dessa förmedlas. Detta för att få ytterligare synvinklar på hur varumärkesförmedling skulle kunna fungera respektive inte fungera i verkligheten.

6. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Apéria, T. & Back, R. (2004) *Brand relations management – bringing the gap between brand promise and brand delivery*. Liber.: Malmö.

Balmer, J, M, T. & Grey, E, R. (2003) Corporate brands: what are they? What of them? *European journal of marketing*. Vol. 37. No 7/8. Pp. 972-993

Berry, L, L. & Seltman, K, D. (2007) Building strong services brand: Lesson from Mayo Clinic. *Business Horizons*, 50 pp. 199-209.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.: Malmö.

Davis, R. et al. (2000). Retail service branding in electronic-commerce environments. *Journal of service research*. Vol.3, No. 2. Pp.178-186.

Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Department of business administration*. Belgium. Pp. 157-161

Eksell, J. (2005). *Teorier om servicemötet - en historisk beskrivning*. I Corvellec, Herve & Hans Lindqvist (red). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber: Malmö.

Elliot, R & Percy, L (2007) *Strategic brand management*. Oxford, Great Britain.

Goffman, E. (2004). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Prisma: Stockholm.

Gordon, W. (2002). Minding your brand manners. *Marketing Management*. 11, 5; ABI/INFORM Global. Pp 18

Grönroos, C. (2002). *Service Management och Marknadsföring - En CRM Ansats*. Liber:: Malmö.

Hackney, J. (2007). Getting staff to live the brand. Promotion & Incentives. *Haymarket Business Publication*. London. Pg. S5

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Tredje upplagan. Prentice Hall: Upper Saddle River. New Jersey.

Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. (2002). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 4^e upplagan, Prentice Hall: New Jersey.

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

Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*. Eam Offset & Media: Malmö

Mitchell, A. (2004). Getting staff to live the brand: work in process. *Marketing week*. London. Pg. P. 30.

Mossberg, L. (2003) *Att skapa upplevelser – från ok till WOW!* Studentlitteratur. Lund.

Normann, R. (1983). *Service Management – ledning och strategi I tjänsteproduktion*. Liber:: Malmö.

Norton, W. D. (2003). Toward meaningful brand experiences. *Design Management Journal*. Vol. 14, No. 1. Pp.18-25

Pine, J & Gilmore, J (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business review*. Vol 76 (4). Pp 97-105.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*. Pg. 57-70

Shah, S. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder! *British Educational Research Journal*. Vol 30, No 4. Pp 549-575.

Solomon, R. M. (2007). *Consumer behavior: Buing, Having, and Being*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Vallaster, C & Chernatony, L. (2005). Internationalization of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*. Pg. 181-203

Zeithaml, V. A, et. al. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of marketing*. Vol. 49. Pp. 33-46.

Öhlander, M (1999) ”Deltagande observation”. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) *Etnologiskt fältarbete*. Sid. 9-23. Lund. Studentlitteratur.

Öhlander, Magnus (1999) ”Utgångspunkter”. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) *Etnologiskt fältarbete*. Sid. 9-23. Lund. Studentlitteratur.

Elektroniska källor

Liseberg:

http://www.liseberg.se/Liseberg/Svenska/Liseberg+Island/lisebergparken/%C3%85kattraktioner/kanonen.htm?wbc_purpose=Basic&WBCMODE=PresentationUnpublished Läst: 08-04-17.

<http://mediabank.liseberg.se>. Läst: 08-04-19.

<http://www.liseberg.se/Liseberg/Svenska/Liseberg+Island/lisebergparken/MER+OM+LISEBERG/BROSCHYRER/arsredovisning0607.htm>. Läst: 08-04-28.

Svenska institutet:

http://www.si.se/templates/CommonPage____1742.aspx. Läst: 08-04-19.

Muntliga källor

Intervjuer

Håkan Karlsson, Reklamchef Liseberg AB. Intervjuad 08-04-23, Göteborg.

”Jonas”, Säsongsanställd Liseberg AB. Intervjuad 08-04-26, Göteborg.

E-post intervjuer

Emma Svensson, Personal administratör Liseberg AB. Intervjuad 08-05-22.

Jannike ” Säsongsanställd” Liseberg Ab. Intervjuad 08-05-20.

Gruppintervju 1, 08-04-24, Göteborg

”Eva”, tidigare säsongsanställd Lisebergs Restaurang AB.

