



LUNDS UNIVERSITET
Lunds Tekniska Högskola

En upplevelse olik någon annans

Att uppnå hög kundtillfredsställelse med krav på att leverera upplevelser åt alla – en fallstudie på Liseberg AB.

Viktor Kjellin och Fredrik Leifland

December 2016

Institutionen för produktionsekonomi och logistik vid Lunds Tekniska Högskola

Lunds Universitet

Handledare: Ingela Elofsson

Förord

Denna rapport är resultatet av det examensarbete som utfört på Lunds Tekniska Högskola under hösten 2015 och 2016.

Examensarbetet avslutar författarnas civilingenjörsutbildningar i Industriell ekonomi.

Ett särskilt tack till Ingela Elofsson på Institutionen för produktionsekonomi och logistik på LTH, som handlett detta arbete och i det uppdraget tålmodigt lotsat oss genom akademins stundtals snåriga vägval och på så vis i stor grad bidragit till den slutprodukt du som läsare nu håller i din hand. Tack även till Susanna Eckerstein på Entré & Biljettförsäljning på Liseberg, som från fallföretagets sida medverkat som handledare och bidragit med bakgrundskontext, värdefull data samt förutsättningar för den minst uttråkande formen av benchmarking vi kan komma på.

Författarna vill också ta tillfället att tacka de som på ett eller annat sätt haft inblandning i de fantastiska år som spenderats på och kring Lunds Tekniska Högskola. Även om fem år, på ett ungefär, i och med detta arbete är till ända kommer vi sent glömma alla de säregna upplevelser endast en riktig studentstad kan frambringa. Till det läggs ett närmast ändlöst antal bekantskaper vi stiftat, vilka vi lär bära med oss för lång tid framöver.

Ett sista tack riktas till våra främsta pådrivare, Carina och Catharina.

Lund, 21 december 2016



Viktor Kjellin



Fredrik Leifland

Sammanfattning

Titel: En upplevelse olik någon annans. Att uppnå hög kundtillfredsställelse med krav på att leverera upplevelser åt alla en fallstudie på Liseberg AB.

Författare: Viktor Kjellin, Industriell Ekonomi 2009, LTH; Fredrik Leifland, Industriell Ekonomi 2009, LTH

Handledare: Ingela Elofsson, Institutionen för produktionsekonomi och logistik, LTH

Syfte: Syftet med examensarbetet är att beskriva och analysera hur ett företags organisation av tillgångar och resurser kan utformas för att producera och förmedla sitt erbjudande så att en hög kundtillfredsställelse uppnås.

Med ett teoretiskt ramverk som hjälper till att svara på frågor om vad det är som ska levereras till vem, samt hur detta görs när det handlar om en upplevelse har arbetet beskrivit och analyserat hur en nöjespark med speciella förutsättningar kan uppnå en hög kundtillfredsställelse. Arbetet har utgått från kvantitativa data om nuvarande kundnöjdhet och fångat upp områden med extra utmaningar, för att sedan undersöka dessa närmare med kvalitativa metoder som intervjuer och observationer. De svar som ges är att utnyttja det breda utbud man ofta besitter för att erbjuda en helhetsupplevelse av hög kvalitet, men att alltid påminna sig om att förståelse för den enskilda kundens förutsättningar och förväntningar är grunden till att göra just den kunden, och i förlängningen varje kund, nöjd.

Nyckelord: Upplevelsekonsumtion, värdeerbjudande, kundnöjdhet, kärnprodukt, marknadssegmentering, nöjespark

Abstract

Title: An experience unlike any other's. To achieve great customer satisfaction with obligations to deliver experiences for all – a case study on Liseberg amusement park.

Authors: Viktor Kjellin, Industrial Engineering and Management '09, LTH; Fredrik Leifland, Industrial Engineering and Management '09, LTH

Supervisor: Ingela Elofsson, Department of Industrial Management and Logistics, Production Management, Faculty of Engineering, Lund University

Purpose: The purpose of this Master's thesis is to describe and analyze how a company's allocation of assets and resources can be managed to produce and mediate its value proposition in a way that yields a high level of customer satisfaction.

With a theoretical framework to help answer questions about what to deliver to whom, and how to execute this when the product is an experience, this master thesis has described and analyzed how an amusement park with special preconditions can yield high customer satisfaction. The work has been based on quantitative data of current levels of customer satisfaction to crystallize areas of extra challenges which were then closer studied using qualitative methods such as interviews and observations. The takeaways are to harness the parks often broad offering to present an overall high quality experience. A crucial notice is to always keep in remembrance that the individual customer's preconditions and expectations is the key to that specific customer's, and ultimately all customers', satisfaction.

Keywords: Leisure consumption, customer value proposition, customer satisfaction, core product, market segmentation, Amusement park

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	4
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	6
Figurförteckning	10
Tabellförteckning	10
1 INTRODUKTION	11
1.1 Omvärldsbakgrund	11
1.1.1 Nöjesparksbransch i fortsatt tillväxt	11
1.1.2 Ett nytt tekniskt landskap	13
1.1.3 Den internationella giganten	15
1.2 Nordens största nöje	18
1.3 Syfte	21
1.3.1 Avgränsningar	21
1.4 Mål	21
1.4.1 Mål för utbildningen	21
1.4.2 Examensarbetarnas mål	21
1.5 Disposition	22
1.5.1 Introduktion	22
1.5.2 Metodik	22
1.5.3 Teori	22
1.5.4 Empiri	22
1.5.5 Analys	23
1.5.6 Slutsatser och rekommendationer	23
1.5.7 Bidrag och öppna Reflektioner	23
1.5.8 Litteraturförteckning	24
1.5.9 Appendix	24

2	METOD	25
2.1	Valet av metodik	25
2.1.1	Kvalitativ eller kvantitativ data	25
2.2	Fallstudie	26
2.2.1	Datainsamling	27
2.3	Litteraturstudier	28
2.4	Studiens metodmässiga angreppssätt	29
2.4.1	Giltighet	30
3	TEORI	33
3.1	Introduktion	33
3.2	The Business Model Canvas	33
3.2.1	Kunder	34
3.2.2	Värdeerbjudande	35
3.2.3	Kanaler	35
3.2.4	Kundrelationer	36
3.2.5	Intäktströmmar	36
3.2.6	Resurser	37
3.2.7	Nyckelaktiviteter	37
3.2.8	Partners	37
3.2.9	Kostnader	38
3.3	Marknadssegmentering	38
3.3.1	Olika typer av marknadssegmentering	39
3.4	Kotlers 3 nivåer av en produkt	42
3.4.1	Nivå 1: Kärnprodukt	42
3.4.2	Nivå 2: Verklig Produkt	43
3.4.3	Nivå 3: Utvidgad produkt	43
3.5	Kundrelationer	43
3.5.1	Kundnöjdhet	43
3.5.2	Upplevelsekonsumtion	44
3.6	Summering av det teoretiska ramverket	46

4	EMPIRI	49
4.1	Lisebergs enligt Business Model Canvas	49
4.1.1	Kunder	50
4.1.2	Värdeerbjudande	50
4.1.3	Kanaler	52
4.1.4	Kundrelationer	52
4.1.5	Intäktströmmar	52
4.1.6	Nyckelresurser	53
4.1.7	Nyckelaktiviteter	55
4.1.8	Partners	55
4.1.9	Kostnader	56
4.2	Marknadssegmentering	56
4.2.1	Strategier för segmentering hos Liseberg	56
4.2.2	Segmentering av Lisebergs kunder baserat på data	57
4.3	Lisebergs olika värdeerbjudanden	62
4.4	Kundrelationer	64
4.4.1	Lisebergs marknadsundersökningar för mätning av kundnöjdhet	64
4.4.2	Lisebergs empiriska data över kundnöjdhet	65
4.4.3	Lisebergs kommentarer kring låg kundnöjdhet	70
4.5	Observationer och intervjuer vid besök	74
4.5.1	Introduktion	74
4.5.2	Medelstora barn	75
4.5.3	Småbarnsfamilj	79
5	ANALYS	82
5.1	Introduktion	82
5.2	Vem? - Kunden	83
5.3	Vad? - Värdeerbjudandet	84
5.4	Hur? - Kundrelationen	87
5.5	Summering	89
6	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	91

6.1	Till värde för staden, med krav från staden	91
6.2	Varierande förväntningar och erbjudanden	92
6.3	Kunden är nyckeln till hög kundtillfredsställelse	93
7	BIDRAG OCH ÖPPNA REFLEKTIONER	95
7.1	Bidrag	95
7.1.1	Bidrag till Liseberg	95
7.1.2	Bidrag till akademien	96
7.2	Öppna reflektioner	97
7.2.1	Digitalisering kan förbättra kundkontakten	97
7.2.2	Förmedling av besöksprognos	99
7.2.3	Reflektioner kring arbetets metodik	100
8	LITTERATURFÖRTECKNING	104
9	APPENDIX	108
9.1.1	Frågeformulär som används för nöjdhetsenkät	108

Figurförteckning

Figur 1: Översiktsbild av Osterwaler & Pigneurs business model canvas.....	34
Figur 2: Bild över olika typer av marknadssegmenteringar	39
Figur 3: Illustration av Kotlers 3 nivåer av en produkt.....	42
Figur 4: Mossbergs grundmodell för kundens upplevelsekonsumtion	45
Figur 5: Bild över de tre delar av BMC som ligger till grund för detta arbete.....	46
Figur 6: Bild över var kunden återfinns i BMC.....	47
Figur 7: Bild över var värdeerbjudandet återfinns i BMC.....	47
Figur 8: Bild över var kundrelationerna återfinns i BMC.....	48
Figur 9: Illustration över vad Lisebergs kärnprodukt är.....	63
Figur 10: Bild över var kunden återfinns i BMC.....	83
Figur 11: Bild över var värdeerbjudandet återfinns i BMC.....	84
Figur 12: Kärnprodukten för Liseberg samtliga kundsegmenten	88
Figur 13: Nivå 2 och 3 för en barnfamilj.....	86
Figur 14: Nivå 2 och 3 för ett äldre par.....	86
Figur 15: Bild över var kundrelationerna återfinns i BMC.....	87
Figur 16: Mossbergs grundmodell för kundens upplevelsekonsumtion.....	88
Figur 17: Bild över de tre delar av BMC som ligger till grund för detta arbete	89

Tabellförteckning

Tabell 1: Vilket land gästen kommer ifrån.....	57
Tabell 2: Hur lång sträcka gästen har tagit sig för att komma till Liseberg	58
Tabell 3: Fördelning av kön bland gästerna.....	58
Tabell 4: Åldersspridningen bland gästerna som svara på enkäten	58
Tabell 5: Ålder på sällskapet.....	59
Tabell 6: Sällskap vid besöket	59
Tabell 7: Vad besökarna nyttjade för attraktioner och faciliteter i parken.....	60
Tabell 8: Anledning till att besökaren besökte Liseberg	61
Tabell 9: Hur många timmar i parken besökaren spenderade.....	61
Tabell 10: Om besökaren är innehavare av ett årskort eller guldpass.....	61
Tabell 11: De frågorna med högst kundnöjdhet.....	66
Table 12: De tio frågor med lägst kundnöjdhet uppdelat på ålder	67
Table 13: De tio frågor med lägst kundnöjdhet uppdelat på enkel resväg till Liseberg	67

1 Introduktion

I introduktionskapitlet ges läsaren en bakgrund till ämnet och en bild av i vilken kontext examensarbetet genomförts. Här presenteras arbetets syfte, bakgrund, mål och disposition samtidigt som fallföretagets nuvarande situation beskrivs kort.

1.1 Omvärldsbakgrund

1.1.1 Nöjesparksbransch i fortsatt tillväxt

Den globala nöjesparksbranschen är del av en växande marknad inom nöje och turism. Till följd av högre disponibel inkomst och överlag större konsumtion på nöjesaktiviteter så förutses en fortsatt tydlig tillväxt (Grand View Research, 2016). Då konsumenter hela tiden kräver nya och häftigare upplevelser ställer denna tillväxt stora krav på aktörerna att ständigt förnya sig och investera tungt i teknologi, partnerskap, serviceleverans och integration. De ledande aktörerna är för närvarande *Disney Parks and Resorts, Universal Studios Theme Parks, Sea World Entertainment, Six Flags Entertainment Corporation* och kinesiska *OTC Parks*. Detta är också några av de som leder utvecklingen att modifiera och uppgradera sina parker för att locka nya kunder såväl som att behålla de lojala. (Grand View Research, 2016)

I en rapport från IAAPA, som är världens största branschorganisation för nöjesparker och attraktioner, uppskattas den globala marknaden för nöjesparker där åkattraktioner är huvudakten vara runt 40 miljarder dollar under 2014. Detta inkluderar inträden, mat, souvenirer och andra inköp gjorda i parken. Utöver dessa siffror kommer exempelvis djurparker, museum, dedikerade vattenparker och likaså tillhörande hotellverksamhet. Det sammanlagda besöksantalet för nöjesparker

beräknades samma år vara 957 miljoner globalt. (Wilkofsky Gruen Associates, 2014)

Samma rapport ser fyra områden som kommer att driva tillväxten de närmsta åren. Det första är att mycket av tematiseringen som utvecklas kommer bygga på varumärken och andra immateriella tillgångar. Exempel är filmer såsom Harry Potter, Frozen och Star Wars, men även TV-kanaler som Nickelodeon, leksaker som Lego och till och med bilar, tydligast i Ferrari World som öppnade sina portar i Abu Dhabi 2010. Det andra är att man ser fortsatt stora traditionella investeringar i skenet av att nöjesparker historiskt klarat sig relativt bra även i ekonomiskt motigare tider samt att de bättre stått emot konkurrens från digitala media. Investeringar sker nu också i mer stödjande infrastruktur såsom förbättrade faciliteter, ökade restaurangutbud samt bättre tillgänglighet. (Wilkofsky Gruen Associates, 2014)

Den tredje faktorn är att turism ses som en väldigt tydlig nationell och regional tillväxt drivare, där nöjesparken många gånger är motorn i destinationens turism. Särskilt tydligt blir detta i Asien och Mellanöstern. Den fjärde och sista tillväxt drivaren går enligt rapporten hand i hand med de stora investeringarna som görs. En global trend är att försöka förlänga besöken genom att erbjuda en mer resortliknande miljö, där kunden stannar över helgen snarare än enstaka dagar. Fler och fler säsonger, som halloween och jul, introduceras även för att bättre utnyttja hela året för att skapa intäkter med lägre marginella kostnader. (Wilkofsky Gruen Associates, 2014)

Faktorer som utmanar tillväxten är krav på ständiga och stora investeringar som samtidigt ska passa in i den ofta geografisk begränsade parken på ett sätt som fungerar både i ett nuläge och på

sikt. Man har också ett historiskt högt säkerhetstänk att fortsätta leva upp till. (Grand View Research, 2016)

Sociala mediers framväxt har också i stor grad transformerat industrin. Utöver ökad transparens i form av kundrecensioner har det öppnat upp nya möjligheter för nöjesparkerna att kommunicera med sina besökare och möjliggöra ny form av marknadsföring i form av delning av till exempel attraktionsfoton. Gällande målgrupper finns det ett antal olika aspekter marknaden kan segmenteras enligt. Förutom uppenbara demografiska skillnader såsom ålder, geografi och civilstatus differentierar sig nöjesparker mot individuella intressen såsom musik, konst eller till och med vetenskap. (Grand View Research, 2016)

Frågar man nöjesparkerna och dess ledare själva, som IAAPA:s officiella branschtidning *Fun World* gjort, förväntar de sig i framtiden bland annat större utnyttjande av exempelvis mobiltelefoner och annan självbetjäning för att hantera ett av nöjesparkernas största bekymmer, köerna. Redan idag jobbar många aktörer med tilläggsprodukter för köföreträde, men även olika former av köunderhållning för att få gästerna på bättre humör. På sikt hoppas man dock att man med hjälp av utvecklade tekniska lösningar kanske rent av får bort kömomentet helt. Andra trendspaningar inkluderar högre interaktivitet och läskigare attraktioner som aktiverar fler sinnen, men även högre kvalitet på mat och dryck samt ett större hållbarhetstänk överlag. (IAAPA, 2015)

1.1.2 Ett nytt tekniskt landskap

Enligt Belleghem, som står bakom boken *When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships* (2015) har kunderna bestämt sig. En snabb och smidig digital kundrelation är en del av vad dagens kunder förväntar sig av ett företag. Under de senaste 20 åren har internet blivit en del av vår vardag. Sociala

medier har fått konsumenter att öppna upp sig och tala öppet. Tack vara dessa nya medier har världen blivit mer transparent. Sedan introduktionen av Apples iPhone har denna värld transformerats än mer radikalt. Från 2007 och framåt har vi kunnat åtnjuta ständig uppkoppling. Appar och program har gjort våra liv mer intressanta, mer effektiva, mer kommunikativa, mer trevliga. Vi har upplevt och upplever konsekvensen av strukturerad digitalisering samtidigt som vi någonstans vet att digitalisering fortfarande befinner sig i sin linda. (Belleghem, 2015)

Det är omöjligt för någon att förutspå hur världen kommer att se ut om 5 år. Men en sak håller de flesta som säker, det att det kommer ske fler och större förändringar under de kommande fem åren än vad som varit fallet de senaste fem åren. Många menar att vi under de kommande fem åren nästan varje vecka lär stöta på nya innovationer som kommer kunna påverka våra liv. (Belleghem, 2015)

Vikten av ett bra digitalt interface gentemot kunder kommer därmed bara fortsätta att öka. Med detta menas att digitalt sträcker sig mycket längre än att bara vara bra online. Den digitala kundrelationen kommer till stor del att utspela sig i den icke uppkopplade världen. Ett digitalt interface kommer enligt Belleghem att vara grundpelaren i den moderna kundrelationen. (2015)

Ett exempel som visar på detta är stora företag som man normalt skulle klassa jobbar med onlinetjänster. Dessa aktörer jobbar nu mer och mer mot den icke uppkopplade världen. Amazon har lanserat en telefon. Google håller redan på att utveckla en bil och har köpt ett företag som jobbar med smarta hemprodukter. (Belleghem, 2015)

Detta skapar en situation där traditionella icke uppkopplade aktörer riskerar att förlora sin konkurrenskraft. Uppkopplade företag har oftast en effektiv organisation som snabbt kan iterera sig fram till nya produkter. Detta åstadkoms bland annat genom modern och skalbar infrastruktur. Icke uppkopplade aktörer har oftast långsammare organisationer, färre utvecklare och färre personer generellt som jobbar med IT-frågor. (Belleghem, 2015)

Situationen är något som Belleghem menar borde tas på stort allvar av ledningen i traditionellt icke uppkopplade företag då risken är stor att de förlorar sina konkurrensfördelar om de inte vågar satsa och investera i digitalisering och utveckling. Kartan för konkurrens har ändrats och man konkurrerar idag på helt andra premisser än vad man gjorde för några år sedan. (When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships, 2015)

En aktör som nyttjat sin starka ställning i nöjesbranschen och som tidigt identifierat förändringen i kundernas behov är Disney.

1.1.3 Den internationella giganten

Disney är en amerikansk företagskoncern inom nöjesbranschen. Bolaget grundades av Walt och Roy Disney under 1920-talet. Förutom att producera filmer, serier, animationer med mera äger Disney även temaparker och hotell. Denna del av koncernen kallas *Disney Parks and Resorts*. Här ingår fem temaparker utspridda över hela världen, hotell, restauranger och fyra fartyg som bedriver kryssningsverksamhet. Med en omsättning på över 45 miljarder dollar årligen och en vinst på 6 miljarder dollar finns stort utrymme för investeringar. (Disney, 2015)

Disney World har med sina 50 miljoner besöker per år ett tryck på sig att leverera en sömlös (från engelskans seamless, utan avbrott) upplevelse. Detta har lett till lanseringen av ett nytt

upplevelsesystem kallat *MyMagic+*. Det hela kretsar kring ett armband laddat med bland annat RFID-teknik, som knyter ihop gästens besök genom att verka som biljett, rumsnyckel, betalmedel och minnesbank bland annat. *MyMagic+* lanserades med tre konkreta mål kopplat till sig. (Disney, 2015)

Det första målet är att Disney drastiskt vill minska kötiden för deras gäster både vid incheckning på hotell, i entréer samt vid attraktionerna. Eftersom gästerna inte längre behöver leta efter pappersbiljetter, ser man redan minskade kötider vid entréerna med 25 %. Det andra målet är att uppmuntra gäster att spendera mer tid och pengar i parken. Det tredje är att systemet över tiden är tänkt att utvecklas till det perfekta research-verktyget. Förhoppningen är att möjliggöra för Disney att bemöta efterfrågan hos deras kunder på ett mycket mer precist sätt. (Bellegem, 2015)

MyMagic+ är även kopplat till alla andra digitala plattformar i Disneyvärlden. Processen och upplevelsen börjar direkt efter att du har bokat din vistelse hos Disney. Via deras hemsida eller deras app, kan gästerna se och ändra sin bokning. Appen möjliggör också att reservera plats på olika restauranger. Disney erbjuder gratis WI-FI över hela parken och kräver varken lösenord eller mailadress, det är bara att koppla upp sig. Ett resultat av detta är att många gäster använder Disneys app i parken för diverse ändamål såsom att boka FastPass (köföreträde till åkattraktioner), reservera bord på restauranger, kolla öppettider etcetera. (Palmeri, 2014)

När du kommer till en attraktion eller restaurang behöver du bara hålla fram ditt band mot en skanner. Om den lyser grönt kan du gå in direkt. *MyMagic+* är ett tydligt steg framåt för att förhöja upplevelsen för gästerna. Integrationen mellan online- (app, hemsida) och offlinevärlden (park, hotell, restaurang) skapar enligt Bellegem en fantastisk upplevelse för kunderna. (2015, s. 48)

Investeringen i MyMagic+ har uppgått till mer i en miljard dollar, vilket gör det till ett av företagets största investeringar inom IT någonsin. (Belleghem, 2015)

Då stora aktörer som Disney i ett första steg lyckats implementera och rulla ut lyckade digitaliserade system har detta banat väg för att också mindre aktörer i nöjesbranschen vågat inleda investeringar inom digitalisering. Ett exempel på en svensk aktör som påbörjat detta arbete är nöjesparken Liseberg. Trots skillnaden i storlek är de ändå snarlika. De erbjuder båda en helhetsupplevelse med allt från berg-och dalbanor till bland annat hotell, restauranger och konserter.

1.2 Nordens största nöje

*Som jag dansade den sommarn när stan fyllde
trehundra år och gav sig själv Liseberg i present! Nu
tycker folk att det bara är ett nöjesfält med karuseller
och berg- och dalbana. Även om de flesta nog får
erkänna att det är vackert. [...] Jag dansade sönder tre
par skor på några veckor. Och jag minns tjugotalets
första halva som det roligaste i mitt liv.*

- Ur Marianne Fredrikssons ”Anna, Hanna och Johanna”, i prologen till jubileumsboken om Lisebergs 75-åriga historia. (Nilsson & Johansson, 1998)

För att fira Göteborgs 300-årsjubileum arrangerades år 1923, två år efter det egentliga jubileumsåret på grund av finansiella efterdyningarna av första världskriget, Göteborgs jubileumsutställning. Den var menad att hylla och spegla bland annat stadens kulturella, industriella och idrottsliga historia. Utställningen utgjordes av en stad i staden, kallad Jubileumsstaden som anlades vid Götaplatsen och söder och sydost om denna. Det var djärva byggnader och tekniska konstruktioner som tidigare aldrig funnits i Sverige, bland annat linbana och berg- och dalbana. (Nilsson & Johansson, 1998, ss. 19-20)

Trots att jubileumsutställningen, som varade mellan maj och oktober innan det mesta revs, visade sig ha gått med stor förlust tröstade man sig bland annat med att den gett avtryck och placerat staden på den internationella kartan. Den hade beskrivits av utländska tidningar som ”mäktig och ett storverk av en liten stad som Göteborg”. Ett lyckoämne var också att Lisebergs nöjespark tvärt emot utställningen i stort givit vinst, varför den permanentades. (Nilsson & Johansson, 1998, s. 22)

I jubileumsboken av Nilsson & Johansson om Liseberg vid 75 års ålder (Liseberg - Från komark till nöjespark, 1998, s. 35) går att läsa om de så kallade Parkbarnen, runt 250 stycken från stadens fattigkvarter, som om somrarna bland annat fick besöka Liseberg, bli "utspisade med mjölk och bulle" och prova på dess attraktioner. Detta för att "få lite sol och luft på sina kroppar som ersättning för det sommarnöje de inte fick uppleva". Vidare beskrivs i boken (Nilsson & Johansson, 1998, s. 45) parkens förste chef och en av dess initiativtagare, Herman Lindholm. Lindholm, ursprungligen snickare från Skåne, och "arbetarpartiets starke man i Göteborg under det tidiga 1900-talet" levde enligt författarna genom Liseberg ut sin ungdomsdröm om en klasslös nöjespark dit alla var välkomna.

Vissa paralleller kan nästan oundvikligen dras till Göran Johansson, ofta omnämnd "Göteborgs starke man", som förutom att liksom Lindholm vara kommunstyrelsens ordförande under flera år även stod som Lisebergs styrelseordförande under flera decennier. Enligt Pelle Johannisson, flerårig vice VD, brukade Göran Johansson kalla Liseberg för "ett gigantiskt integrationsprojekt". Med formuleringar som återfinns i Lisebergs strategiska ramverk, beskrev han det enligt Johannisson även som "en plats för glädje och skratt. En mötesplats för alla, oavsett ursprung. [...] För att uppleva saker. Tillsammans.". (Andersen, Om Göran, 2014)

Det är i dessa formuleringar som detta examensarbete tar sitt avstamp. Trots den allt ökande takten av digitalisering i samhället är och förblir Lisebergs kärnprodukt en högst analog upplevelse. Eller som det bland annat står skrivet i Lisebergs mission (Liseberg AB, 2015): "Hos oss träffas människor på riktigt för att ha roligt tillsammans."

De senaste fem åren har Liseberg förändrats mot att bli ett modernare företag som aktivt ska möta framtida utmaningar. Som en del av detta arbete har man tagit fram ett nytt strategiskt ramverk och ur detta formulerat sju strategiska förflyttningar. Dessa härrör från sju trender som observerats i nöjesparksindustrin. Förflyttningarna ska tillsammans göra Liseberg till ett minst lika angeläget besöksmål för boende i Göteborg och turister år 2023 som det var invigningsåret 1923. (Liseberg AB, 2014)

En av de strategiska förflyttningarna formuleras ”Från det analoga till det digitala Liseberg”. För trots att Liseberg i högsta grad är ett analogt nöje ställer konsumenterna idag allt högre digitala krav, även på analoga produkter. Samtidigt som den digitala utvecklingen kräver stor anpassning, innebär den också stora möjligheter. Man ser även att man i dag förutom att konkurrera med andra nöjesparker, i allt högre grad även konkurrerar med exempelvis mobiltelefonen. (Andersen, 2012)

De senaste åren har man, från en rätt lågintensiv nivå, ägnat allt mer aktivitet åt detta område inom Liseberg. I samband med varumärkesarbetet har Liseberg en ökad närvaro i sociala medier, e-handeln har ökat stort och digital service i form av exempelvis en park-app har växt fram. Detta menar man dock till stor del har frambringats av enskilda individer på olika håll inom organisationen, snarare än genom systematiska arbetsformer (Eckerstein, 2015). Här har det, särskilt i samband med tillkomsten av nya befattningar som helt fokuserar på digital utveckling det senaste året, allt mer börjat arbetas systematiskt med företagets digitala strategier i syfte att förhöja Lisebergsgästernas upplevelse och bibehålla attraktiviteten nationellt och internationellt.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att beskriva och analysera hur ett företags organisation av tillgångar och resurser kan utformas för att producera och förmedla sitt erbjudande så att en hög kundtillfredsställelse uppnås.

1.3.1 Avgränsningar

Detta examensarbete avgränsas till att endast beröra nöjesparker vars produkt är upplevelsebaserad och riktar sig till en bred målgrupp.

1.4 Mål

1.4.1 Mål för utbildningen

Syftet med examensarbete enligt Lunds Tekniska Högskola är att de studerande ska tillämpa de kunskaper som tillskansats under utbildningen på Industriell Ekonomi. Lunds Tekniska Högskolas mål är följande:

- De studerande ska kunna uppvisa fördjupad kunskap inom området
- Examensarbetet skall vara fördjupande och visa att studenterna kan tillämpa vetenskaplig metodik.

1.4.2 Examensarbetarnas mål

Författarnas mål med detta examensarbete hos Liseberg AB är följande:

- Använda praktiskt och applicera de kunskaper som förvärvats under utbildningens gång på Lunds Tekniska Högskola
- Bidra med teorier och förslag på lösningar som kan hjälpa Liseberg att förhöja dess kunders upplevelse före, under och efter besöket i nöjesparken.

1.5 Disposition

Examensarbetet har delats upp i ett antal kapitel som följer nedan. Introduktion av varje kapital sker dels här och dels i början av varje kapitel.

1.5.1 Introduktion

I introduktionskapitlet ges läsaren en bakgrund till ämnet och en bild av i vilken kontext examensarbetet genomförts. Här presenteras arbetets syfte, mål och disposition samtidigt som fallföretagets nuvarande situation beskrivs kort.

1.5.2 Metodik

Syftet med att beskriva metodiken som författarna använt sig av är att ge läsaren en transparent bild av hur arbetet har genomförts. För att resultatet ska ses som trovärdigt och generaliserbart ska metodiken vara reproducerbar med hjälp av de anvisningar som lämnas i metodiken. Först presenteras den metodik som har använts och sedan vilken typ av forskningsansats som är gjort följt av hur datainsamlingen gått till. Efter detta diskuteras trovärdigheten i källorna samt arbetet.

1.5.3 Teori

I teoridelen av arbete redogörs det vilka modeller som tillämpats i empiri- och analysdelen samt motiveringen till valet av modeller. De valda modellerna ligger till grund för beskrivande- och problemlösande studier samt anses vara de mest relevanta för arbetet.

1.5.4 Empiri

I empiridelen appliceras de olika teoretiska ramverk som presenterats i teoridelen på fallföretaget. Inledningsvis ges en beskrivning av företaget samt en relevant sammanställning av data

rörande företaget utbud av tjänster. Denna data ligger sedan till grund för en beskrivning av företagets affärsmodell, identifiering av resurser, erfarenheter och kompetenser ur ett upplevelsehöjande perspektiv.

1.5.5 Analys

Med hjälp av de modeller som är redogjorda för i teorikapitlet erhålls en nulägesbeskrivning av verksamheten utifrån empiriska data. I analysdelen av detta arbete kommer dessa data analyseras och värderas för att skapa en bild över vilka utmaningar och möjligheter företaget står inför och vilka insatser som är lämpliga att vidta för att uppnå examensarbetets övergripande syfte att producera och förmedla ett erbjudande så att höjd kundtillfredsställelse uppnås.

1.5.6 Slutsatser och rekommendationer

Har syftet med arbetet uppfyllts samt har man kunnat besvara de inledande frågeställningarna med hjälp av den metod och teori som valts? Denna frågeställning kommer att diskuteras i slutsatsen av arbetet. I kapitlet ges även, baserat på arbetets syfte, övergripande rekommendationer till fallföretaget och liknande verksamheter.

1.5.7 Bidrag och öppna Reflektioner

Detta kapitel innehåller diskussioner kring vilka bidrag detta examensarbete har givit till Liseberg och akademien. Författarna kommer även ge ytterligare förslag till handling för Liseberg baserat på dels de lärdomar som dragits i analysen och reflektionen, dels de bredare erfarenheter författarna bär med sig från sin samlade utbildning. Till det kommer även en kort diskussion om hur relevanta och trovärdiga arbetets slutsatser är bland annat baserat på bakomliggande data.

1.5.8 Litteraturlöfteckning

I detta kapitel listas alla källor som använts under arbetets gång.

1.5.9 Appendix

I Appendixen listas allt material som är av relevans för hur arbetet har genomförts och utformats, men som av utrymmesskäl inte presenteras i den ordinarie dispositionen.

2 Metod

Syftet med att beskriva metodiken som författarna använt sig av är att ge läsaren en transparent bild av hur arbetet har genomförts. För att resultatet ska ses som trovärdigt och generaliserbart ska metodiken vara reproducerbar med hjälp av de anvisningar som lämnas i metodiken. Först presenteras den metodik som har använts och sedan vilken typ av forskningsansats som är gjort följt av hur datainsamlingen gått till. Efter detta diskuteras trovärdigheten i källorna samt arbetet..

2.1 Valet av metodik

Enligt Höst, Regnell & Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 29) beror lämpligt metodikval på arbetets mål och karaktär. Även om detta specifika arbete i första hand kan bedömas ha ett problemlösande syfte kan man likt vad som även nämns i boken först behöva gå via en beskrivande, utforskande eller förklarande delstudie. Detta för att verkligen se till att man först identifierar ett problem som sedan kan angripas med en problemlösande metodik. Författarna (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 30) påtalar också att det är av stor vikt att, som en del i målet för examensarbetet, också träna sig i att identifiera och i grunden sätta sig in i problemområdet, då det bland annat bidrar till en ökad analytisk förmåga.

2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ data

En viktig särskiljning inom ett arbete av detta slag är vilken typ av data som samlas in. Höst, Regnell & Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 30) beskriver kvantitativ data som klassificerbart och som kan bearbetas med statistisk analys, medan kvalitativ data är ord och beskrivningar som kräver sortering och kategorisering för att analyseras. De konstaterar att då man har med

komplexa problem, innefattande människor och dess beteenden, så förekommer ofta både kvantitativ och kvalitativ data i kombination.

2.2 Fallstudie

En fallstudie syftar till att förstå och beskriva samtida fenomen som ofta är svåra att skilja ut från sin omgivning och där slutsatser inte nödvändigtvis måste vara generaliserbar till andra fall. Dock kan dessa slutsatser såklart likna de som framkommer vid fall med liknande förutsättningar. Även om fallstudien inte resulterar i säkra bevis kan de ge en djupare kunskap i ämnet som mer kvantitativa studier har svårt att ta fram. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 33)

Vid genomförande av en fallstudie menar Höst, Regnell & Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 34) att man bör använda flexibel metodik, huvudsakligen bestående av kvalitativ data. Med detta menas att frågor och inriktningar ges utrymme att förändras under arbetets gång, i takt med att man får mer insikt i ämnet. Eftersom fallstudien inte gör anspråk på att leverera statistiskt säkerställda resultat framhåller författarna att objekten i det studerade urvalet bör vara så olika som möjligt för att kunna undersöka många olika variationer på det observerade fenomenet.

Av Höst, Regnell och Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 30) beskrivs fallstudien ha en utforskande karaktär. Närbesläktad med fallstudien beskrivs även aktionsforskningen, framställd att vara av en problemlösande karaktär, även den med kvalitativ data som primär källa. Även om detta arbete har som ett delmål att komma med förslag till förbättringar, kan det ändå inte helt klassas som aktionsforskning då denna även innefattar att genomföra och utvärdera de framtagna lösningsförslagen. Detta går alltså utanför de avgränsningar som gjorts för detta arbete och

lämnas istället som utmaning till fallföretaget eller andra framtida utforskare.

2.2.1 Datainsamling

Tre tekniker för datainsamling i samband med en fallstudie som Höst, Regnell & Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 34) tar upp är intervjuer, observationer och arkivanalys. Som nämnts tidigare bör urvalet vid en fallstudie fokusera på att täcka in den variation som finns i populationen, snarare än eftersträva slumpmässighet. Detta görs genom så kallad stratifiering, där man eftersträvar jämn fördelning mellan vissa, för ämnet, förutbestämda kategorier. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 90)

2.2.1.1 Intervjuer

En intervju är en muntlig metod för insamling av exempelvis bakgrundsmaterial eller respons på lösningsförslag. Intervjun bör ha ett tydligt tema eller flera delteman, vilka också ska förmedlas till intervjupersonen i intervjuns början. Intervjun kan ha olika grad av struktur, vilka beskrivs nedan. De flesta studier innefattar en kombination av dessa intervjutyper, ofta beroende på var i processen man befinner sig. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 89-92)

En strukturerad intervju kan liknas vid en muntlig enkät med förutbestämda frågor och frågeföljd. I en halvstrukturerad intervju blandas förutbestämda frågor med mer öppna frågor där intervjuobjektet ges mer utrymme att styra samtalet. En öppen intervju styrs i större grad av vilka områden intervjupersonen är intresserad av, med endast en översiktlig intervjuguide med frågeområden som ser till att samtalet håller sig inom rätt tema. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 90-91)

2.2.1.2 Observationer

Observation handlar om att med sinnen eller tekniska hjälpmedel samla in data om vad som sker i olika situationer kopplat till studien. Den som observerar har olika grad av delaktighet eller interaktion i fenomenet och de som observeras har olika grad av medvetenhet om att de blir observerade. Denna blandning gagnar olika syften och för med sig olika tekniker för själva datainsamlandet likväl som det ställer olika krav på exempelvis etiska frågeställningar. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 92)

2.2.1.3 Arkivanalys

Arkivstudier är insamling av sekundär data, alltså data framtagen av någon annan än den som genomför den nuvarande studien. Här påpekar Höst, Regnell & Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 35) vikten av att förstå och ta hänsyn till vad och för vem materialet ursprungligen tagits fram.

2.3 Litteraturstudier

Som beskrivet av Höst, Regnell och Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 59) är litteraturstudier en viktig del i de flesta examensarbeten. Dels ingår det i god vetenskaplig metod och ger möjlighet att bygga vidare på befintlig kunskap utan att förbise gjorda lärdomar. Det ger också läsaren större möjlighet att förstå hur arbetet är uppbyggt och hur denne kan bygga vidare på dess resultat. Förutom att ge underlag till en slutlig analys, ingår det som en del i målet för ett examensarbete att tillskansa sig ökade kunskaper inom ett specifikt ämne, varför litteraturstudierna i sig själva utgör en viktig del av arbetet.

För examensarbetaren ger litteraturstudierna en möjlighet att bilda sig en helhetsuppfattning om kunskapsläget inom det berörda ämnet, för att succesivt kunna välja ut relevant och mer specifik

litteratur som kan agera teoretiskt ramverk. Författarna menar också att ett viktigt steg i arbetet är att i ett slutskede återvända och jämföra de framkomna resultaten med litteraturen. På så sätt blir litteraturstudierna en iterativ process som pågår genom hela arbetet. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, ss. 59-60)

En kritisk inställning till data insamlad genom litteraturstudier är självklart av stor vikt för arbetets giltighet. Här handlar det om att värdera källornas trovärdighet och relevans. Detta beskrivs och behandlas senare i detta metodikavsnitt.

2.4 Studiens metodmässiga angreppssätt

Med utgångspunkt i bakgrunden ser vi att det är intressant att undersöka hur företag i nöjesparksbranschen och liknande upplevelsebaserade verksamheter kan utnyttja den ökade digitaliseringen för att förbättra erbjudandet till sina kunder. Fokus ligger på att förstå vilka krav som behöver tillgodoses för att förenkla, förhöja och förlänga kundens hela upplevelse av besöket. Eftersom studien syftar till att beskriva och analysera ett specifikt företags länkbara aktiviteter i relation till globala trender i branschen så utformas den som en fallstudie.

Då upplevelsen i nöjesparksbranschen utgår från personer och deras beteenden kommer det i studien genomföras både kvalitativa och kvantitativa studier för att dels fånga upp ett antal områden av särskild relevans för kundtillfredsställelsen och sedan på ett kvalitativt sätt gå mer på djupet i dessa frågor.

För att närmare förstå och kunna beskriva och analysera kundernas upplevelse av besöket genomförs intervjuer med och observationer av gästande besökare. Likt tidigare beskrivet genomförs dessa med en kvalitativ inriktning och genom stratifiering för att med ett

begränsat urval kunna få input från så många olika målgrupper som möjligt. Observationerna sker till största del genom så kallat observerat deltagande, där man som observatör är väl integrerad i gruppen och de är medvetna om att de blir observerade. Målet är att bygga sig en egen bild av problemområdet samtidigt som samtal om det kan föras löpande inom gruppen.

För att bygga en förståelse kring verksamhetens förutsättningar genomförs dels arkivstudier, där rapporter kring nuvarande digitaliseringsstrategi och digital närvaro producerade av marknadsfunktionen och företagets nuvarande kundnöjdhetenkäter utgör en väsentlig del. Dels genomförs intervjuer av personer inom företaget. Dessa väljs ut på basis av att de har del i och nära relation till nuvarande digitaliseringsarbete, samt tillhör olika aspekter och har olika perspektiv på densamma. Detta för att som tidigare nämnts täcka in så många variationer som möjligt. Efter att i detta skede arbetat med relativt öppna intervjuer, rör det sig emot mer strukturerade intervjuer i takt med att ämnesområdet blir specifikare och intervjuobjekten färre.

Med målet att hitta befintliga exempel på hur digitala strategier och kund- och gästupplevelser är sammankopplade görs litteraturstudier i ämnet. Till detta läggs en komparativ studie där Liseberg speglas i den empiriska miljön som finns i andra framgångsrika nöjesparker. Genom att undersöka hur andra har gjort får man som tidigare nämnt chansen att bygga vidare på befintlig kunskap utan att behöva repetera redan genomförda studier.

2.4.1 Giltighet

Höst, Regnell och Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 41) väljer att kategorisera en studies giltighet genom de tre kriterierna reliabilitet, validitet och representativitet. I ett arbetes

giltighet ingår självfallet även trovärdigheten i de källor som används vid insamling av sekundär data.