”Jannike”, säsongsanställd Liseberg AB.

”Sofie”, tidigare säsongsanställd Liseberg AB .

Gruppintervju 2, 08-04-26, Göteborg

”Christina”, säsongsanställd Liseberg AB.

”Kristian”, säsongsanställd Liseberg AB.

”Malin”, säsongsanställd Liseberg AB.

Bildkällor

Bild s. 5 – <http://mediabank.liseberg.se/?deptID=1>

Bild s. 18 – Eget fotografi

Bild s. 29 – <http://mediabank.liseberg.se/?deptID=1>

Bild s. 33 – <http://mediabank.liseberg.se/?deptID=1>

Bild s. 36 – Eget fotografi

Bild s. 38 – Eget fotografi

Tryckmaterial

Liseberg: Sprid glädje – varje dag!

Bilaga 1

”Skapa glada minnen – varje dag”

Lisebergs ”10 budord”

1. ALLA SER DIG

Det stora Lisebergs är ett stort uttryck. Det kommer i smick. Det finns alltid någon som ser vad du gör. Det gör inte ut göra med en kollega eller kollega som gör arbetet "smick" men ändå inte gör något annat. Det skulle vara ett stort uttryck som kan användas på en annan plats i en annan situation. Och det betyder att på Liseberg betyder det skulle uppmärksamma och säga att du vill säga att du vill säga.

2. SE ALLA I ÖGONEN

"Det är speciellt och viktigt för alla i samhället." Det är vad alla människor vill känna. Att se människor i ögonen är det enklaste och mest effektiva sättet att få dem att känna sig uppskattade. Det skapar också goda relationer och skapar ett starkt och positivt klimat. Det betyder också att du ska se alla. Det betyder också att du ska se alla. Det betyder också att du ska se alla. Det betyder också att du ska se alla.

3. SÄG HEJ

Det betyder så mycket. Det skapar känsla och det gör att du kan känna dig välkommen. Det betyder också att du ska säga hej. Det betyder också att du ska säga hej. Det betyder också att du ska säga hej. Det betyder också att du ska säga hej.

4. IMPROVISERA

Man kan inte säga att det aldrig kommer att hända något. Men med en bra inställning kan man alltid hitta lösningar. Det betyder också att du ska improvisera. Det betyder också att du ska improvisera. Det betyder också att du ska improvisera. Det betyder också att du ska improvisera.

5. GILLA ALLA

Skuggorna brukar ha en mening i sig. Det betyder också att du ska gilla alla. Det betyder också att du ska gilla alla. Det betyder också att du ska gilla alla. Det betyder också att du ska gilla alla.

6. BLI ETT GLÄDJEPROFFS

Det betyder också att du ska bli ett glädjeproffs. Det betyder också att du ska bli ett glädjeproffs. Det betyder också att du ska bli ett glädjeproffs. Det betyder också att du ska bli ett glädjeproffs.

7. HJÄLP TILL

Man blir glad av att göra andra glada. Det betyder också att du ska hjälpa till. Det betyder också att du ska hjälpa till. Det betyder också att du ska hjälpa till. Det betyder också att du ska hjälpa till.

8. VISA ÖNTANKE

Visa omtanke om alla. Det betyder också att du ska visa omtanke. Det betyder också att du ska visa omtanke. Det betyder också att du ska visa omtanke. Det betyder också att du ska visa omtanke.

9. HÅLL RENT

Fräschhet är en förutsättning för en god gästernas upplevelse. Det betyder också att du ska hålla rent. Det betyder också att du ska hålla rent. Det betyder också att du ska hålla rent. Det betyder också att du ska hålla rent.

10. SKAPA GLADA MINNEN

Det stora målet är att skapa glada minnen. Det betyder också att du ska skapa glada minnen. Det betyder också att du ska skapa glada minnen. Det betyder också att du ska skapa glada minnen.

SPRID GLÄDJE - VARJE DAG!

LISEBERGS HONNÖRSORD

Titel vågorna ska genomgå och känslens upplevelsen av Liseberg.