2.4.1.1 Reliabilitet

Studiens reliabilitet är ett mått på huruvida de presenterade resultaten verkligen stämmer överens med hur det ser ut i verkligheten. Här är det av stor vikt att redovisa hur arbetet är upplagt för att läsare ska kunna göra en rättvis bedömning av kvaliteten i arbetet. Det kan också vara en idé att återkoppla preliminära data till den som intervjuats eller observerats för att säkerställa att dessa uppfattats riktigt. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 41)

2.4.1.2 Validitet

Validiteten hos en studie handlar om att det som mäts faktiskt överensstämmer med det som man är ute efter att undersöka. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 42)

2.4.1.3 Representativitet

Ett resultat som är generaliserbart har hög representativitet. För fallstudier gäller dock att resultaten i regel inte går att generalisera. Om man är noga med att vara detaljrik i beskrivningen av kontexten i vilken fallstudien är gjord, ökar man dock chanserna att kunna avgöra i vilka fall resultaten går att generalisera på liknande studieobjekt. (Höst, Regnell, & Runeson, 2006, s. 42)

2.4.1.4 Trovärdighet i källor

Att löpande värdera trovärdigheten i de källor som används under arbetets gång är av stor vikt för att säkerställa en hög genomgående giltighet. För att ifrågasätta källors trovärdighet och relevans föreslår Höst, Regnell och Runeson (Att genomföra examensarbete, 2006, s. 60) att varje källa bör värderas genom följande frågeställning:

- Är materialet granskat och i sådana fall hur och av vem?
- Vem står som garant för trovärdigheten?
- Är undersökningsmetodiken trovärdig?
- Är resultaten framtagna i ett sammanhang som är relevanta för mina frågeställningar?
- Har resultaten blivit bekräftade eller lett till ett erkännande och har blivit refererade till i andra trovärdiga sammanhang?

Som författarna poängterar kan även de källor som uppvisar vissa brister i något av ovanstående avseenden vara användbara i arbetet. Här är det dock av stor vikt att man är medveten om dessa brister och tydligt och öppet redovisar dessa.

3 Teori

I teoridelen av arbete redogörs det vilka modeller som tillämpats i empiri- och analysdelen samt motiveringen till valet av modeller. De valda modellerna ligger till grund för beskrivande- och problemlösande studier samt anses vara de mest relevanta för arbetet.

3.1 Introduktion

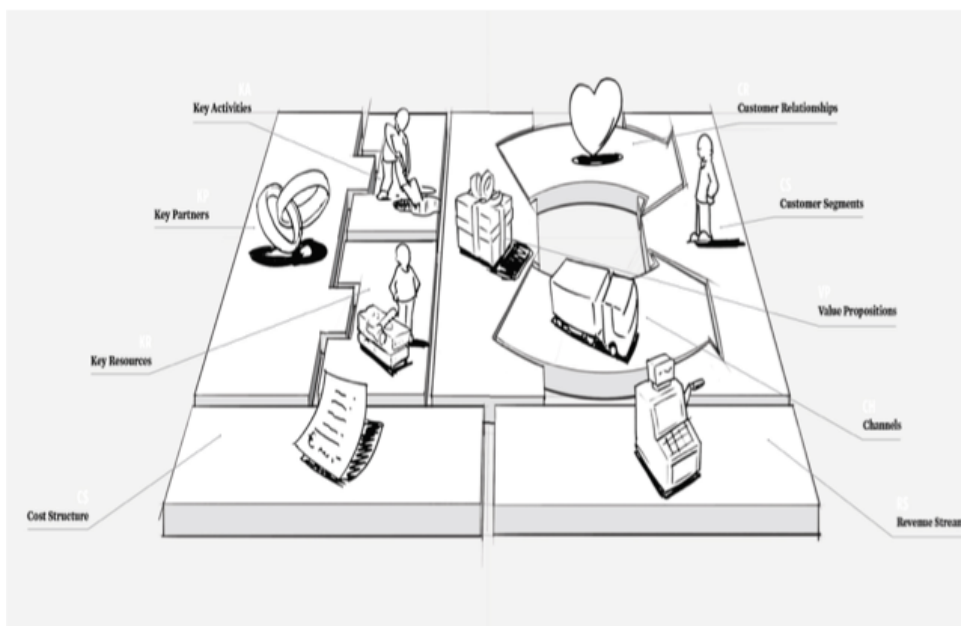
För att ge en överblick av företaget och ett underliggande ramverk för analysen används Business Model Canvas. Ur arbetets syfte kan utläsas tre delområden i just Business Model Canvas som i detta fall blir extra relevanta. För att kunna analysera företagets organisering av tillgångar och resurser krävs en förståelse för *vad* det är som ska levereras och till *vem*, där organiseringen svarar på *hur* detta ska göras.

För att gå på djupet kring just dessa frågor används en allmän teori om marknadssegmentering, framtagen av bland andra Philip Kotler, för att ytterligare behandla företagets kunder, Kotlers 3 nivåer av en produkt för att ytterligare behandla värdeerbjudandet, samt Mossbergs beskrivning av upplevelsekonsumtion och kundnöjdhet för att ytterligare behandla kundrelationerna. Det senare avsnittet syftar även till att ge en ökad förståelse för vad som kännetecknar konsumtion av en upplevelse, vilket får anses utgöra en viktig del i att förstå den kontext vari detta arbete utspelar sig.

3.2 The Business Model Canvas

The Business Model Canvas är ett verktyg som används för att kartlägga, beskriva och designa företags affärsmodell och är framtaget av Alexander Osterwalder och Yves Pigneur. Modellen är uppbyggd av nio grundläggande block som täcker en organisations

fyra huvudområden: kunder, erbjudande, infrastruktur och finans. Genom att beskriva affärsmodellen genom blocken kan man förstå hur företaget skapar, levererar och tar till vara på värde. Den kan även användas som ett verktyg för att beskriva vad företaget har för resurser och kompetenser. (Osterwalder & Pigneur, 2010)



Figur 1: Översiktsskild av Osterwalder & Pigneurs business model canvas

Nedan följer en kort sammanfattning av varje block, enligt definierat i boken *Business Model Generation* från 2010. (Osterwalder & Pigneur)

3.2.1 Kunder

Kunder är kärnan i alla typer av affärsmodeller. Utan (lönsamma) kunder, kommer inget företag klara sig under en längre tid. För att bättre kunna tillfredsställa kunder måste ett företag gruppera dem i segment utifrån behov, beteende eller andra attribut. En affärsmodell kan definiera en eller flera kundsegment. En organisation måste kontinuerligt ta medvetna beslut om vilka segment man ska inrikta sig på och vilka segment som bör

ignoreras. När man tagit detta beslut designas affärsmodellen kring förståelsen om dessa kunders särpräglade behov. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20)

Ytterligare teoretiskt ramverk rörande kunder, speciellt kundsegmentering, återfinns senare i detta kapitel, i avsnitt 3.3.

3.2.2 Värdeerbjudande

Ett företags unika värdeerbjudande är anledningen till varför dess kunder vänder sig till just detta företag och inte till något annat. Erbjudandet löser ett problem och tillgodoser ett visst behov. Varje värdeerbjudande består av utvalda produkter eller tjänster som matchar kraven hos ett kundsegment. Med andra ord är värdeerbjudandet en sammanslagning av all nytta som ett företag erbjuder sina kunder. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 23)

Vissa värdeerbjudanden kommer vara innovativa och representera ett helt nytt eller så kallat disruptivt erbjudande. Andra kommer likna de erbjudanden som redan finns på marknaden förutom att man adderat attribut eller nya funktioner för att differentiera det gentemot sina konkurrenter. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 23)

Ytterligare teoretiskt ramverk rörande värdeerbjudande, speciellt olika nivåer av ett erbjudande, återfinns senare i detta kapitel, i avsnitt 3.4.

3.2.3 Kanaler

Kommunikations-, distributions och säljkanaler är exempel på ett företags ansikte gentemot sina kunder. Det innefattar alla befintliga och potentiella kontaktytor mellan kunden och företaget och spelar därför en viktig roll i kundupplevelsen. Det är genom ett företags kanaler som värdeerbjudandet levereras till dess kunder. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 27)

3.2.4 Kundrelationer

Ett företag ska klargöra vilken typ av förhållande som kan finnas gentemot varje kundsegment. Relationerna kan vara allt från personligt kontakt till en helt automatiserad process. Utformningen av kundrelationer styr till stor del vilken upplevelse kunden kommer få. Osterwalder och Pigneur beskriver följande fem faser för att etablera kundrelationer: (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 29)

- Skapa en medvetenhet hos kunder om vad företaget erbjuder
- Erbjud kunder hjälp att utvärdera hur företaget kan skapa värde för dem
- Tillåta kunder att köpa produkter och tjänster
- Leverera det skapade värdet till kunder
- Följa upp med support efter köp

Ytterligare teoretiskt ramverk rörande kundrelationer, speciellt rörande kundnöjdhet, återfinns senare i detta kapitel, i avsnitt 3.5.

3.2.5 Intäktströmmar

Om kunden står för hjärtat i affärsmodellen så står intäktströmmarna för artärerna. Ett företag måste fråga sig själv vad varje kundsegment är beredd att betala för det värde produkten eller tjänsten erbjuder. Ett korrekt svar på denna fråga möjliggör att företaget kan skapa en intäktström från varje kundsegment. Varje intäktström kan ha en unik prismekanism såsom fast pris, auktion, förhandling, volymberoende etcetera. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 31)

Enligt Osterwalder och Pigneur finns det två huvudtyper av intäktströmmar:

- Återkommande intäkter

- Transaktionsintäkter, det vill säga intäkter från en enstaka betalning

De återkommande intäkterna kommer oftast från pågående betalningsåtagande enligt erbjudande eller support efter köp. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 33)

3.2.6 Resurser

Varje affärsmodell kräver resurser. Dessa resurser möjliggör för företaget att skapa och erbjuda värde, nå ut till marknaden, underhålla befintliga kundrelationer med olika kundsegment samt att driva intäkter. Beroende på hur affärsmodellen är utformad krävs olika typer av nyckelresurser. Tillverkning av processorer kräver kapitalintensiva produktionslinor, samtidigt som ett företag som designar processorer istället måste lägga fokus på HR-frågor.

Resurser kan vara fysiska, finansiella, intellektuella eller av så kallat humankapital. Dessa resurser kan ägas av företaget alternativt licensieras eller köpas från partners. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 35)

3.2.7 Nyckelaktiviteter

Varje affärsmodell kräver att man prioriterar vissa nyckelaktiviteter. Dessa är de viktigaste aktiviteterna som ett företag måste genomföra för att kunna fungera optimalt. Likt resurser måste dessa aktiviteter skapa och erbjuda värde, nå ut till marknaden, underhålla befintliga kundrelationer samt driva intäkter. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 37)

3.2.8 Partners

Företag tar del i partnerskap av flera olika anledningar och denna typ av samarbeten håller på att bli en grundpelare i många

affärsmodeller. Partners behövs då företaget på egen hand inte kan inneha och utföra alla nödvändiga resurser respektive aktiviteter som krävs för att skapa värdeerbjudandet. Företag skapar allianser för att optimera sin affärsmodell, reducera risk eller förvärva resurser. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 39)

3.2.9 Kostnader

Detta block beskriver de viktigaste kostnader som kan kopplas till en affärsmodell. Att skapa och leverera värde, underhålla befintliga kundrelationer och generera intäkter kostar pengar. Dessa kostnader kan på ett enkelt sätt kalkyleras efter hur nyckelresurser, nyckelaktiviteter och partnerskap har definierats. Vissa affärsmodeller är dock mer kostnadsdrivande än andra. Att driva en bank kommer till exempel vara förenat med högre kostnader än att driva en butik. (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 41; Kotler, 2006)

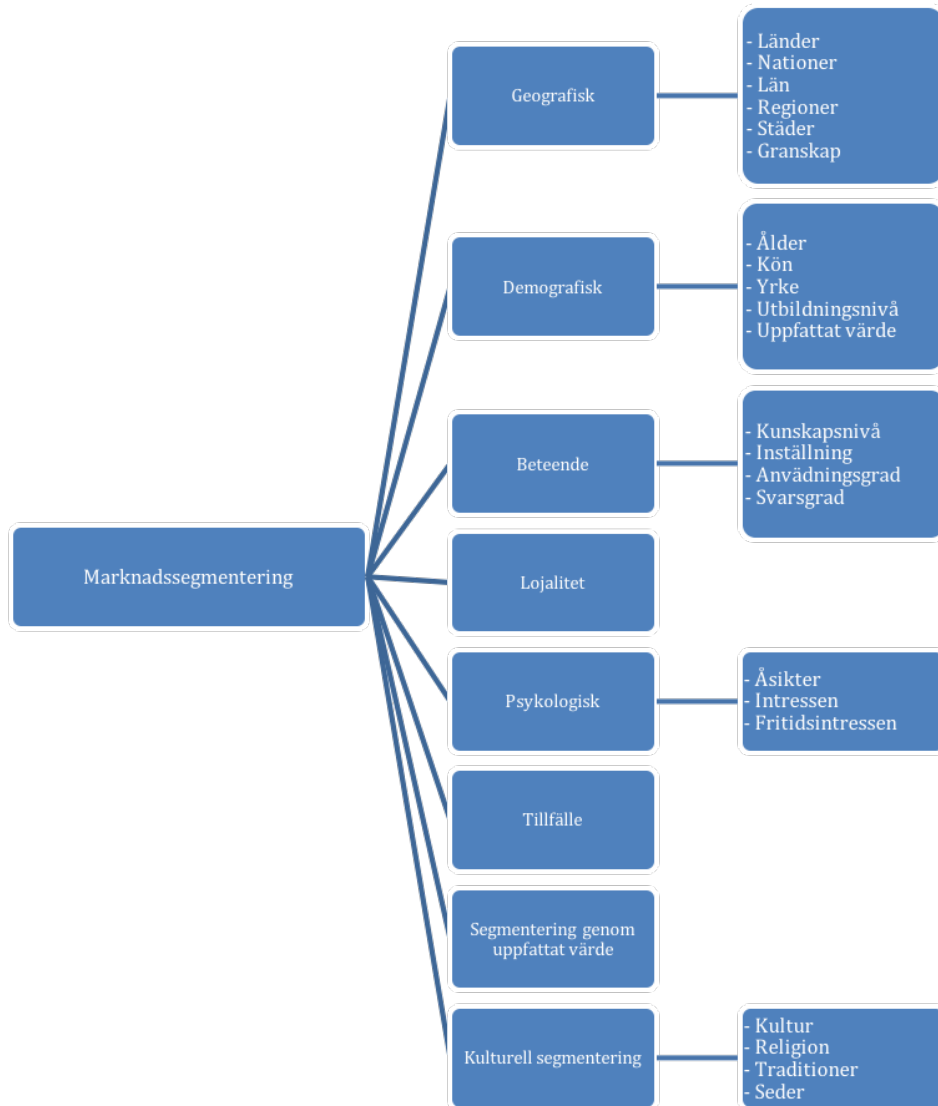
3.3 Marknadssegmentering

Marknadssegmentering är en marknadsföringsstrategi som består i att bryta ned en stor marknad i mindre, väl definierade, segment av kunder, företag eller länder som uppfattas ha gemensamma behov, intressen och prioriteringar. Utifrån beskrivningen av dessa målgrupper kan man därefter designa och implementera strategier för riktade insatser. (Armstrong, 2012)

Segmenteringsstrategier används vanligen för att identifiera och ytterligare definiera målgrupper för att skapa underlag för marknadsplanslement, såsom positionering, för att uppnå vissa mål i marknadsplanen. Företag kan utveckla produktdifferentieringsstrategier alternativt en odifferentierad strategi som omfattar specifika produkter, tjänster eller produktlinjer beroende på den specifika efterfrågan och attribut hos målsegmentet. (Armstrong, 2012)

3.3.1 Olika typer av marknadssegmentering

Nedan listas de vanligaste segmenteringsmodellerna som kan användas för att bryta ned marknader till kundsegment. Målet med dessa är för företagets del att de ska vara mer hanterbara och för konsumentens del att få ett erbjudande som upplevs relevant.



Figur 2: Bild över olika typer av marknadssegmenteringar

3.3.1.1 Geografisk segmentering

Segmentering kan ske utifrån geografiska kriterier såsom nationer, län, regioner, städer eller grannskap. Geografisk klusterapproach kombinerar demografisk data med geografisk data för att skapa en mer exakt profil av kunden. Geografisk segmentering är viktig och kan betraktas som det första steget till internationell marknadsföring, efterföljt av demografisk och psykologisk segmentering. (Kotler, 2006) (Riley, 2016)

3.3.1.2 Demografisk segmentering

Segmentering enligt demografi baseras på variabler såsom ålder, kön, yrke, utbildningsnivå och uppfattat värde som en produkt eller tjänst erbjuder. Demografiska segment delar in konsumenterna i marknader utifrån var de befinner sig i livscykeln och gör att meddelanden och marknadsföring anpassas i enlighet med var de befinner sig i denna. Detta är viktigt då fördelar kan uppfattas olika beroende på konsumentens steg i livscykeln. (Riley, 2016)

3.3.1.3 Beteendeselementering

Beteendeselementering delar in konsumenterna i grupper beroende på deras kunskapsnivå om, attityd till, användningsgrad av, svarsgrad samt lojalitetstatus gentemot en produkt eller tjänst. Många marknadsförare anser att beteendevariabler är den bästa utgångspunkten för att bygga marknadssegment. (Armstrong, 2012)

3.3.1.4 Psykologisk segmentering

Psykologisk segmentering, ibland kallas livsstilssegmentering, mäts genom att studera aktiviteter, intressen och åsikter hos konsumenterna. Segmenteringen tar hänsyn till hur människor tillbringar sin fritid och vilken typ av yttre påverkan de är mest mottagliga för samt hur de påverkas av detta. (Riley, 2016) (Armstrong, 2012)

Psykodemografi är en mycket viktig komponent i segmenteringen eftersom detta identifierar de personliga värderingar och livsstils mål som konsumenten strävar efter. Massmedier har ett dominerande inflytande och påverkan på psykologisk segmentering.

3.3.1.5 Tillfällessegmentering

Tillfällessegmentering fokuserar på att analysera situationer, oberoende av konsumenternas individuella preferenser, såsom till exempel när en konsument överväger en Coca Cola när denne är törstig eller går ut på middag. Detta görs alltså utan att ta hänsyn till skillnader mellan exempelvis välbärgade och medelklasskonsumenter. (Riley, 2016)

3.3.1.6 Segmentering genom uppfattat värde

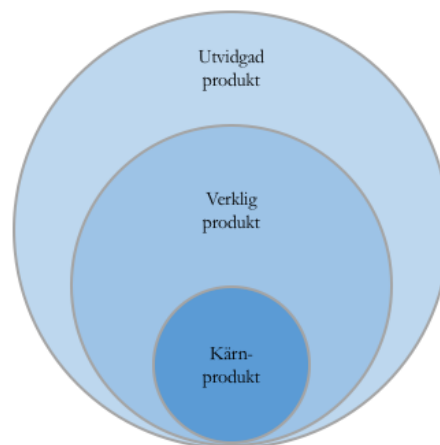
Segmentering kan ske i enlighet med de förmåner och fördelar som uppfattas av konsumenten. Detta kan till exempel vara smidighet, status, värde etc.

3.3.1.7 Kulturell segmentering

Kulturell segmentering används för att klassificera marknader enligt kulturella ursprung. Kultur är en stark dimension av konsumenternas beteende och används för att förbättra kundinsikt och som en del av prediktiva modeller. Kulturell segmentering möjliggör lämpliga meddelanden som skall utformas till särskilda kulturella grupper, vilket är viktigt för att skapa engagemang i en lång rad organisationer, inklusive företag, myndigheter och samhällsgrupper. Kulturell segmentering kan appliceras på befintlig kunddata för att mäta marknadspenetrationen inom viktiga kulturella segment med avseende på produkt eller tjänst, varumärke, kanal samt traditionella mått som besöksfrekvens och genomsnittligt värde på konsumenten. Dessa riktmärken utgör ett viktigt faktaunderlag för att styra den strategiska inriktning och kampanjaktiviteter. (Riley, 2016)

3.4 Kotlers 3 nivåer av en produkt

Philip Kotler har utarbetat koncept för att skapa värde hos en produkt eller tjänster. Kotler menar att genom att dela upp en produkt eller tjänst i tre nivåer kommer detta hjälpa till att extrahera alla fördelar som produkten eller tjänsten erbjuder. Denna strategi har olika namn, bland annat "Total Product Concept", "Augmented Product" och "Tre nivåer av en produkt". (Bhasin, 2014)



Figur 3: Illustration av Kotlers 3 nivåer av en produkt

3.4.1 Nivå 1: Kärnprodukt

Nivå ett är den mest grundläggande nivån och tittar bara på vad kunden får ut av att köpa en produkt och vilka fördelar producenten vill att produkten ska erbjuda köparna. Till exempel väntas en kamera kanske ha en vidvinkellins, ansiktsigenkänning eller kunna ta högupplösta videor. Men i grunden är det viktigaste för kunden att den kan ta bilder och därigenom föreviga ögonblick. (Bhasin, 2014)

3.4.2 Nivå 2: Verklig Produkt

Nivå två handlar om att översätta lista med fördelar till en produkt som folk kommer att köpa. Det kan finnas konkurrerande produkter som erbjuder samma fördelar vilket gör att målet i detta skede blir att utforma en produkt som kommer att övertyga folk att köpa produkten. Kotler säger att detta kan innebära att besluta om kvalitetsnivå, produkt- och tjänstefunktioner, styling, branding och förpackning. Exempelvis har designen på Apples iPhone gjort det möjligt att bli marknadsledande inom smartphones trots att det lanserats flera versioner av samma telefon. (Bank, 2014)

3.4.3 Nivå 3: Utvidgad produkt

Nivå tre innebär att besluta om de ytterligare icke påtagliga fördelar som en produkt kan erbjuda. Konkurrenten på denna nivå är uppbyggd kring eftermarknadsservice, hjälplinjer, garantier, fri eller billig leverans och så vidare. Med andra ord är det saker som produkten inte själv kan göra men som kunderna ändå kan ha nytta av. Icke påtagliga fördelar såsom produktgarantier erbjuder kunderna trygghet och visar att tillverkaren har förtroende för kvaliteten på sin produkt. (Bhasin, 2014)

3.5 Kundrelationer

3.5.1 Kundnöjdhet

För att kunna besvara syftet behövs en djupare förståelse av begreppet hög kundtillfredsställelse och dess komponenter. I boken *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* använder Lena Mossberg (2015) begreppet kundnöjdhet för detta och klassar just nöjda kunder som en förutsättning för att ett företag, på lång sikt, alls ska kunna existera. Hon utgår ifrån en definition där nöjdhet är ett högst individuellt tillstånd, olika för varje enskild kund, som hänger ihop med dennes förväntningar och i vilken grad dessa uppfylls.

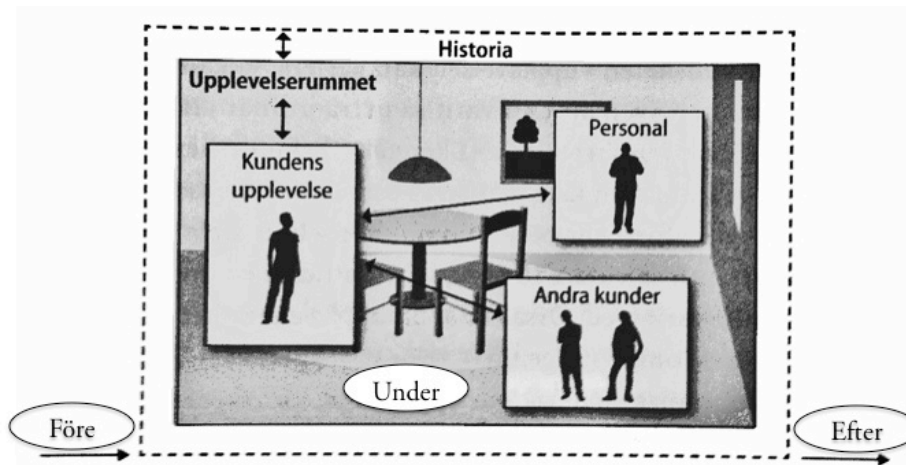
Ett traditionellt sätt att angripa nöjdhetsbegreppet har enligt Mossberg (2015) varit att utgå från kundens uppfattning och bedömning av företagets erbjudande, där en kund som uppfattar erbjudandet som bra antas vara nöjd. Nivån av nöjdhet mäts sedan baserat på vilka (positiva eller negativa) avsteg som upplevs från denna förväntan. Detta går under benämningen *disconfirmation-paradigmet* och enligt Mossberg kommer detta sätt att mäta nöjdhet med vissa begränsningar i de fall det handlar om upplevelsebaserade erbjudanden. För att ge en uppfattning kring var dessa begränsningar ligger, följer här en översiktlig beskrivning av begreppet upplevelsekonsumtion.

Dessa begränsningar består bland annat i att upplevelsen ofta är en lång process som innehåller toppar och dalar, samt att upplevelsebaserad konsumtion ofta samskapas av företaget, kunden, andra kunder och ibland även saker som väder och vind. Detta betyder att när upplevelseföretag mäter nöjdhet kan det enligt Mossberg vara svårt att utvärdera vad kunden i detalj har varit mer eller mindre nöjd med, då detta kan ha varit påverkat av många olika parametrar – unika för varje enskild kund och konsumtionstillfälle.

3.5.2 Upplevelsekonsumtion

Mossberg (2015) definierar en upplevelse som något som ”sker under en specifik tid i ett upplevelserum, och den är för kunden unik, personlig, icke-ordinär och minnesrik”. Speciellt med en upplevelse är att konsumenten samskapar denna ihop med producenten och ibland andra kunder, både rörande fysiska och sociala aspekter. Kundens möte med en historia utgör ytterligare en interaktion. Mossberg delar, med stöd i tidigare teori, in konsumtionen i tre tidsfaser; före upplevelsen, i upplevelserummet och efter upplevelsen, vilket gör att upplevelsekonsumtion kan

beskrivas som en process. Mossberg samlar allt detta i en illustration som visas i figur Figur 4: Mossbergs grundmodell för kundens upplevelsekonsumtion. I denna har förtydligats tidsfaserna före, under (i upplevelserummet) och efter.

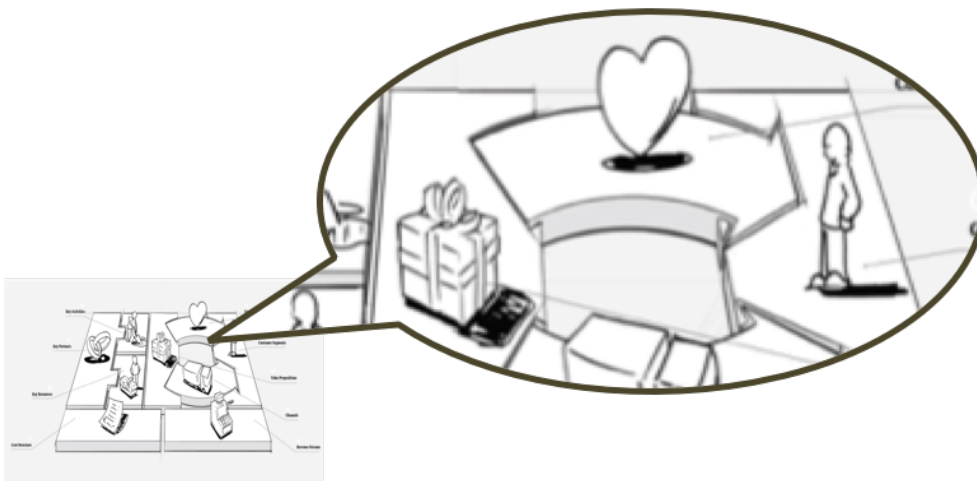


Figur 4: Mossbergs grundmodell för kundens upplevelsekonsumtion. (Mossberg, 2015)

Tre nyckelfaktorer för att bygga en upplevelse beskrivs vara deltagande, engagemang och kunskap. *Deltagande* beskrivs ofta som hur aktiv eller passiv kunden är i sin konsumtion, hur mycket den agerar åskådare motställt att själv vara med och skapa slutresultatet. Hur stort *engagemang* en kund uppvisar beror på vilken personlig betydelse konsumtionen uppfattas och väntas ha för denne, ofta beroende på vilka behov den tillgodoser i form av både nytta och nöje. *Kunskap* rör både vilken förståelse som krävs för att utföra eller hänga med i upplevelsen, samt vetskapen om hur upplevelsen kommer vara utformad, vilket såklart styr vilken förväntan kunden kommer ha på förhand. (Mossberg, 2015, ss. 56-66) Olika grader av varje nyckelfaktor visar sig enligt Mossberg vara olika relevanta vid olika sorters upplevelser, samtidigt som dess natur till stor del beror på vem som upplever den.

3.6 Summering av det teoretiska ramverket

För att uppnå arbetets syfte behövs som tidigare nämnt en plan för hur det nu beskrivna teoretiska ramverket ska användas för insamling och analys av empirisk data. Detta tillgodoses genom att använda Business Model Canvas som ett underliggande ramverk. Fokus, för att svara på frågorna *vem*, *vad* och *hur*, ligger i det övre högra hörnet, där kundsegment, värdeerbjudande och kundrelationer finns. Till var och en av dessa tre lådor används de övriga teoretiska modeller som presenterats i detta kapitel enligt avsnitten nedan. De tre delarna sammanflätas för att beskriva och analysera nuvarande situation och om möjligt hitta brustna länkar där vissa kundsegment saknar delar av värdeerbjudandet. Analysen fokuserar endast på var eventuella brustna länkar finns och det är först efter avslutad analys det reflekteras mer fritt kring hur dessa länkar kan förstärkas.

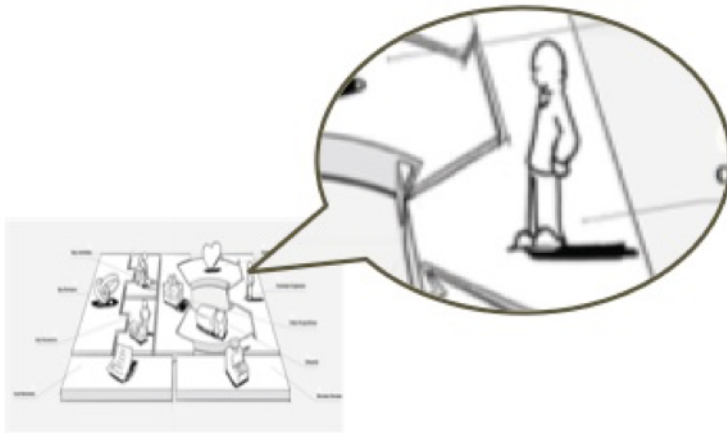


Figur 5: Bild över de tre delar av BMC som ligger till grund för detta arbete.

3.6.1.1 Vem? – Kunden

Målet för den slutgiltiga analysen och rekommendationerna är att uppnå en hög kundtillfredsställelse. För att veta vad detta innebär

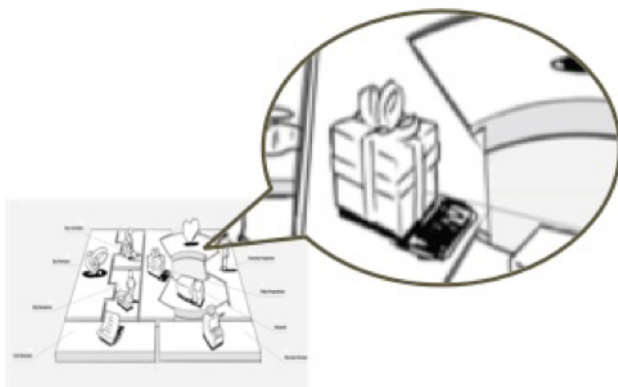
och när man i själva verket uppnått detta är det av vikt att förstå vem kunden är och vilka parametrar som spelar in för att just denne ska uppnå tillfredsställelse. För att strukturera detta arbete används marknadssegmentering enligt beskrivet av Kotler i avsnitt 3.3 tidigare i detta kapitel.



Figur 6: Bild över var kunden återfinns i BMC

3.6.1.2 Vad? - Värdeerbjudandet

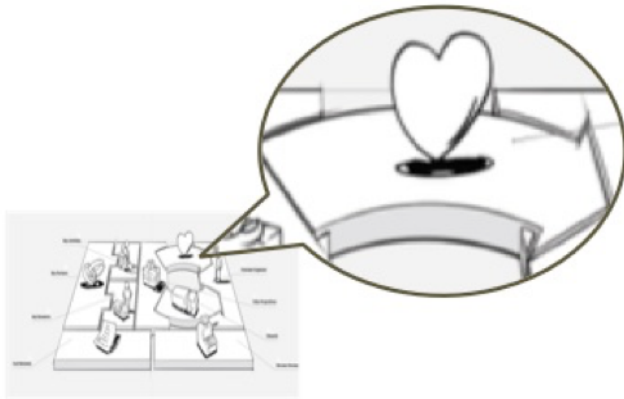
För analys av kundtillfredsställelse är det också viktigt att ta reda på vad det är som ska levereras, vad företaget önskar erbjuda sina kunder samt vad kunderna önskar bli erbjudna. Här används Kotlers modell för tre nivåer av en produkt från avsnitt 3.4 i detta kapitel för att strukturera arbetet.



Figur 7: Bild över var värdeerbjudandet återfinns i BMC

3.6.1.3 Hur? – Kundrelationen

Det som sammankopplar *vad* med *vem* i modellen är hjärtat, kundrelationerna. Hur väl kundrelationerna fungerar beror på *hur* väl man organiserar sina tillgångar och resurser. Här används Mossbergs modell för kundnöjdhet som en indikation på var matchningen mellan värdeerbjudande och kundsegment fungerar sämre, var brustna hjärtan uppstår. Detta signalerar i sin tur vilka tillgångar och resurser som behöver åtgärdas.



Figur 8: Bild över var kundrelationerna återfinns i BMC.

4 Empiri

I empiridelen appliceras de olika teoretiska ramverk som presenterats i teoridelen på fallföretaget. Inledningsvis ges en beskrivning av företaget samt en relevant sammanställning av data rörande företaget utbud av tjänster. Denna data ligger sedan till grund för en beskrivning av företagets affärsmodell, identifiering av resurser, erfarenheter och kompetenser ur ett upplevelsehöjande perspektiv.

4.1 Lisebergs enligt Business Model Canvas

För att skapa en överblick av företaget och dess förutsättningar presenteras i detta avsnitt inhämtad data enligt struktur baserad på Osterwalder och Pigneurs Business Model Canvas (BMC), så som den introducerats i föregående teorikapitel. Var och en av de nio företagsaspekterna för Liseberg redovisas nedan. Som klarlagt i teorikapitlet läggs, presenterat senare i detta kapitel, särskild vikt vid delarna Kunder, Värdeerbjudande och Kundrelationer. Dock ges en kort beskrivning av dessa även i detta avsnitt.

Uppställningen nedan representerar nödvändigtvis, högst troligt, inte Lisebergs kompletta affärsmodell, utan är snarare ett sätt att strukturera insamlad data för att ge läsaren en mer översiktlig bild av företaget.

Data är inhämtad genom intervjuer med nyckelpersoner inom främst försäljnings- och marknadsfunktionen på Liseberg. I vissa fall används även sekundärdata i form av externa publikationer och liknande, då hänvisade till.

4.1.1 Kunder

På Liseberg finns det egentligen inga kunder, bara gäster. Detta är ett servicemedvetet mantra som präntas in i alla anställdas vokabulär från första arbetsdag. För att behålla konsekvent språkbruk exempelvis vid hänvisning till teori kommer dock ordet *kunder* att användas i relativt stor utsträckning i detta arbete.

Som en del av att vara kommunal verksamhet ska Liseberg vara en park för alla. Man försöker därför erbjuda något till alla och inte utesluta någon. (Arvidsson, 2015) Något som märkts under senaste tioårsperioden är dock att man tappat besökare bland unga. Detta tapp fokuserade man på att motverka med bland annat investeringen i berg och dalbanan Helix och den tillhörande prisbelönade marknadsföringskampanjen. (Liseberg AB, 2014) Enligt Lisebergs marknadschef pågår just nu ett strategiskt arbete för att bättre definiera och hantera de olika kundsegmenten. I dagsläget har man bara möjlighet att presentera kundnöjdhet utifrån variablerna kön, ålder, reseavstånd och eventuellt innehav av säsongskort. Dock genomförs parallellt med nöjdhetsundersökningarna så kallade frekvensundersökningar, som utan att mäta nöjdhet innehåller frågor om stanntid, huvudsyfte med besöket samt storlek och ålder på sällskapet.

4.1.2 Värdeerbjudande

Lisebergs erbjudande styrs i mångt och mycket av det uppdrag man har från ägarna Göteborgs stad, bland annat att:

”Lisebergsparken skall vara en av de ledande nöjesparkerna i Europa och ha en inriktning mot att bli en ledande turistattraktion året om. Nöjesparken bör ha en prispolitik som medger att alla kan besöka parken och ta del av dess utbud.” (Liseberg AB, 2016)

Detta ägaruppdrag har utmynnat i en formulerad affärsidé att ”skapa upplevelser som är värda att längta till”. I det strategiska ramverket har detta definierats genom följande fem punkter: (Liseberg AB, 2015)

- Liseberg är Göteborgs nöjespark och Sveriges mest attraktiva resmål med underhållning, attraktioner, restauranger och boende.
- Här skapar vi upplevelser som ständigt förnyas med kreativitet och originalitet. Liseberg är till för alla inkluderande och tryggt.
- Med entusiastiska och engagerade medarbetare skapar vi varaktiga relationer med våra gäster, som leder till en solid verksamhet.
- Lisebergs lönsamhet balanseras alltid mot vårt historiska arv, vår kulturella roll och betydelsen av Göteborg som resmål.
- Vi agerar aldrig kortsiktigt eftersom vi vet att vi har Liseberg till låns av kommande generationer.

Man är dock tydlig med att poängtera vad kärnprodukten består av, något som nämns i beskrivningen av företaget i verksamhetspresentationen (Liseberg AB, 2015, s. 6):

“Liseberg säljer visserligen åkturer, spel och spunnet socker. Men det gästerna köper är något helt annat. De köper upplevelser, minnen och tid tillsammans med sina nära och kära.”

Liseberg vill att gästen ska känna sig väl förberedd inför besöket, med en känsla av kontroll och en tydlig förväntan som i möjligaste mån ska ligga i nivå med eller i vart fall inte överstiga vad som kan levereras. Man har också en önskan att styra om mer flexibla gäster till dagar då besökssiffran väntas lägre. Väl på plats vill man att

gästerna snabbt ska kunna hitta den information de önskar för att underlätta besöket.

4.1.3 Kanaler

Liseberg använder idag flertalet kanaler för att nå ut till sina kunder. Beroende på vilken målgrupp man ska vända sig till använder man olika kanaler. Under de senaste åren har man börjat använda sig mycket av sociala medier för att nå ut till den yngre målgruppen. Detta inkluderar tjänster som Facebook, Twitter och Instagram. Man har en blogg som skrivs av VD Andreas Andersen, vilken handlar om hans arbete, trender inom branschen och de områden som han för tillfället jobbar med. Man har även lagt mycket tid på att driva trafik till sin publika hemsida www.liseberg.se. (AB, 2015)

4.1.4 Kundrelationer

Gästnöjdhet mäts via enkäter, producerade av ett externt marknadsundersökningsföretag, som till och med 2015 delas ut av Lisebergs egen personal i anslutning till utgångarna. I dessa erhöles 2015 en total nöjdhet (ackumulerat nöjda och mycket nöjda gäster) på 95 %. En grundligare genomgång av kundnöjdheten presenteras senare i detta kapitel, i avsnitt 4.5.

4.1.5 Intäktströmmar

För olika former av åkning (under en besöksdag) erbjuder Liseberg idag allt från att köpa enskilda kuponger för att åka en gång, via rabatterade kuponghäften och speciella åkpass för enbart barnattraktioner, till det stora åkpasset där alla attraktioner ingår obegränsat antal gånger. Entrébiljetten till parken köps utöver åkningen. Internationellt är det istället vanligt att nöjesparker praktiserar så kallat POP, "Pay one price". Du betalar helt enkelt en fix summa i entrén och sen har du fri tillgång till åkning när du väl

är inne. Liseberg, för den delen den stora majoriteten av nöjesparker i norden, separerar istället åkningen från entrén till parken.

Detta sätt att ta betalt är till stor del en historisk företeelse då många nordiska nöjesparker bottnar i en folkparkskultur där själva parken har varit huvudnumret och attraktionerna har varit en tilläggsaktivitet. Detta sätt att ta betalt gör också att man vänder sig till en bredare publik. Exempelvis kan även mor- och farföräldrar som kommer för att promenera i grönområdena, äta på restaurangerna, eller ta en svängom på dansbanan utnyttja parken och känna att de betalar för just det de är där för att uppleva. Det ger även en större marknad för så kallade skicklighetsspel och lyckohjul, något som är mycket mer vanligt förekommande i de nordiska länderna. Hit går det att locka exempelvis kompisgäng eller företagskickoffar som, givet ett besök till det lokala vattenhållet, mycket väl kan generera liknande intäkter per person under ett besök som den åkande barnfamiljen.

Man ser att detta sätt att ta betalt kommer med en klar nackdel, vilket är att produktutbudet oundvikligen blir mycket mer komplext. Istället för en mer eller mindre självklar produkt beroende på ålder, så ska gästerna först komma fram till vad huvudsyftet för besöket är och i sin tur hur mycket man faktiskt kommer vilja, våga och hinna åka. Dessa olika valmöjligheter kan såklart även ge en bättre eller sämre känsla efteråt när man får facit över hur mycket man faktiskt ville, vågade och hann åka.

4.1.6 Nyckelresurser

Liseberg har cirka 380 årsanställda och knappt 2400 säsongsanställda, vilket i medeltal motsvarar runt 1050 helårsanställda. Bland de säsongsanställda finns en stor omsättning från år till år, där det nyanställs mellan 500-600 nya medarbetare

varje vår inför sommarsäsongen. En övervägande andel av de säsongsanställda är ungdomar i åldern 18-21 år, som många gånger har Liseberg som sin första anställning. Denna omsättning och ålderskategori ser man som naturlig, sett till arbetets natur och de säsongsanställdas förväntningar, där gemenskapen på och utanför jobbet är minst lika viktig som lönenivå och liknande faktorer.