Säkerhet • Vänlighet • Fräschhet

Bilaga 2

Intervjuguide

Håkan Karlsson (08-04-23)

Allmänt om varumärket

- Hur valdes Liseberg logo ut? varför valdes just den?
- Vad vill ni att varumärket ska förknippas med?
 - Hur arbetar ni med att förmedla detta?
- Vilka känslor vill ni skapa hos människor med ert varumärke?
- Vad anser ni vara unikt med ert varumärke?
- Hur förmedlar ni detta?
- Hur arbetar ni för att marknadsföra ert varumärke?
 - Hur sker uppföljning av marknadsföringen?
- Ni vänder er till en bred målgrupp, har ni någon specifik målgrupp som ni strategiskt inriktar er mot?
 - Hur arbetar ni för att nå ut till den/dem?
 - Är er marknadsföring vinklad olika för olika målgrupper?

Frontpersonalen och varumärket

- Hur förmedlar ni varumärket till er personal?
- Hur vill ni att personalen ska förmedla varumärket till era gäster?
 - Hur följs detta upp?
- Finns det några riktlinjer över hur personalen ska agera i sitt yrke?
- Anser ni att er personal har handlingsmöjlighet?
- I er affärsidé nämner ni orden: *Originalitet, unikheter, kreativitet, mod och trohet*. Hur arbetar ni med dem?
 - Hur ser ni att personalen kan agera utefter dessa?
- Hur anser ni att varumärket skulle kunna synliggöras ytterligare genom personalen?

Bilaga 3

Intervjuguide

Emma Svensson (08-05-22)

- Hur går rekryteringen av säsongspersonal till?
- Vilka avdelningar i parken går via Lisebergs rekrytering?
- Vilken är anledningen till att inte alla avdelningars rekrytering går via Liseberg?
- Vilka krav ställer ni vid rekryteringen?
- Vad ingår i Serviceutbildningen?
- Går samliga samma serviceutbildning eller varierar det från avdelning till avdelning?
- Hur introduceras ny personal i sitt arbete?
- Vad innebär det att vara ”föreståndare”?
- Hur skiljer det sig att vara föreståndare denna säsong från tidigare säsonger?
- Vilka kan bli föreståndare?
- Vilken form av utbildning får dessa personer?
- Vilken form av feedback eller belöning finns för säsongspersonalen?
- Hur får personalen reda på nya kampanjer
- Vilka har tillgång till ”de rosa sidorna” och vilken typ av information går att finna där?
- Används andra medel som kommunikationsverktyg?
- Vart ligger den ungefärliga medelåldern på de säsongsanställda på Liseberg?
- Förutom era hörnstenar; Säkerhet, vänlighet och fräschhet, finns det andra ”varumärkes mantran” som ni försöker förmedla ut?

Bilaga 4

Intervjuguide - tidigare säsongspersonal

Sofie, Eva och Jannike (08-04-24)

- Vad är det första du tänker på när du hör: "Liseberg"?
- Hur anser du att utbildningen på Liseberg är?
- Vet du vilka Lisebergs honnørsord är?
- Kan du nämna några av Liseberg "tio budord"?
 - Hur arbetar du efter dem?
- På vilket sätt förmedlar du vidare Lisebergs budskap till gästerna?
- Hur känner du att din tid på Liseberg har influerat dig i ditt sätt att arbeta?
- Är Liseberg noga med att personalen ska veta vad Liseberg står för?
- Har din syn på Liseberg förändras sedan du började arbeta?
- Ser du några brister i företagets upplärning utav arbetsbemötande?

Bilaga 5

Kompletterande e-post intervju

Jannike (08-05-20)

- Kan du berätta hur rekryteringsprocessen gick till för dig?
- Hur upplevde du utformningen av rekryteringsprocessen?
- Vad tycker du om Lisebergs klädpolicy?
- Hur valdes säsongens Lisebergare ut på de avdelningar du har arbetat på?
- Hur sker kommunikationen på din avdelning?

Bilaga 6

Intervjuguide - säsongspersonal Malin, Kristian och Christina (08-04-26)

- Hur upplevde ni serviceutbildningen?
 - Var den användbar?
 - Har någon uppföljning gjorts?
- Skulle ni vilja ha fler utbildningar? (t.ex. hjärt- och lugnräddning)
- Vet ni vilka Lisebergs honnörsord är?
- Kan ni nämna några av Liseberg "tio budord"?
 - Hur arbetar ni efter dem?
- På vilket sätt förmedlar ni vidare Lisebergs budskap till gästerna?
- Skulle ni vilja rotera mellan avdelningarna?