Dock har man på senare år jobbat aktivt för att åstadkomma en större mångfald bland sina säsongsanställda, i form av fler så kallade 60+ och i samarbete med Arbetsförmedlingen även erbjudit nya vägar in i arbete för personer med funktionsvariation. (Liseberg AB, 2016, s. 19)

Mycket av Lisebergs nuvarande framgång på den nordiska marknaden handlar om dess starka varumärke och långa historia. I en undersökning från 2013 rankas Liseberg som Sveriges tredje starkaste varumärke efter IKEA och Yes. (Evimetrix, 2013) Utöver dess höga kännedom i Sverige är det även en viktig symbol för staden Göteborg. I en undersökning 2013 nämnde 65 % av svenskar mellan 15-75 år Liseberg då de ombands berätta vad de som första sak associerar med Göteborg, nästan tre gånger fler än tvåan "Avenyn". (Grahn-Hinnfors, 2013)

Liseberg äger alla sina fastigheter, attraktioner och liknande själva. Man driver även, förutom tre små undantag, all verksamhet inom grindarna i egen regi. Detta i motsats till exempelvis Tivoli i Köpenhamn, där butiker och liknande istället drivs av externa aktörer som hyr in sig på plats i parken.

Trots att Liseberg ligger väldigt central har man till skillnad från många liknande nöjesparker tillgång till mycket oexploaterad mark, både inom den befintliga parken, men även för en potentiell expansion. Där skedde ett viktigt förvärv av området söder om

parken, upp till motsvarande halva nuvarande ytan, under 2013.
(Liseberg köper "växellådsfabriken" av Platzer, 2013)

4.1.7 Nyckelaktiviteter

Liseberg och dess ledning fungerar i stort som ett självstyrande och konkurrensutsatt företag, förutom i vissa strategiska frågor av större karaktär. Där krävs ibland förutom styrelsebeslut även beslut i kommunfullmäktige. Verksamheten går även under lite striktare ägardirektiv till följd av det kommunala ägandet.

I vissa fall kan även ledningens planer gå emot kommunens. Det förs för närvarande en diskussion inför en eventuell expansion av nöjesparken, där ledningens vision är att utveckla parken med ett nytt vattenland och hotell i anslutning till området (Magnå, 2015). Här anses särskilt hotellverksamheten av ledningen vara viktig för att kunna konkurrera internationell, där trenden för närvarande mer och mer går mot att skapa en helhetsresort med boende, mat och nöjen. En stor del av det politiska Göteborg menar dock att hotellverksamhet inte ingår i en nöjesparks huvudverksamhet (Grahn-Hinnfors, Lisebergs hotellplaner hotas, 2014).

Eftersom man idag rent av ser mobiltelefonen som en av de största konkurrenterna inser man att en av de framtida nyckelaktiviteterna lär röra den allt större digitaliseringen i samhället. (Andersen, Det digitala Liseberg?, 2012)

4.1.8 Partners

En effekt av att man jämfört med exempelvis Parks and Resorts, som bland annat driver Gröna Lund, Kolmården och Skara sommarland, går under kommunalt ägande kan vara att man i större grad begränsas i hur verksamheten ser ut och vilka kunder man kan segmentera sig mot. Det innebär även mer utdragna beslutsprocesser då en del styrelsebeslut behöver gå genom

kommunfullmäktige. Dock anser man att det även finns positiva aspekter, som till exempel att man med en långsiktig ägare kan genomföra mer långsiktiga satsningar utan att nödvändigtvis behöva visa upp kortsiktiga resultat. (Liseberg AB, 2015, s. 14)

4.1.9 Kostnader

Liseberg har idag en god finansiell ställning där man under alla verksamhetsår har levererat avkastning till sina ägare och aldrig behövt ta in ekonomiskt stöd från desamma.

Stora kostnadsdrivare är personalkostnader som ligger på drygt 40% av intäkterna. Vidare är stora kostnadsposter avskrivningar på attraktioner samt råvaror och förnödenheter.

Kostnaderna ligger i stort sett i linje med konkurrerande verksamheter såsom Parks and Resorts.

4.2 Marknadssegmentering

I detta avsnitt framförs de olika segmenteringstrategier som Liseberg har idag samt hur det finns naturliga segment baserat på den insamlade datans natur. Liseberg genomför med hjälp av ett externt marknadsundersökningsföretag kundundersökningar med fokus på dels kundnöjdhet, dels kundsammansättning. Den insamlade data görs tillgänglig för berörda inom organisationen via en webbportal. På grund av gränssnittets uppbyggnad i denna portal finns det vissa begränsningar i hur man kan modellera data och vilken typ av sökningar och filtreringar som är möjliga. Närmare beskrivning av kundnöjdhetsundersökningarna görs i avsnitt 4.4.

4.2.1 Strategier för segmentering hos Liseberg

Liseberg har idag ingen uttalad organisationsgemensam segmenteringsstrategi. Man håller på att fram en sådan och ska

inom kort vara klar. Detta innebär att varje avdelning för sig använder tillgängliga resurser för att skapa segment. Dessa bygger ofta på egna erfarenheter samt data ur gästundersökningarna, som då medför segmentering utefter främst ålder och reseavstånd. (Arvidsson, 2015)

4.2.2 Segmentering av Lisebergs kunder baserat på data

Genom den datainsamling som är gjord presenteras följande resultat gällande kundsammansättning i webbportalen. Varje tabell innehåller fyra olika kolumner. Den första kolumnen syftar på segmentets attribut. Den andra kolumnen anger hur stor andel av de svarande som har valt detta alternativ sommaren 2015. Den tredje kolumnen anger hur det såg ut sommaren 2014 och den fjärde kolumner beskriver trenden, det vill säga skillnaden i procentenheter mellan den sommarsäsongerna 2014 och 2015.

4.2.2.1 Geografisk segmentering

Liseberg har för närvarande möjlighet att få fram två olika typer av geografiska segment: Vilket land gästen kommer ifrån samt hur långt denne har rest.

Tabell 1: Vilket land gästen kommer ifrån

Land %	2015	2014	Trend
Sverige	96	96	0
Norge	3	2	+1
Danmark	0	1	-1

För hur lång resvägen är anges fyra olika avstånd. Dessa avstånd är hur lång sträcka gästen har behövt ta sig för att komma till Liseberg enkel väg. Den har ingen koppling till vilket land gästen kommer ifrån eller reser ifrån utan syftar endast på sträckan till Liseberg.

Tabell 2: Hur lång sträcka gästen har tagit sig för att komma till Liseberg

Resväg %	2015	2014	Trend
0-4 mil	53	57	-4
5-19 mil	21	19	+2
20-29 mil	11	10	+1
30 mil eller mer	14	12	+1

4.2.2.2 Demografisk segmentering

Ur data finns det möjlighet att få fram fyra olika demografiska segment. Dessa segment är kön, ålder, sällskap vid besöket och ålder på sällskapet. Av de personer som har svarat på Lisebergs frågeformulär är en majoritet kvinnor. Åldern på den svarande är ofta i 35-53 års-åldern. Medan åldern på sällskapet är spritt över alla kategorier, med nära hälften under 20 år.

Tabell 3: Fördelning av kön bland gästerna

Kön %	2015	2014	Trend
Man	30	32	-1
Kvinna	70	67	+2

Tabell 4: Åldersspridningen bland gästerna som svara på enkäten

Ålder %	2015	2014	Trend
Under 20 år	3	4	-1
20-34	24	25	-1
35-54 år	50	43	+7
55+ år	22	26	-3

Tabell 5: Ålder på sällskapet

Ålder sällskap %	2015	2014	Trend
0-6 år	12	18	-1
7-12 år	14	13	+1
13-19 år	16	11	+5
20-34 år	17	22	-5
35-54 år	33	31	+2
55 år eller äldre	15	16	-1

Tabell 6: Sällskap vid besöket

Sällskap vid besöket %	2015	2014	Trend
Ja, med barn/barnbarn	60	60	-
Ja, med partner	48	44	+4
Ja, med kompis, pojk-/flickvän	20	22	-1
Ja, annan	13	14	-1
Ja, med arbetskamrater/kunder	5	4	+1
Ja, På gruppresa	3	3	0
Nej	2	3	0

4.2.2.3 Beteendesegmentering

Den information som finns tillgänglig från Liseberg gäster via webbportalen är vad besökarna gjorde under sitt besök, huvudanledningen till att de besökte Liseberg, hur länge de stannade i parken samt om besökaren innehar Årskort. Ett årskort innebär att besökaren köpt fri tillgång till parken under ett kalenderår. I vissa årskort, så kallade Guldpass, ingår även åkning, dock särskiljs inte dessa i enkätsvaren.

Uppdelning är indelad i 24 olika kategorier. Datan innefattar ett antal potentiella interaktioner gästen kan ha med Liseberg. Det vill säga att allting från toalett till berg-och dalbana besök är medräknad.

Tabell 7: Vad besökarna nyttjade för attraktioner och faciliteter i parken

Gjorde i parken %	2015	2014	Trend
Besökte toalett	79	77	+2
Spelade lyckohjul/övriga spel	75	69	+6
Spelade lyckohjul	72	67	+5
Åkte attraktioner	69	69	0
Åt snabbmat	45	45	-1
Besökte någon restaurang	41	37	+4
Besökt någon scen	25	21	+4
Besökte souvenirbutik	24	26	-2
Besökte godisbutik	23	22	0
Spelade övriga spel	23	18	+5
Underhållning Stora scenen	14	13	+1
Besökte Café Taube	8	9	0
Besökte Trebello	8	7	+1
Besökte Tyrolen	7	6	+1
Besökte Järnvägsrestaurangen	6	5	+1
Underhållning Taubescenen	6	5	+1
Besökte Hamnkrogen	5	4	+1
Underhållning Polketten	4	2	+2
Underhållning Kvarnscenen	4	4	+1
Besökte Lisebergs Wårdshus	4	4	0
Besökte Skeppsmagasinet	3	4	-1
Besökte Stjärnornas Krog	3	2	0
Besökte The Green Room	2	2	0
Besökte Spökbaren Gasten	0	0	0

Tabell 8: Anledning till att besökaren besökte Liseberg.

Huvudanledning till besök %	2015	2014	Trend
Åka attraktioner	58	57	+1
Umgås med familj/vänner	57	58	-1
Flanera	23	25	-2
Spela	20	18	+2
Äta mat	20	20	0
Konsert/scenunderhållning	14	12	+2
5-kamp/pub	7	6	+1
Övrigt	6	7	-1
Dans	4	2	+2

Tabell 9: Hur många timmar i parken besökaren spenderade.

Antal timmar i parken %	2015	2014	Trend
< 3	24	26	-3
4-5 timmar	32	33	-1
6-7 timmar	25	25	0
8+ timmar	18	14	+4

Tabell 10: Om besökaren är innehavare av ett årskort eller guldpass

Årskort eller guldpass %	2015	2014	Trend
Ja	31	26	-5
Nej	68	62	+6

4.2.2.4 Lojalitetssegmentering

Med tillgänglig data saknas det i dagsläget möjlighet att få fram någon information eller statistik som kan ligga som grund för en lojalitetssegmentering.

4.2.2.5 Psykologisk segmentering

Med tillgänglig data saknas det i dagsläget möjlighet att få fram någon information eller statistik som kan ligga som grund för en psykologisk segmentering.

4.2.2.6 Tillfällessegmentering

Med tillgänglig data saknas det i dagsläget möjlighet att få fram någon information eller statistik som kan ligga som grund för en tillfällessegmentering.

4.2.2.7 Segmentering genom uppfattat värde

Med tillgänglig data saknas det i dagsläget möjlighet att få fram någon information eller statistik som kan ligga som grund för en segmentering genom uppfattat värde.

4.2.2.8 Kulturell segmentering

Med tillgänglig data saknas det i dagsläget möjlighet att få fram någon information eller statistik som kan ligga som grund för en kulturell segmentering.

4.3 Lisebergs olika värdeerbjudanden

Liseberg är nöjespark, hotell och flera restauranger. Därför finns många olika typer av erbjudanden. Då Liseberg även är kommunalt ägt, innefattar det att parken måste ta ett stort hållbarhetsansvar, socialt och miljömässigt. Detta medför också att Liseberg måste ta ett stort ansvar och försöka tillgodose alla olika kundgruppers behov. Att tillgodose alla dessa behov gör att listan på värdeerbjudanden som Liseberg erbjuder kan göras lång och skulle kunna sträckas från att vara Göteborgs hjärta till att erbjuda bra parkeringsplatser. Det man kan finna i dokument såsom verksamhetsplan och strategiskt ramverk är att det trots att kundsegmenten är flera och har varierande egenskaper så anses kärnprodukten bestå i samma delar för samtliga kunder, som illustreras i figur 9.



Figur 9: Illustration över vad Lisebergs kärnprodukt är.

Nedan listas ett antal övriga värdeerbjudanden som Liseberg tillhandahåller. Noterbart är att dessa kan klassas befäna sig på olika nivåer av Kotlers tre nivåer av en produkt beroende på vilken typ av kundsegment man tittar på, ett fenomen som behandlas vidare i analyskapitlet.

- Nöjespark
- Mässor
- Konsert
- TV-sändingar
- Företagsevent
- Berg- och dalbana
- Mat och Restauranger

- Skicklighetsspel
- Lyckohjul
- Flanerade
- Boende
- Konferens
- Parkering
- Allting på samma ställe
- Tillgänglighet
- Stämningen
- Starkt varumärke
- Samhällsnytta
- Souvenirer
- Godis

4.4 Kundrelationer

4.4.1 Lisebergs marknadsundersökningar för mätning av kundnöjdhet

Liseberg anlitar som tidigare nämnt idag ett externt marknadsundersökningsföretag för att utforma och senare sammanställa gästundersökningar i parken. Undersökningarna består dels i enkäter som syftar till att mäta gästernas nöjdhet med ett antal parametrar av sitt Lisebergsbesök, dels färre kortare frågor som syftar till att ge en bild av vilka gäster som besöker parken.

Urvalet för nöjdhetsundersökningarna sker genom utdelning av enkäter till gäster på väg ut ur parken. Utdelningen utförs av Lisebergs egen personal och enkäten besvaras antingen analogt i det erhållna formuläret som sedan postas eller via en webbportal. För besväret erhåller gästen två fria entrébiljetter till parken. Antalet enkäter som delas ut per dag bestäms på förhand av det externa företaget baserat på förväntat gästantal.

Frågorna ställs och sammanställs i ett helhetsomdöme (Svaret på frågan "Hur nöjd är du totalt sett med ditt senaste besök på Liseberg?") och tolv underkategorier, med totalt 60 stycken mer specifika frågor. Svar lämnas i form av gradering 1-5, där 1 är "mycket missnöjd" och 5 är "mycket nöjd" alternativt "vet ej". Bakgrundsfrågor innefattar frågor om ålder, kön, reseavstånd, besöksduration (inom branschen kallad stanntid), årskortsinnehav, huvudsyfte med besöket samt vilket sällskap man spenderade besöket ihop med.

Utöver kvantitativa svar ges gästen även möjlighet att i fritextformat svara på frågorna "Vad var det bästa med ditt besök?" och "Vad tycker du i första hand att Liseberg skall bli bättre på?".

Parallellt med enkätundersökningen genomförs så kallade frekvensundersökningar, vilka även de utförs av Lisebergs egen personal. Dessa består av sju frågor som ställs direkt till slumpmässigt utvalda gäster på väg ut ur parken. Här slutförs undersökningen direkt i samband med den initiala kontakten. Frågorna innefattar exempelvis besöksduration, åldrar i sällskapet och postnummer eller nationalitet. Huvudsyftet med denna undersökning är att, i jämförelse med nöjdhetenkäterna, hinna tillfråga fler gäster och få högre svarsfrekvens för att skapa ett mer statistiskt tillförlitligt underlag rörande gästsammansättningen.

Frågeformuläret för kundnöjdhet återfinns i sin helhet i 9.1.1

4.4.2 Lisebergs empiriska data över kundnöjdhet

Som kvantitativt mått på kundnöjdhet används den ackumulerade andel svarande som angett 4 eller 5, alltså "nöjd" eller "mycket nöjd", på de respektive frågorna, även kallat "top-two-box". Det erhålls alltså ett värde mellan 0 och 100.

Under 2015 besvarade 2177 personer enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 36 % av de 6100 utdelade enkäterna. De områden som uppvisar högst siffror är till stor del de som rör personal samt miljö, känsla och stämning.

Tabell 11: De frågorna med högst kundnöjdhet

Enkätfråga	Totalt
Miljö/känsla/stämning - Trädgård Totalt	97
Miljö/känsla/stämning - Stämning Totalt	96
Miljö/känsla/stämning - Rent och fräscht	95
Miljö/känsla/stämning - Tryggheten totalt	94
Åkattraktioner - Åldrar	93
Entré och biljetter - Personalen	92
Personalen - Bemötande	92
Åkattraktioner - Info regler	92
Kaninlandet - Personalen	92
Entré och biljetter - Smidigt betala	91
Entré och biljetter – Tydligt var gå in	91
Miljö/känsla/stämning - Tömnda korgar	91
Åkattraktioner - Säkra	91
Övriga spel - Kö	91

På andra sidan av skalan med låg nöjdhet, alltså det som kommer behandlas närmare i detta arbete som så kallade brustna hjärtan, hamnar frågor som till stor del rör priser och köer. I nedan tabeller presenteras de tio frågor med lägst nöjdhet under sommarsäsongen 2015. I den första tabellen presenteras även hur de fyra olika ålderskategorierna har svarat. I den andra tabellen presenteras totalsiffran ihop med hur de olika tillgängliga kategorierna utifrån reseavstånd har svarat.

Table 12: De tio frågor med lägst kundnöjdhet uppdelat på ålder

Enkätfråga	Totalt	Ålder			
		<20	20-34	35-54	55<
Entré och biljetter - Entrépriset	51	52	55	49	51
Åkattraktioner - Kö	53	50	55	52	53
Souvenir/Godis - Godis prisvärt	53	56	59	51	50
Souvenir/Godis - Souvenir prisvärda	55	57	59	54	48
Entré och biljetter – Bilj/åkbånd prisvärda	57	59	60	55	61
Snabbmat - Prisvärd	59	66	61	55	63
Snabbmat - Kö	61	53	61	61	61
Snabbmat - Fräscht	61	64	62	59	67
Souvenir/Godis - Souvenir lockande	63	75	68	61	58
Lyckohjul - Pris	64	79	72	58	65

Table 13: De tio frågor med lägst kundnöjdhet uppdelat på enkel resväg till Liseberg

Enkätfråga	Totalt	Resväg (mil)			
		<4	5-19	20-29	30<
Entré och biljetter - Entrépriset	51	45	52	65	62
Åkattraktioner - Kö	53	55	50	55	51
Souvenir/Godis - Godis prisvärt	53	49	53	56	59
Souvenir/Godis - Souvenir prisvärda	55	48	61	62	58
Entré och biljetter – Bilj/åkbånd prisvärda	57	51	58	70	69
Snabbmat - Prisvärd	59	54	56	67	68
Snabbmat - Kö	61	55	64	61	70
Snabbmat - Fräscht	61	60	60	61	67
Souvenir/Godis - Souvenir lockande	63	59	68	68	58
Lyckohjul - Pris	64	60	63	74	71

4.4.2.1 Fritextkommentarer

De fritextkommentarer som gästerna har möjlighet att lämna sist i enkäten ger en kvalitativ och fördjupad bild av varför gästerna är missnöjda med frågorna som i den kvantitativa mätningen uppvisar en låg kundnöjdhet. De citat i detta avsnitt som är hämtade ur

fritextkommentarerna från sommarsäsongen 2015 är alla svar på frågan "Vad tycker du i första hand att Liseberg skall bli bättre på?".

"Klara av köerna! Väntade 70 min på flera av de populäraste attraktionerna På 8 h fick jag kun åka 5 attraktioner! Då blir inträde och åkpass dyrt. Sen kö för att komma in - kö till express (utlämning av åkpass). Gick ej att beställa prioriterad (fullbokad). Kö till mat - kö till sittbord - kö till glass - ledsna barn och missnöjd mormor! Det var så långa köer." – 22 juli

*"Angående entréavgiften så tycker jag att man som "stor" barnfamilj bör få en rabatt/slippa betala entré t.ex. för de vuxna. Nu blir det istället 5*90+3*345. Det är mycket pengar och då är du även "tvungen" att köpa något att äta + ev spel." - 25 september*

"Liseberg behöver satsa på åkatraktioner för barn som vuxit ur Kaninlandet men inte nått 130 cm. Det finns bara 3 attraktioner som mitt 7-åriga barnbarn vill åka (Kållerado, Flumeride, Lisebergsbanan). Prisnivån i parken är alldeles för hög. Satsa på vanliga lunchrestauranger till skapliga priser." – 23 augusti

Det som framför allt till synes är en återkommande frustration angående priser på och köer till åkatraktioner är känslan av att inte få ut maximalt av det man betalat för vid köp av åkpass. Särskilt på högsäsongsdagar och helger upplevs köerna långa och man hinner inte åka så mycket som man hade önskat.

"Köerna... Vi fick helt och hållet hoppa över vissa attraktioner pga köer vilket var tråkigt och kändes som att de gav ett sämre värde av mitt åkpass. Förstår att det inte är lätt att fixa men..." – 4 juli

"Korta ner kötiderna till åkatraktionerna så det blir mer prisvärt att besöka Liseberg. Det är i dagsläget

mycket dyrt för vad du faktiskt hinner uppleva i parken då det mesta av tiden spenderas med att stå i kö.” – 4 augusti

”Lite mer prisvärt för alla (särskilt ungdomar och familjer). Entré dyr. Någon slags betalning, kontoladdning som drar för bara det jag hinner åka. Ibland hinner vi inte åka så mycket på grund av köer. Visa mitt kort vid varje attraktion så dras det osv.” – 10 juni

Även om många gäster har förståelse för att köerna blir långa när många väljer att besöka parken samtidigt, som under semestrar och ledigheter, efterfrågar man information för att kunna planera sitt besök bättre och underhållning som om möjligt gör själva köandet till en mindre tråkig upplevelse. Den information om nuvarande kötider som tillhandahålls efterfrågas på fler attraktioner samtidigt som den ofta beskrivs ha dålig tillförlitlighet. Det senare beskrivs bland annat som ett problem för de i sällskapet som inte åker attraktionen utan önskar sysselsätta sig med annat under tiden åkturen (och köandet) genomförs. En del kommentarer lyfter också viljan att på förhand få information om hur mycket besökare som väntas för att, om möjligt, välja en helt annan dag att besöka parken.

”Att vara tydliga med informationen redan ute vid ingången om att det är mycket folk i parken och långa köer till åkattraktionerna innan man köper åkband till hela familjen. Det blir dyrt för en familj om man inte får åkt det man önskar och måste komma en dag till för att barnen skall bli nöjda. Har man inte så lång resväg kan man ju välja en annan dag istället.” – 7 juli

”Vi som bor så nära hade inte behövt åkt dit idag och trängas med resten.” – 5 augusti

”Försöka ha mer saker att göra i köerna. Fler ställen där man kan köpa något i kön.” – 1 augusti

”Att kön inte ska vara så långsam. Och att man kan hitta något som kan sysselsätta en när man står i kön så det inte blir för långtråkigt.” – 10 juni

4.4.3 Lisebergs kommentarer kring låg kundnöjdhet

I följande avsnitt kommenterar personer inom Liseberg, främst inom försäljnings- och marknadsfunktionen, de frågor som har låg kundnöjdhet enligt ovan. Viss sekundär data från verksamhetsbeskrivning och andra externa kanaler har tagits med i de fallen även de rör dessa frågor.

Något som associeras med viss upplevelseindustri och specifikt nöjesparker är just köande. Gästerna vill självfallet köa så lite som möjligt under sitt besök. Samtidigt eftersträvar även Liseberg en lagom fördelning av gäster över öppetdagarna. Låga besökssiffror ger låga intäkter i relation till de kostnader man har för att hålla parken igång med lägstabemanning inklusive fasta driftskostnader. Samtidigt medför väldigt höga besökssiffror, förutom sämre gästupplevelse, även negativ inverkan på de genomsnittliga intäkterna per gäst. Detta beror på att större andel av besökstiden spenderas upplåst i köer istället för på restauranger, i affärer och vid lyckohjul

En målgrupp som är överrepresenterad just under dagar med historiskt sett höga besökssiffror är barnfamiljer. Denna grupp har man även märkt är mer mån om att kunna förbereda sitt besök och känner sig bekväma då de har en plan för dagen de kan följa.

Relaterat till just köande och kapacitetsstyrning har Lisebergs VD Andreas Andersen redan tidigare tagit upp detta i sin egen blogg som en av nöjesparksbranschens stora utmaningar. Han kallar det, med inspiration från den grekiska historien, branschens så kallade gordiska knut. Framförallt problematiserar han den negativa

inverkan på gästupplevelsen allt för höga besökssiffror enskilda dagar innebär. (Andersen, Den gordiska knuten, 2012)

Här har man, förutom att genom investeringar i fler attraktioner och därmed ökat den totala kapaciteten, de senaste åren jobbat en del med själva upplevelsen av att stå i kö. Detta särskilt i samband med den för 2014 nya berg- och dalbanan Helix, där man förutsåg och sedan även fick uppleva köer på upp till två timmar. Här går köfällorna kors och tvärs, upp och ner för trappor för att ge en känsla av att ta sig snabbt framåt, inte riktigt veta vilka som är före eller efter dig i kön samt hela tiden ge nya synintryck för att motverka uttråkning. Man har även utvecklat en spelapp som tematiserar på själva attraktionen, vilket ger gästerna något att fördriva tiden med, samtidigt som de har chans att vinna ett köföreträde om de slår övriga som spelar på plats i kön. Förutom att upplevd kötid har minskat har även vissa andra negativa effekter på köande, såsom klotter, minskat. (Sticky Beat, 2015)

Idag finns, med reservation för väder, en relativt säker prognos på förväntad besöksmängd dag för dag redan inför säsongen. Historiskt sett ser man att de dagar då flest gäster besöker parken samtidigt, generellt är koncentrerade till högsäsong motsvarande industrisemester och lågsäsongslördagar. Även under högsäsong finns ett visst mönster beroende på veckodag, där tisdag till torsdag samt lördag ofta innebär högre besökssiffror än framförallt fredagar och söndagar. Likt andra verksamheter inom nöjes och upplevelseindustrin har man generellt sett högre besökssiffror efter den 25:e varje månad än före.

Idag kommuniceras detta till gäst genom att på förteckningen över öppettider kategorisera dagarna som gul eller grön, där gröna dagar indikerar de med färre gäster och kortare kötider. Man tar här även hjälp av Lisebergsappen, som 2015 belönades med Svenska

Publishing-priset för bästa informationssajt/app (Liseberg AB, 2015). Här kommuniceras besöksprognosen för innevarande dag på en 4-gradig skala samt via kötider i realtid. Man känner dock att en stor andel av gästerna missar eller inte lägger någon vikt vid denna information, eventuellt då de redan fastslagit exempelvis semesterdagar och besöksplanering.

Övrig information som man menar att gästerna vill ha inför besöket, finns även det i appen. Exempel på detta är resvägar, parkering, ”smart tips”, längdgränser, scenprogram, bokningsläge på restauranger och parkkarta med mera.

Något som blir extra aktuellt relaterat till pris- och köfrågor anser man vara entré- och biljettkassorna, särskilt då man menar att köande till detta har lägre tolerans hos gästerna än köande till attraktioner. Här har man funnit att kötiden för en specifik kassa hänger mycket på i vilken utsträckning gästerna vet vad de ska köpa redan innan eller behöver personlig service på plats i kassan. I de kassor speciellt avsedda för uthämtning av förköpta produkter kan gästerna ofta betjänas upp till dubbelt så snabbt jämfört med en kassa med enbart gäster som ska köpa på plats. Här anser man att det både handlar om att tiden för transaktions- såväl som beslutsprocessen minskar vid uthämtning av förköpta produkter.

De senaste åren har andelen gäster som förköpt sina produkter online ökat stort, från 2 % av de sålda Åkpassen 2011 till ca 35 % 2015. Det är även en uttalad vilja att få fler att göra detta, då det ger säkrare besöksprognoser, tidigare inkomster och som beskrivit ovan snabbare hantering på plats. För att driva denna utveckling erbjuds förköpsgäster i dagsläget en förmån i form av ett expresspass som medger köföreträde vid tre tillfällen under dagen, till på förhand valda attraktioner. Man har även en vilja att erbjuda dessa gäster smidigare uthämtning av produkter på plats i parken och i viss mån

tidigare tillträde till åkning på förmiddagen. En form av VIP-behandling som ska få dessa gäster att känna att de får förmåner av att sköta mer själva.

För att försöka minska kötiden i ordinarie entrékassor, samt till viss del sysselsätta gästerna under själva kötiden, har man med viss framgång provat att ha värdar innan kassorna som har som uppgift att svara på frågor och hjälpa gästerna att redan innan biljettluckan bestämma sig för vilken produkt som passar dem bäst.

Under en högsäsongsdags första timmar (då majoriteten av åkproduktsinköpen sker) är runt 25-30 % av den fysiska kapaciteten (biljettkassor) reserverade för uthämtning av förköpta produkter. Dessa kassor finns inne i parken, vilket gör att dessa gäster först blir insläppta i entréerna genom att få sina beställningar kontrollerade vad gäller entréprodukter för att sedan bli inslussade till uthämtningskassorna. Vid hög belastning händer det alltså att dessa gäster får köa två gånger, dock i de flesta fall under en kortare total tid än i ordinarie kassor. Detta sätt att arbeta bygger till stor del på att dessa uthämtningskassor fanns tillgängliga efter en omformning av entrélogistiken 2012. Tidigare var det endast entré som gick att köpa i entrékassorna, åkprodukter köptes inne i parken. När nya entrékassor byggdes och arbetssättet ändrades stod tidigare parkbiljettkassor med ledig kapacitet.

Utmaningar som beskrivs av Liseberg är att det upplevs som att en del gäster vet att möjligheten att förköpa produkterna online finns, men att de ändå väljer att köpa på plats i ordinarie kassor. Man upplever för närvarande också att kapacitet i form av fysiska uthämtningsställen i nuvarande form är för låg de dagarna med störst antal webbordrar. Dessa dagar är ofta de med flest besökare totalt, varför det är svårt att styra om kapacitet till ordinarie kassor. Ett arbetssätt med större flexibilitet efterfrågas, med stor vikt på att

det ska vara tydligt för både ordinarie gäster och så kallade förköpsgäster var snabbaste vägen in för just dem sker.

I parken generellt och för entré- och åkprodukter specifikt gäller uppdraget från ägarna Göteborgs Stad att man ska ha en konkurrensmässig men samtidigt tillåtande prispolitik. För prisstrategin innebär detta ofta att nivån på olika sorters produkter mer styrs så att generell lönsamhet snarare upprätthålls än att högsta möjliga intäkter genereras. Fortfarande ska så många som möjligt ha möjlighet att bekosta ett Lisebergsbesök. Man har tittat mot prisdifferentiering efter säsong likt den som förekommer inom hotellbranschen. Här har små försök gjorts, men dessa har inte haft speciellt stor effekt. Samtidigt tacklas man med frågan om det är rätt att exempelvis ta mer betalt en högsäsongsdag, då man egentligen levererar en sämre produkt på grund av längre köer.

4.5 Observationer och intervjuer vid besök

4.5.1 Introduktion

Som ett komplement till den kvantitativa datainsamlingen har observationer genomförts. Dessa har bestått av två oberoende observationer med två olika typer av besökare. Den första observationen genomfördes med en familj med två medelstora barn, det vill säga i åldrarna 8-13 år. Den andra observationen genomfördes med en familj med mindre barn i åldrarna under 3 år. Besökstyperna valdes med hänsyn till att barnfamiljer utgör en idag stor målgrupp. Som tidigare visat svarade runt 60 % av de tillfrågade i gästenkäterna att de var i parken i sällskap med barn eller barnbarn. Det äldre barnet i den ena familjen gränsar också till ett ungdomssegment där besökssiffrorna enligt Lisebergs interna siffror nära halverats de senaste tio åren.

Observationerna genomfördes genom att en av författarna till denna rapport följde med under hela besöket på Liseberg och studerade vad familjen gjorde, vilka utmaningar de ställdes inför, hur de tog beslut och liknande. Det ställdes sedan vissa kompletterande intervjufrågor till familjerna efter besöket.

4.5.2 Medelstora barn

Besöket med en familj med medelstora barn i åldrarna 8-13 år gjordes en lördag i september månad. Det var en relativt normal svensk sensomardag med en temperatur kring 15 grader och uppehåll. Solen höll sig borta då den var dold av ett grått täcke av moln. Utbudet för barnfamiljer i form av öppna attraktioner och restauranger motsvarade det på en öppetdag under sommarsäsong. I parken befann det sig under dagen cirka 20 000 personer, vilket är ungefär hälften av en så kallad "peak-day", en ungefärlig benämning på var kapacitetstaket ligger (IAAPA, 2014). Köerna varierade under dagen men trenden var att ju mer klockan blev desto längre blev köerna.

4.5.2.1 Observation

Under besöket gjordes flertalet observationen. Den första och enligt familjen viktigaste för hela dagens utfall var att ett av barnen var under 130 centimeter lång. Detta innebar att barnet var för kort för flertalet av attraktionerna utanför barnområdet. Detta var något som familjen insåg först när de kom fram till parken och skulle åka första attraktionen. Detta ledde till att de direkt fick göra om schemat då det var upplagt efter att alla kunde åka allting. Problemet som uppstod då var främst vem som skulle åka vad, hur man synkade detta och i vilken ordning det skulle göras. Snabbt såg man att de blev lite problematiskt om en attraktion hade en kötid på 15 minuter. Skulle då de som inte kunde åka attraktionen vänta på de åkande utanför eller gå vidare till någon annan attraktion? En liten besvikelse uppstod då man insåg att man inte skulle kunna

umgås hela gruppen tillsammans om man ville åka så mycket som möjligt under besöket.

En utmaning som observerades inträffade under tiden man köade till attraktionerna. Båda barnen tappade snabbt intresse och ville ha saker att göra. Om detta inte tillfredsställdes gick humöret snabbt ner på barnen och stämningen blev lite lätt tryckt. En enkel lösning på detta problem var att ge barnen en telefon för att kunna spela spel under tiden medan de köade.

Man kunde ofta höra från barnen att de hade velat ha något att titta på eller göra. Underhållning eller något att titta på i köerna till attraktionerna upplevdes ofta saknas. Undantaget från detta var kön till Helix. Det var bara det äldsta barnet som kunde åka Helix men denne uppskattade kön och att det hela tiden hände någonting.

En annan observation som gjordes var barnens vilja att åka de attraktioner som innehöll vatten och därmed risken att bli blöt. Detta var de attraktioner som barnen helst ville åka medan de vuxna inte fann det lämpligt att åka dessa förrän i slutet av dagen, då de vuxna ansåg att möjligheten att bli blöt hade kunnat sänka stämning. Detta ledde till att barnen hela tiden frågade om det var dags för vattenattraktioner medan de vuxna upprepade gånger fick säga nej.

Köer hade under förmiddagen en väntetid på 10-15 minuter. Denna tid uppfattades nästan bara bra eftersom det då gavs tillfälle att prata, diskutera och bestämma vad man skulle göra efteråt. Senare på dagen kröp dessa upp till 30-40 minuter vilket skapade en liten känsla av irritation eftersom man uppfattade möjligheten att hinna åka allt man planerat försämrades.

Under besöket behövdes matreserverna fyllas på. Det som observerades var att många av de lätt tillgängliga matställena uppfattades ligga i utkanten av Liseberg. Det saknades alltså möjlighet att snabbt få mat i magen när man var på väg till en ny attraktion. Detta ledde till att man inte spenderade så mycket pengar på mat och åt lite mindre än vad man hade behövt.

Besöket på Liseberg varade i ungefär fyra timmar. Fokus på besöket låg på att åka attraktioner. Därav spenderades mestadels av tiden på att ta sig från en attraktion till en annan, alternativt att köa eller åka attraktioner. Tidpunkten när besöket avslutades avgjordes av att familjen behövde ta sig tillbaka till Skåne till middagstid. Humöret var under stora delar av besöket på topp även om det förekom temporära dippar emellanåt, framförallt när familjen befann sig i kön eller skulle bestämma vilken attraktion som skulle åkas härnäst.

4.5.2.2 Intervju

Den observerade familjen innehar inget årskort eller guldpass och har liten erfarenhet av Liseberg. Nedan följer de kommentarer som de hade under besöket.

Köupplevelsen känns inte uppdaterad och riktigt genomtänkt. Många gånger hade man bara möjlighet att stå och vänta i kön och i områden där det var väggar eller hinder på alla sidor runt kön. Detta gjorde att det inte fanns så mycket att titta på eller diskutera. Kön till Helix uppskattades mycket. Ett smart koncept att få besökarna att själva fördriva tiden genom appar, försäljning och att hela tiden vara i rörelse.

Familjen upplevde att det inte riktigt framgick vad längdbegränsningar var innan man besökte Liseberg. Detta såg de som en negativ upplevelse då de blev upplysta om det först på plats i parken och då fick lägga om hela sin planering. Hade man fått

information om detta tidigare hade möjligheten funnits att planera för ett sådant upplägg redan hemma. Något som uppskattades var dock att personalen var väldigt tillmötesgående och förklarade längdgränserna på ett bra och tydligt sätt. Ett stort plus ansågs vara att personalen satte sig på huk och på så sätt kom ner i nivå med yngsta barnet. Detta ses vara en väldigt trevlig gets och visa på att man bryr sig om sina besökare och vill deras bästa.

Det hade varit bra med ett verktyg där man på ett enkelt sätt kunde planera innan besöket. Det kan vara att få någon form av preliminär uppskattning på hur lång kötiden kommer vara och hur många som kommer vara i parken. Detta anser man hade kunnat minska en hel del av frustrationen som uppstod under besöket.

Vissa attraktioner var för familjen mer eftertraktade att åka än andra, några som barnen verkligen hade sett fram emot. Därför var det viktigt att man hann med dessa. En lugnande faktor hade varit om man kunde förboka dessa på ett smidigt sätt och på så sätt kunna garantera att man kunnat få åka dessa vid vissa tidpunkter. Familjen hade under detta besök inte möjlighet att boka de expresspass som ingår vid förköp via webben.

I och med att ett av barnen var under 130 centimeter uppstod problem med vem som skulle åka med vem. Om man på något sätt hade kunnat ta med båda barnen in i attraktionen och sedan lämnat barnet som inte fick åka med i ett kontrollerat "lekland" eller liknande så kände familjen att man hade kunnat vara mer samlad under hela besöket. Detta hade också minskat friktionen med vad som ska åkas härnäst och vems vilja som ska prioriteras. Efter besöket fick man höra att det ofta finns möjlighet att lämna barn som köat med de som ska åka hos personalen under själva åkturen. Men eftersom det inte fanns någon information om detta var det något familjen valde att inte göra.

Under hela dagen upplevdes det som en utmaning att hitta kartor över området så man kunde ta reda på vart man skulle gå härnäst. Att ta upp mobilen är ett alternativ, men då man gärna vill inkludera barnen i detta så de känner att de är med i beslutet hade man uppskattat stora kartor (affischer) som man kunde titta på tillsammans. Detta tyckte man också hade varit ett utmärkt ställe att visa kötider etcetera för en ännu bättre överblick.

En idé som kom upp var att man hade kunnat få meddelande om vilken attraktion som var optimal att åka vid ett visst tillfälle. Under dagen pendlade kötiderna en del och om man då hade haft möjlighet att få reda på vilken attraktion som hade kortats kötid så hade detta uppskattats. Då kände man att man på ett enkelt sätt hade kunnat optimera besöket mer och hunnit åka allt det man hade tänkt sig.

4.5.3 Småbarnsfamilj

Besöket med en småbarnsfamilj, mamma och pappa i 30-årsåldern med två pojkar, en knappt tre år och en tre månader gammal, gjordes en söndag under Halloweenssäsongen. Utbudet för barnfamiljer i form av öppna attraktioner och restauranger motsvarade det på en öppetdag under sommarsäsong. Gästantalet låg på cirka 10 000, vilket är en dryg fjärdedel av en så kallad "peak-day". Köerna i barnområdet var så korta att man ofta kunde åka direkt utan att vänta.

4.5.3.1 Observation

Utmaningar som observerades under besöket var bland annat att många situationer uppkom plötsligt, vilket behövde snabba anpassningar. Det handlar om exempelvis kissnödighet och hunger. För det tre månader gamla barnet spenderades besöket mestadels i liggvagnen. Här handlade utmaningarna om att hålla igång vagnen

så att han sov, samt turer till amningsrummet som finns i anslutning till barnområdet. Relativt stor del av besöket spenderade föräldrarna på var sitt håll, med var sitt barn, under telefonkontakt.

Den ständiga frågan rörande treåringen var ”vad ska vi åka nu?”, varpå frågor om längdgränser och nivå på attraktionen kom upp. Även om längdgränsen var uppnådd fanns, på grund av tidigare oerfarenhet av vissa åkatraktioner, osäkerhet kring vad som vågades testas. Redan första åkturen resulterade i viss rädsla och tillflykt till mammas famn. I detta, samt ett senare fall av övermodighet i attraktionsval, löstes situationen relativt snabbt med hjälp av åk i en mer lugn och välbekant attraktion i kombination med en eventuell godisbit.

Besöket varade i ungefär två timmar. Tiden spenderades till nästan uteslutande del med fokus på åkning. Under besöket behövdes det inte göras matuppehåll då familjen ätit strax innan. Tidpunkten för när besöket avslutades verkade bero på föräldrarnas känsla av att barnen närmade sig läggdags och en känsla av att trötthet snart skulle slå in hos treåringen. Humöret var dock bra på väg ut ur parken.

4.5.3.2 Intervju

Den observerade familjen innehar årskort och kan besöka parken fritt alla dagar under året (ej inkluderat åkturer) och har därför erfarenhet av olika typer av besök, innefattande bättre eller sämre väder samt kortare eller längre köer. Därför ställdes också frågor om utmaningar under förhållanden som är olika den dagsaktuella.

Under normalbesöket åker treåringen en eller två grejer. I takt med att han blivit äldre har åkturerna blivit fler. Kuponger inhandlas per åktur (ibland för två), främst i parkens biljettautomat. Ibland leker man på Busshållplatsen, en kostnadsfri lekplats med klätterhus och

studsmattor med mera. Vid eventuella köer tycker man att det främst behövs distraktion. Det gäller enligt föräldrarna att ladda upp med godis och ha en telefon redo med Youtube eller liknande. En tanke som spontant föreslås är att liknande vårdcentraler kunna boka tider i attraktioner.

De bekräftar även företeelsen med att dela upp sig med var sitt barn. De önskar därför att det finns ställen att promenera exempelvis, något man tycker erbjuds relativt bra i dagsläget. Bra tycker man är att det finns amningsrum, en avskild plats för skötrum etcetera. Det händer att de även äter under besöket, men tycker då att det saknas utbud av lite mindre rätter, om man inte är ute efter en hel middag utan något lättare som inte är hamburgare och liknande snabbmat.

Inför att det typiska besöket lider mot sitt slut brukar man se till att förbereda barnen (även om tremånaders inte har så mycket att säga till om) mentalt en stund innan man går. Detta görs genom att tydligt säga att man ska åka en sista grej exempelvis. Utöver det beskrivs att det är bra att försöka känna av situation gällande till exempel energinivå. Vid behov kan det eventuellt inhandlas popcorn på vägen ut för att klara hela spårvagnsresan hem.

5 Analys

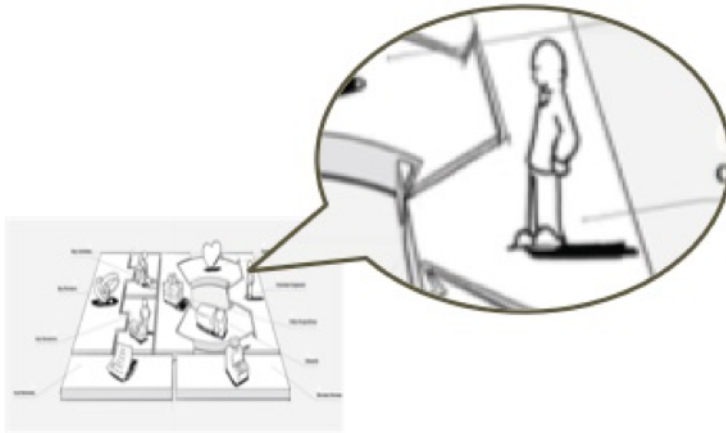
Med hjälp av de modeller som är redogjorda för i teorikapitlet erhålls en nulägesbeskrivning av verksamheten utifrån empirisk data. I analysdelen av detta arbete kommer dessa data analyseras och värderas för att skapa en bild över vilka utmaningar och möjligheter företaget står inför och vilka insatser som är lämpliga att vidta för att uppnå examensarbetets övergripande syfte att producera och förmedla ett erbjudande så att höjd kundtillfredsställelse uppnås.

5.1 Introduktion

Inför analysen av Lisebergs segmenteringsarbete och olika värdeerbjudanden blir det återigen värt att poängtera att Liseberg AB är ett bolag helägt av Göteborgs Stad. Detta medför att det inte i full utsträckning går att se på Liseberg som på ett traditionellt bolag.

Skillnader uppkommer i relation till att företagets uppdrag inte begränsas till att bibehålla lönsamhet för egen del utan utökas till att även vara till gagn för stadens varumärke och turistekonomiska utveckling. Den största skillnaden kopplat till det här arbetets kontext är att Liseberg, precis som annan kommunal verksamhet, är ålagd att tillhandahålla värde till alla och därmed inte tillåts att uteslänga olönsamma kundgrupper.

5.2 Vem? – Kunden

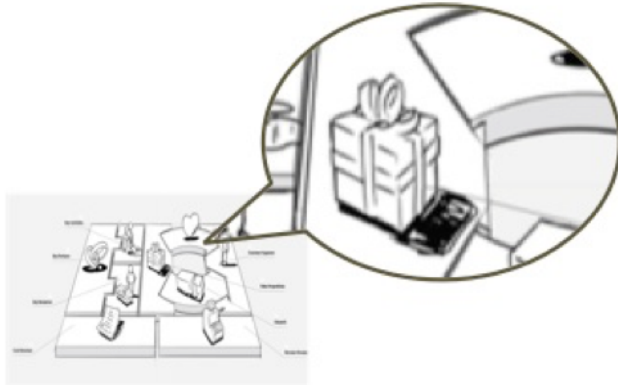


Figur 10: Bild över var kunden återfinns i BMC.

Liseberg riktar sig idag till väldigt många målgrupper. Innanför grindarna samsas barnfamiljer som kommer för att testa små karuseller och krama kaniner, med ungdomar som förväntar sig de senaste och häftigaste berg- och dalbanorna samt företag som vill umgås med kollegor eller kunder. På bara några minuter kan du möta fler olika målgrupper än vad företag i samma finansiella storlek har totalt. Utanför grindarna vill olika typer av familjer bo i olika typer av boende, olika stora företag vill hålla olika stora konferenser och olika typer av människor vill gå på olika typer av showunderhållning.

Detta kan skapa något av en splittring i hur man utformar värdeerbjudandena då det hela tiden måste passa en stor mängd målgrupper. Då man är en fysisk mötesplats så skiljs heller inte dessa målgrupper alltid åt utan värdet måste levereras till målgrupperna på en geografiskt begränsad yta. Detta riskerar potentiellt att skapa en situation där man inte kan leverera fullt värde till någon målgrupp, utan okej värde till alla.

5.3 Vad? – Värdeerbjudandet



Figur 11: Bild över var värdeerbjudandet återfinns i BMC

Liseberg tillhandahåller idag en stor mängd värdeerbjudanden. Det har till och med varit svårt för författarna att hitta och strukturera upp alla olika värdeerbjudanden.

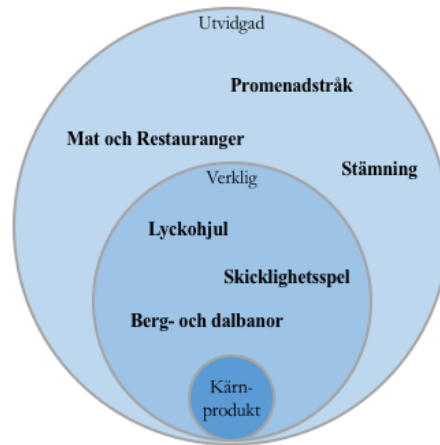
Under arbetets gång har det varit relativt lätt att identifiera första nivån i Kotlers ”tre nivåer av en produkt”. Här delar författarna företagets uppfattning att kärnprodukten i stora drag är lika för samtliga segment, nämligen det som även tidigare har illustrerats i figuren nedan.



Figur 12: Kärnprodukten för Liseberg samtliga kundsegment.

Försök har även gjorts att analysera nivå 2 och nivå 3 och hur dessa förhåller sig till olika kundsegment. Till följd av den nämnda skalan av erbjudanden och målgrupper har det dock visat sig att ett genomförande av en komplett kartläggning av detta blir en för stor uppgift för detta examensarbete.

För att ändå illustrera konceptet att samma typ av erbjudande kan finnas på olika nivåer görs nedan jämförelsen av var några olika Lisebergserbjudanden kan finnas för de två kundgrupperna barnfamilj respektive äldre par. Som vi ser är samma erbjudanden i spel för att leverera samma kärnprodukt som tidigare diskuterat, men de befinner sig på ombytta nivåer för de respektive sällskapen.



Figur 13: Nivå 2 och 3 för en barnfamilj.

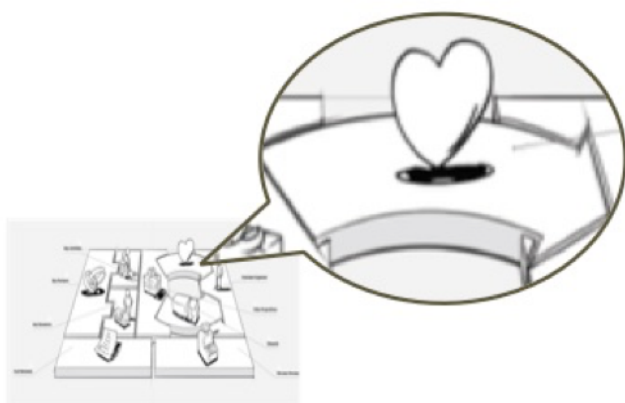


Figur 14: Nivå 2 och 3 för ett äldre par.

En djupare analys och kartläggning anses dock kunna tydliggöra olika värdeerbjudandes relevans för olika kundgrupper. Detta skulle kunna ligga till grund för en grundligare analys av hur värdeerbjudandet bör utformas beroende på i vilket sammanhang och till vilken typ av kund det riktas.

Ett fråga som kan uppstå när man handskas med många värdeerbjudanden är hur man säkerställer att alla håller tillräckligt hög kvalitet. Risker blir att man med många värdeerbjudanden fastnar i att underhålla vart och ett om vartannat utan utrymme till att utvärdera och genomföra vidareutveckling av dem.

5.4 Hur? - Kundrelationen

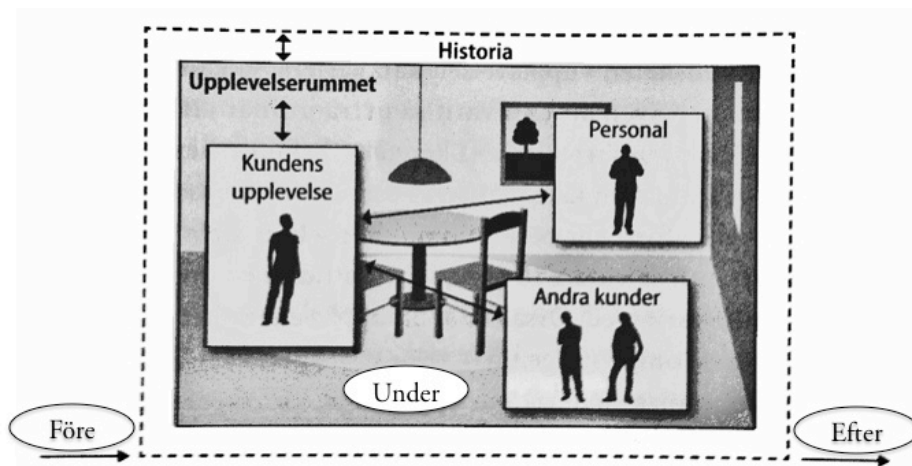


Figur 15: Bild över var kundrelationerna återfinns i BMC

Som går att urskilja i tabellerna i avsnitt 4.4.2., går det att ana vissa trender i nöjdheten vad gäller främst priser beroende på reseavståndet. De som har rest längst är i större grad nöjdare med dessa frågor än de som har en kort resväg. Detta skulle kunna härröra från att de som reser långt är besökare på semester, vilka i större grad förlikat sig med att besöket kommer innebära kostnader. Kanske har man även i större grad informerat sig i förhand om vilken nivå kostnaderna kommer ligga på. Gäster som kommer från närområdet bedömer eventuellt istället kostnaden ur ett dagsutflyktsperspektiv, där samma summa blir i jämförelse hög.

Ur fritextkommentarerna går i sammanhanget att utläsa en önskan från besökare från närområdet att förvarnas om dagar med hög

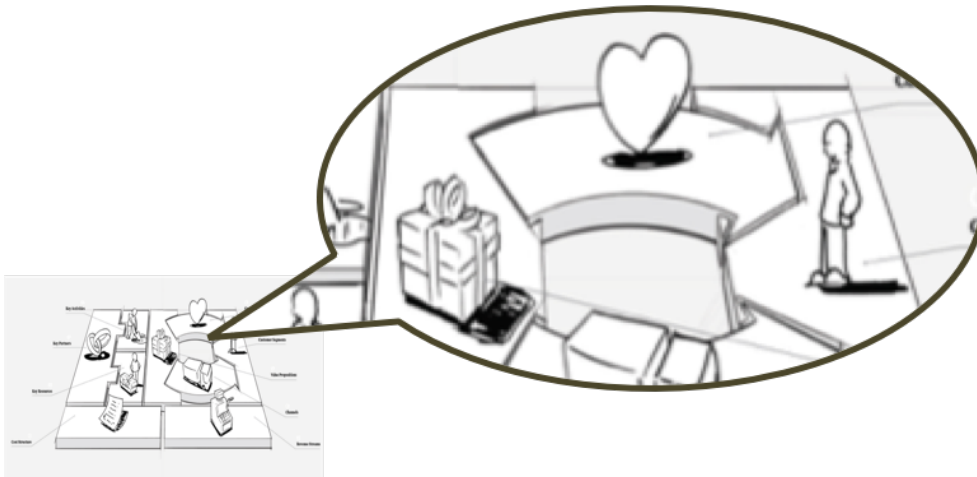
belastning, för att om möjligt kunna lägga besöket en dag när man bättre kan utnyttja köpta åkpass. Sammantaget kan antagandet göras att de gäster som känner att de lika gärna hade kunnat lägga besöket en annan dag i större grad är missnöjda över dåligt utnyttjande av köpta Åkpass. Detta på grund av känslan av att de med ytterligare information kunnat ta ett mer välgrundat beslut och få mer valuta för pengarna. Med detta antagande, kan en del av missnöjdheten röra bristande information snarare än hög prisnivå.



Figur 16: Mossbergs grundmodell för kundens upplevelsekonsumtion

Om man utifrån Mossbergs modell för upplevelsekonsumtion tittar närmare på vilka frågor som uppvisar låg kundnöjdhet kan man konstatera att många av dem härrör till händelser före upplevelsen, exempelvis olika former av köande samt prisfrågor. I motsats till detta uppvisar frågor kopplade till det faktiska upplivelsesrummet, miljö, stämning och personal istället hög kundnöjdhet.

5.5 Summering



Figur 17: Bild över de tre delar av BMC som ligger till grund för detta arbete

En summering av de tre analyserande avsnitten *vem*, *vad* och *hur* visar på att Liseberg har en väldigt komplex produktmix med många överlappande värdeerbjudanden och målgrupper. Det beskrivs enklast genom det något klichéartade uttrycket att Liseberg ska erbjuda allt till alla. En ambitiös utmaning som ställer stora krav på att vara kundnära, tolka trender, följa marknaden och att våga utvecklas. Det ställer som vi sett också höga krav på mätning och uppföljning av kundtillfredsställelse, då denna många gånger kan vara svår att härleda.

En ljusning uppdagar sig dock då det i Lisebergs fall visar sig att de aktiviteter som sker *under* besöket och därför ter sig mest komplexa ur ett *vad-till-vem*-perspektiv, är områden där man idag presterar högt i fråga om kundnöjdhet. De frågor där kundnöjdheten är låg, utspelar sig istället i stor grad *före* besöket, där det enligt Mossbergs modell föreligger en lägre komplexitet. Flera olika målgrupper kan exempelvis antas ha en mer unison inställning till vad som kännetecknar en bra köupplevelse, nämligen en så kort upplevelse som möjligt. Lösningarna till dessa frågor kan givetvis visa sig vara nog så komplexa, men det finns trots allt en uppmuntran i

vetskapen att en bra lösning för en målgrupp även med stor sannolikhet är en bra lösning för de övriga.

Faktumet att värdeerbjudanden kan befinna sig i olika nivåer i Kotlers "tre nivåer av en produkt" för olika målgrupper bör i viss mån kunna utnyttjas till företagets fördel. Särskilt då många värdeerbjudanden medfört att många vitt skilda kompetensområden finns att tillgå inom samma organisation. Naturligt i utformning och utförande hamnar gärna fokus på den del av erbjudandet som för kunden är den verkliga produkten, nivå 2. Genom att bjuda in kunder som ser denna del av erbjudandet som en utvidgad produkt, nivå 3, har man möjlighet att ge dem ett bättre erbjudande än om denna del enbart utformats och resurssatts som en utvidgad produkt. På så sätt har man, om man ser företaget som många små delverksamheter, möjlighet att erbjuda kunderna en hög genomgående nivå, genom att utnyttja varje delverksamhets styrkor.

6 Slutsatser och rekommendationer

Har syftet med arbetet uppfyllts samt har man kunnat besvara de inledande frågeställningarna med hjälp av den metod och teori som valts? Denna frågeställning kommer att diskuteras i slutsatsen av arbetet. I kapitlet ges även, baserat på arbetets syfte, övergripande rekommendationer till fallföretaget och liknande verksamheter.

6.1 Till värde för staden, med krav från staden

Liseberg har under hela sin snart hundraåriga historia varit något av en framgångssaga för Göteborg, både gällande ekonomi och värde för staden. Liseberg har varit kassaflödespositivt vartenda år och aldrig behövt finansiellt stöd från sin ägare. Detta samtidigt som man ständigt investerat i vidareutveckling av erbjudandet i form av till exempel nya attraktioner. Liseberg har skapat stort värde för näringslivet i Göteborg genom att vara en besöksattraktion med både nationella och internationella gäster men även lyckats vara en samlingsplats för Göteborgs invånare dit alla är välkomna. Frågan är om Göteborg hade blivit den evenemangsstad den är idag, utan att en gång ha skapat Liseberg.

Det finns en komplicerad ägarstruktur där Göteborgs stad är ägare och därför kan inte Liseberg drivas som ett vanligt bolag. Det måste tas stort ansvar gentemot kunder, leverantörer samt övriga samhället, samtidigt som man faller under samma regler gällande offentlig upphandling som andra statliga och kommunala verksamheter.

Denna kombination av att vara ett vinstdrivande bolag samtidigt som man har många likheter med statliga och kommunala verksamheter har lett till Liseberg komplexa produktmix där man är

ålagd och måste sträva efter att tillfredsställa alla potentiella kunders behov.

6.2 Varierande förväntningar och erbjudanden

Under exjobbets gång har det framgått att Lisebergs kunder på sätt och vis förändrats på senare år. Anledningen till att man åker till Liseberg är egentligen densamma som den var för tio år sedan, att ha roligt tillsammans. Men förutsättningarna och förväntningarna har förändrats. I och med teknikens utveckling ställs högre krav. Krav på tillgänglighet, information, interaktion och kvalitet bland andra. Man ser också att data- och mobilspel numera är en allt större konkurrent. Data- och mobilspel kan idag fungera som substitut till ett besök på Liseberg, för att ha roligt tillsammans.

Den stora utmaningen för företag med många målgrupper och med många värdeerbjudande är om man inte lyckas leverera tillräckligt med värde till någon av målgrupperna, utan bara lyckas nästan på flera områden. Företagen måste ofta prioritera sina resurser på ett sådant sätt att varje del av organisationen har möjlighet att fokusera på en specifik kundgrupp där målet är att nå det högsta kundtillfredsställelsen för just den gruppen. I Lisebergs fall har man det ägaruppdrag som kräver att man levererar värde till alla sorters kunder och kan därför inte välja russinen ur kakan.

Med de premisserna blir det enda produktiva valet för Lisebergs att försöka utnyttja dessa förutsättningar. Ett sätt att hantera det är att utifrån Kotlers struktur se på erbjudanden som kan befina sig i nivå 2 för ett kundsegment, samtidigt som det befinner sig i nivå 3 för ett annat kundsegment och vice versa. Kan man då se gästens helhetsupplevelse som besök hos ett antal delverksamheter inom organisationen så har man skapat sig möjligheten att erbjuda hög

kvalitet till samtliga kunder i en delverksamhet, men utifrån att de besöker delverksamheten för att tillfredsställa varierande behov.

Ett målande exempel skulle kunna vara att en barnfamilj som kommer till Liseberg för att åka attraktioner (verklig produkt, nivå 2) under besöket kan erbjudas en mycket högre kvalitet på restaurangupplevelse (utökad produkt, nivå 3) än förväntat. Detta tack vare att vissa typer av gäster kommer i första hand för maten (verklig produkt, nivå 2), vilket därmed medger större resurser till restaurangerna än om de endast funnits till för att stödja barnfamiljens åkdag.

6.3 Kunden är nyckeln till hög kundtillfredsställelse

Syftet för detta arbete, hur organisationen av tillgångar och resurser kan utformas för att producera och förmedla sitt erbjudande så att en hög kundtillfredsställelse uppnås för företag liknande Liseberg, har till del sitt svar och grund i varje sådant företags kärnprodukt.

Det är av yttersta vikt för företaget att förstå vad kärnvärdet i dess erbjudande är för dess olika kundsegment, för att kunna utforma den verkliga och utökade produkten som kunden sen betalar för. Det är därtill viktigt att förstå i vilket skede, före, under och efter upplevelsens olika delmoment som dessa nivåer kommer i spel och vilken kvalitet kunderna förväntar sig av respektive del.

Alla de teorier och modeller som använts i detta arbete har i framträdande mån utgått från kunden och dess förväntningar på företagets produkt och erbjudande. Det blir därför en övergripande rekommendation till fallföretaget samt liknande verksamheter att så mycket som möjligt, särskilt tidigt i projekt som behöver organisera tillgångar och resurser, på allvar utgå ifrån och försöka förstå

kundens förutsättningar och förväntningar för att i slutändan uppnå hög kundtillfredsställelse.

7 Bidrag och öppna reflektioner

Detta kapitel innehåller diskussioner kring vilka bidrag detta examensarbete har givit till Liseberg och akademin. Författarna kommer även ge ytterligare förslag till handling för Liseberg baserat på dels de lärdomar som dragits i analysen och reflektionen, dels de bredare erfarenheter författarna bär med sig från sin samlade utbildning. Till det kommer även en kort diskussion om hur relevanta och trovärdiga arbetets slutsatser är bland annat baserat på bakomliggande data.

7.1 Bidrag

7.1.1 Bidrag till Liseberg

Författarnas tro är att detta arbete bidragit till att ytterligare belysa nöjesparksbranschens och Lisebergs utmaningar i att leverera en komplex produkt till en bred målgrupp. Förhoppningen är att det också levererat vissa nya perspektiv på detta genom att kombinera de olika teoretiska modeller som arbetet bygger på, i en ny kontext.

Konkreta saker som arbetet visat på är enligt författarna att de stora utmaningarna för Liseberg och branschen de närmsta åren blir att hantera pris- och köfrågor för att höja kundtillfredsställelsen, något som likväl redan till stor del är medvetna om. Bidraget här kan ses vara att belysa att missnöje med dessa frågor i många fall har rent kommunikativ grund, där gästerna önskar bättre information för att, om möjligt, kunna styra sina besök till dagar med mindre besöksstryck alternativt att dessa dagar känna sig mer bekväm med att veta vilka biljettalternativ som är mest prisvärda.

Under arbetets gång har författarna sett ett fortgående och utvecklat arbete från Lisebergs sida att utifrån olika gästers respektive

upplevelser ta fram differentierade sätt att kommunicera produkterbjudanden, beroende på var i processen, före, under och efter, de befinner sig. Detta är självklart glädjande, då författarna som nämnt i föregående kapitel tror att det är viktigt att se till olika gästers förutsättningar beroende på preferenser och skede i processen, men framförallt att fortsätta utgå från gästens perspektiv i utformandet av erbjudandet.

Vidare har författarna under examensarbetes gång fått möjligheten att för Liseberg introducera nya modeller och teorier. Dessa kommer förhoppningsvis kunna användas vid nya satsningar för att på ett strukturerat sätt kartlägga och analysera data till grund för nulägesanalyser och framtida innovationer.

7.1.2 Bidrag till akademien

Författarnas tro är att examensarbetet har bidragit till akademien genom att på ett nytt sätt tillämpa Mossbergs teorier på det digitala nöjet och nöjesparksbranschen. Genom att bygga upp ett ramverk där Mossbergs uppdelning av en upplevelse i segmenten före, under och efter sätts i perspektiv till vilka nivåer av värdeerbjudandet som blir relevanta för olika målgrupper ser författarna stora möjligheter att på ett mer ingående sätt förstå var, hur och för vem förbättringsåtgärder kan introduceras.

I relation till Mossbergs teori har arbetet även visat på att tendensen verkar vara att digitala insatser kan ha störst effekt före upplevelsen, som ett sätt att planera och bygga förväntan. Detta är något författarna tror kan utgöra viktig insikt i takt med att nästintill alla företag ser över och utvecklar sina digitala strategier, men där vidare studier behövs för att säkerställa att detta verkligen är fallet.

7.2 Öppna reflektioner

Vi har utefter Lisebergs plan och våra egna intresseområden valt att titta vidare på de områden där generellt låg kundnöjdhet finns för att hitta potentiella lösningsförslag eller idéer på hur man kan höja kundtillfredsställelsen, främst med hjälp av digitala hjälpmedel.

Vi har tittat på andra aktörer inom nöjesparksbranschen som också haft liknande utmaningar i att leverera prisvärdhet och hur dessa har löst det genom digitalisering och nyttjande av tekniken för att lösa komplexiteten med många segment och erbjudanden.

7.2.1 Digitalisering kan förbättra kundkontakten

Som vi såg i introdukten så är digitalisering blivit en större del av branschen och något som många aktörer satsar stora resurser på. De stora aktörerna i nöjesbranschen investerar stora mängder kapital att ta fram helt nya tekniska lösningar för att förhöja kundtillfredsställelsen men också för att stärka sin konkurrenskraft. Det har blivit viktig även för traditionellt analoga företag att vara en del av den digitala arenan. Samtidigt som digitala företag har börjat sprida sig till den analoga arean då de sett att de kan hålla ett mycket högre utvecklingstempo även gällande analoga tjänster. Detta är något man måste vara vaksam för då konkurrenskartan skrivs om helt. Men marknaden har kommit till konsensus att digitaliseringen måste användas och kan skapa stora värden för kunden.

Att digitaliseringen av ett analogt nöjesfält kommer med stora kostnader är något som ingen ifrågasätter. Hela upplägget på Liseberg upplevelse måste ifrågasättas i en digital kontext. Hur digitaliserar man en upplevelse som under 100 år byggt på närvaro och en form av avskärmning från verkligheten? Två saker som i andra branscher visat sig vara just nyckeln till framgång i en

digitaliseringsprocess. Det är en svår uppgift men definitivt görbar då digitaliseringen medför stora möjligheter också. Det finns nu möjlighet att kommunicera med kunderna precis när de behöver det och med hyperrelevant information. Det går att byta erbjudanden som är helt anpassade för kundens behov. Ta bort eller förkorta de moment som kunden värdesätter minst under ett besök tex köer. Allt detta går att göra men man måste tillämpa ett helhetsperspektiv. Tidigare har det gått att dela upp ett besök i *före*, *under* och *efter* besöket, då man inte kunnat skapa en röd tråd mellan dessa. Detta går nu att göra med hjälp av digitaliseringen där gästerna nu kan få en sömlös upplevelse som sträcker sig hela vägen från det man bokar besöket till dess att man kommer hem och vill återuppleva minnen.

När man avser implementera nya tekniska system och går in i ett teknikskifte finns det viktiga saker att tänka på i genomförandet. Det första är att alltid göra en stegvis utrullning av systemen. Dels för att tekniska system alltid kommer innehålla buggar och fel och dels för att kunna se hur systemen påverkar kunden. Eftersom de i dagsläget ännu inte finns ett optimalt sätt att reproducera en verklig miljö i utvecklingsmiljö kommer det finnas en diskrepans. Denna diskrepans kommer orsaka buggar i de tekniska system som inte går att upptäcka förrän systemet körs på riktigt. Därför behöver man rulla ut system till en begränsad grupp kunder som är informerade om att detta kan ske och ha tydliga rutiner för hur man kunden ska kunna rapportera feedback. Systemen kommer också påverka kunden och tas emot av kunden på ett sätt som är svårt att förstå eller testa. Därav är stegvis utrullning också bra då man kan testa på en mindre grupp kunder och justera för eventuella missförstånd.

Digitaliseringen bör också ses som ett hjälpmedel för att kunna ge bättre service och inte något som kommer ersätta person mot person servicen. Det digitala är bra på att utföra repetitiva moment

som ser likadana ut varje gång. Så alla uppgifter som utförs på löpande basis och ser liknande ut bör utföras av ett digitalt system. Detta i sin tur kommer frigöra resurser hos personalen så de kan lägga fokus på det som dels inte digitala system kan utföra och dels det som skapar mycket värde för kunderna, att möta kunderna. Detta ska alltså endast ses som en win-win där människor får göra det de är bäst på och digitala system resten.

En annan viktig faktor vid utveckling av nya system är alltid sätta kunden först och därav låta företag ta hela den tekniska risken. Det vill säga om och när ett system inte fungerar så får kunden inte påverkas av detta i den mån det går. Detta innebär att kundens nöjdhet ska prioriteras högre än allting annat.

7.2.2 Förmedling av besöksprognos

Då man redan idag delar med sig av en besöksprognos i Lisebergs-appen kan man se att informationen som efterfrågas redan nu finns tillgänglig. Då blir nästa fråga oundvikligen huruvida gästerna faktiskt hittar denna information, om de vet att den finns tillgänglig och i så fall om de faktiskt anpassar sig efter den. Alltså byter dag om det väntas mycket besökare.

Här tror författarna att det är viktigt att vara ärlig mot parkens gäster och fortsätta förmedla besöksprognos i någon form, gärna i tydligare anslutning till exempelvis dagsprogram eller andra kanaler som man vet att gästerna använder för att planera sitt besök. Idag presenteras konceptet gröna dagar på en relativt statisk säsongskalender som ofta fastställs inför respektive säsong och sen inte förändras. En rekommendation är här att se över och uppdatera besöksprognosen i takt med att förutsättningarna förändras, beroende på väderutsikter exempelvis, som gör att prognoserna blir säkrare. Detta ger besöksprognosen högre trovärdighet vilket i förlängningen torde ge större chans till ett

ändrat beteende hos gästerna. Som tidigare nämnt är det troligtvis den lokala marknaden som är mest mottaglig för att ändra besöksdag med kort varsel, varför kommunikationen mer aktivt bör riktas mot denna målgrupp.

7.2.3 Reflektioner kring arbetets metodik

7.2.3.1 Inferensproblematik gällande nöjdhetsundersökningar

Som nämnt finns det dels underlag på gästsammansättning som grundar sig på de så kallade frekvensundersökningarna, där det inte ställs frågor om nöjdhet utan främst demografiska frågor. Dels ställs liknande frågor som bakgrund till nöjdhetsundersökningarna, vilka är de vi i detta arbete främst utgått ifrån. Här urskiljs en tydlig avvikelse mellan den demografiska fördelningen som anges totalt och den demografiska fördelningen som nöjdhetssiffrorna utgår ifrån.

Exempelvis är 3 % av de som svarat på nöjdhetsundersökningen under 20 år, samtidigt som andelen gäster som är under 20 år, baserat på angivna åldrar i sällskapet, är 42 %. Vår misstanke, grundat i vad vi kan se i bakgrundsdata för nöjdhetsundersökningarna, är att för barnfamiljer har ifyllandet av undersökningen gjorts främst av mamman i familjen (70 % kvinnor, 50 % 35-54 år). Även om förhoppningar kan göras om att den som fyller i undersökningen representerar hela sällskapets upplevelser finns det dock en uppenbar risk att de svarar helt eller delvis utifrån sin egen upplevelse. Detta betyder att det kan finnas brister i undersökningarnas giltighet enligt samma förutsättningar som gäller för detta arbete som nämnts i metodkapitlet.

För att vara säkrare på att få ett representativt resultat av undersökningarna bör det eftersträvas att de svarande i högre grad motsvarar den verkliga demografiska fördelningen. Dock inser även

författarna det naturliga i att en familjemedlem, ofta en vuxen tar ansvar för att en undersökning fylls i och skickas in. I dessa fall ser vi helst att en uppmaning medföljer om att besvara frågorna utifrån hela sällskapetets upplevelse och gärna involvera sällskapetets medlemmar i besvarandet.

Tillhörande denna reflektionspunkt medföljer en fotnot om att utformningen av frågorna samt var och av vem gästundersökningarna delas ut till säsongen 2016 förändrats. Författarna har inte haft möjlighet att titta närmare på vad detta kan betyda för det framtida underlaget, men tror att de nämnda riskerna med giltighet fortsatt bör hållas under uppsikt.

7.2.3.2 Fördefinierade svarsalternativ ger svårighet att analysera trender

I samband med analysarbetet noterades en potentiell trend i att mer långväga gäster uppvisade en högre nöjdhet gällande priser och köer, ett område som vi sett har väldigt hög relevans inom hela branschen. Här gjordes försök att påvisa dessa trender med hjälp av linjär regression, något som dock inte lyckades troligtvis till följd av frågeformulärets utformning. I exemplet med nöjdhet baserat på avstånd till parken begränsar frågeformuläret den svarande till fyra alternativ; 0-4, 5-19, 20-29 eller över 30 mil. Detta ger vid linjär regression fyra olika x-värden, vilket kräver en väldigt tydlig trend för att kunna påvisa signifikans. Hade det istället efterfrågats ett skrivet milantal hade det givits långt fler mätpunkter att analysera utifrån.

Från ett presentationsperspektiv ser vi självklart logik i att dela in grupperna i exempelvis fyra delgrupper, men att begränsa sig till dessa redan vid insamlingsskedet anser vi vara onödigt begränsande. Liknande undvikbar problematik ser vi även vid frågan om ålder på sällskapet, där gästen ombeds fylla i antalet som

tillhör respektive åldersgrupp, istället för att fråga om den definitiva åldern på respektive person. Här begränsar man sig också till fördefinierade kategorier, vilket vi anser begränsar flexibiliteten i efterföljande analysarbete.

7.2.3.3 Utmaningar i mätning av kundnöjdhet i nöjesparksbranschen

För att beskriva Lisebergs kundrelationer och specifikt i vilka fall dessa inte fungerar tillfredsställande har utgångspunkten i detta arbete varit att analysera kundnöjdhet. Som beskrivet med hjälp av Mossberg i teorikapitlet följer vissa utmaningar i att försöka mäta kundnöjdhet när det rör sig om upplevelsebaserad konsumtion. Detta betyder att när upplevelseföretag mäter nöjdhet kan det vara svårt att utvärdera vad kunden i detalj har varit mer eller mindre nöjd med, då detta kan ha varit påverkat av många olika parametrar unika för varje enskild kund och konsumtionstillfälle.

Vidare kan man urskilja ytterligare komplexitet då hänsyn behöver tas till de olika kundernas personliga och unika bakgrundsförutsättningar kopplade till upplevelsen. Dessa belyses med definitionerna från Mossberg i teorikapitlet som nivå av deltagande, engagemang och kunskap. För att illustrera detta ytterligare väljer vi ett delvis egenkomponerat exempel utanför nöjesparksbranschen.

En god upplevelse av en fotbollsmatch kräver oftast god kunskap om spelreglerna, stort engagemang i ett favoritlags vinna eller försvinna, men lågt deltagande då själva spelandet överlämnas till laget. Här kan dock graderna bero mycket på vem kunden är. Någon som står i hejklacken ser det säkert som en stor del av upplevelsen att, som så kallad tolfte spelare, vara väldigt delaktig genom läktarsång. Samtidigt kan någon som knappt känner till offsideregeln ha en stor upplevelse av evenemanget och stämningen i sig, utan

att för den delen vara det minsta intresserad av vem som vinner.

På liknande sätt som i fotbollsexemplet kan nivån på nöjdhet hos nöjesparksbesökaren till stor del bero på kundens förutsättningar. Också ur detta perspektiv bör kvalitativa undersökningar utgöra en viktigare del i att skaffa förståelse för kundrelationerna än kvantitativa nöjdhetssiffror kan göra på egen hand. De kvantitativa siffrorna bör snarast utgöra en fingervisning till vilka frågeområden som de kvalitativa undersökningarna ska utgå ifrån.

I detta arbete har hänsyn till dessa begränsningar tagits genom att utöver en ren kvantitativ analys av kundnöjdhet även inkluderat kvalitativa aspekter. De fritextkommentarer som lämnats innehåller ofta en del adderad kontext och motiveringar till varför visst missnöje föreligger. Via genomförande av deltagande observationer och intervjuer har det också byggts en mer kontextbaserad förståelse för områden med bristande kundnöjdhet.

8 Litteraturförteckning

I detta kapitel listas alla källor som använts under arbetets gång.

AB, L. (2015). *Liseberg*. Hämtat från www.liseberg.se

Andersen, A. (den 10 December 2012). *Den gordiska knuten*. (L. AB, Producent) Hämtat från [Lisebergsblogg.se: Andreas: http://www.lisebergblogg.se/andreas/den-gordiska-knuten/](http://www.lisebergblogg.se/andreas/den-gordiska-knuten/) den 22 Januari 2016

Andersen, A. (den 20 april 2012). *Det digitala Liseberg?* Hämtat från [Lisebergsblogg.se: http://www.lisebergblogg.se/andreas/det-digitala-liseberg/](http://www.lisebergblogg.se/andreas/det-digitala-liseberg/) den 14 september 2015

Andersen, A. (den 24 november 2014). *Om Göran*. (Liseberg AB) Hämtat från [Lisebergsblogg.se: http://www.lisebergblogg.se/andreas/om-goran/](http://www.lisebergblogg.se/andreas/om-goran/) den 21 september 2015

Armstrong, P. K. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.

Arvidsson, R. (den 06 11 2015). Marknadschef, Liseberg AB. (V. Kjellin, Intervjuare) Göteborg.

Bank, K. F. (2014). Hämtat från <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Marketing.aspx>

Belleghem, S. V. (2015). *When Digital Becomes Human: The Transformation of Customer Relationships*.

Bhasin, H. (u.d.). <http://www.marketing91.com/levels-product/>. Hämtat från <http://www.marketing91.com/levels-product/>

- Disney. (2015). Hämtat från <http://www.disney.com/>
- Eckerstein, S. (den 9 september 2015). Avdelningschef, Entré & Biljettförsäljning. (F. Leifland, & V. Kjellin, Intervjuare) Göteborg.
- Evimatrix. (den 26 08 2013). *IKEA, Yes och Liseberg är Sveriges starkaste varumärken*. Hämtat från [evimatrix.se](http://www.evimatrix.se/):
http://www.evimatrix.se/news_article.php?ar=45 den 03 12 2015
- Grahn-Hinnfors, G. (den 3 oktober 2013). *Det associerar svenskarna Göteborg med*. (Göteborgs-Posten) Hämtat från Göteborgs-Posten online: <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2089757-det-associerar-svenskarna-goteborg-med> den 8 september 2015
- Grahn-Hinnfors, G. (den 21 Maj 2014). *Lisebergs hotellplaner hotas*. (Göteborgs-Posten, Producent) Hämtat från GP.se:
<http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2378085-lisebergs-hotellplaner-hotas> den 23 September 2015
- Grand View Research. (den 17 september 2016). *Industry analysis: Amusement parks market*. Hämtat från Grand View Research:
<http://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/amusement-parks-market>
- Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- IAAPA. (November 2014). *FunWorld Extra: How do you handle peak attendance days?* Hämtat från IAAPA.org:
<http://www.iaapa.org/connect/emea/how-do-you-handle-peak-attendance-days-> den 19 Januari 2016
- IAAPA. (maj 2015). The future issue 2020 vision. *Fun World*.
- Kotler, P. a. (2006). *What is geographic segmentation*. Prentice Hall: Marketing Management.

- Liseberg AB. (den 5 juni 2013). *Liseberg köper "växellådsfabriken" av Platzter*. Hämtat från Mynewsdesk.se:
<http://www.mynewsdesk.com/se/liseberg/pressreleases/liseberg-koeper-vaexellaadsfabriken-av-platzer-873441> den 16 september 2015
- Liseberg AB. (den 20 11 2014). *Helix-kampanjen internationellt prisad*. Hämtat från Liseberg på Mynewsdesk:
<http://www.mynewsdesk.com/se/liseberg/pressreleases/helix-kampanjen-internationellt-prisad-1086823> den 03 12 2015
- Liseberg AB. (2014). *Verksamhetspresentation*. Hämtat från liseberg.se: <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Verksamhetsberattelser/>
- Liseberg AB. (den 10 November 2015). *Liseberg fick ta emot fint Publishing-pris*. Hämtat från MyNewsDesk:
<http://www.mynewsdesk.com/se/liseberg/pressreleases/liseberg-fick-ta-emot-fint-publishing-pris-1252025> den 22 Januari 2016
- Liseberg AB. (2015). *Om Liseberg: Strategiskt ramverk*. Hämtat från Liseberg.se: <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Strategiskt-ramverk/> den 21 september 2015
- Liseberg AB. (2015). *Om Liseberg: Verksamhetspresentation*. Hämtat från Liseberg.se: <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Verksamhetsberattelser/>
- Liseberg AB. (den 6 november 2016). *Om Liseberg*. Hämtat från Liseberg.se: <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Agare-och-agardirektiv/>
- Liseberg AB. (2016). *Om Liseberg: Verksamhetspresentation*. Hämtat från Liseberg.se: <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Verksamhetsberattelser/> den 18 september 2016

- Magnå, J. (den 5 Juni 2015). *Så ska Liseberg bli ännu större*. (Göteborgs-Posten, Producent) Hämtat från GP.se: <https://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2737734-sa-ska-liseberg-bli-annu-storre-den-23-September-2015>
- Mossberg, L. (2015). *Att skapa upplevelser - från OK till WOW!* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Nilsson, B., & Johansson, B. (1998). *Liseberg - Från komark till nöjespark*. Göteborg: Linderoths Grafiska AB.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Amsterdam: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- Palmeri, C. (2014). *Disney Bets \$1 Billion on Technology to Track Theme-Park Visitors*. Hämtat från <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-07/disney-bets-1-billion-on-technology-to-track-theme-park-visitors>
- Riley, J. (2016). *tutor2u*. Hämtat från tutor2u: <http://www.tutor2u.net/business/reference/market-segmentation>
- Sticky Beat. (den 1 Oktober 2015). *Helix*. Hämtat från Stickybeat.se: <http://stickybeat.se/losningar/helix/> den 22 Januari 2016
- Wilkofsky Gruen Associates. (2014). *IAAPA Global Theme and Amusement Park Outlook 2015-2019*. Alexandria, VA, USA: IAAPA.

