

C-UPPSATS

Mötesindustrin *Kongresser*

~ Samarbete, nätverk och värdeskapande ~

Höstterminen 2007

Emma Sundin ♦ Johanna Sandelius

Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 15 högskolepoäng
Handledare: Hans Zimmerlund och Göran Grape

Förord

Vi vill tacka alla som hjälpt oss att genomföra denna
c-uppsats i servicemanagement.

Vi vill framförallt tacka Karin Andersson på
Stockholmsmässan som bidragit med betydelsefull
information och kunskap till uppsatsen.

Vidare vill vi tacka våra handledare Hans
Zimmerlund och Göran Grape som har medverkat till
att möjliggöra denna uppsats.

Slutligen vill vi tacka våra opponenter som givit oss
konstruktiv och meningsfull kritik.

Stockholm den 9 januari 2008

Emma Sundin ♦ Johanna Sandelius

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Mötesindustrin, kongresser – samarbete, nätverk och värdeskapande
- Författare:** Emma Sundin och Johanna Sandelius
- Handledare:** Hans Zimmerlund och Göran Grape
- Nyckelord:** Kongresser, samarbete, mervärde, nätverk, värdeskapande och värdedistribution.
- Bakgrund:** Mötesindustrin har genomgått en omfattande utveckling vilket beror på flera företeelser. Globaliseringen gör att utbudet ökar och därmed får kongressbesökare flera alternativ att välja mellan. Utvecklingen av kommunikationsmedel som exempelvis Internet har gjort det möjligt att träffas utan att ha ett fysiskt möte. Vidare har kundernas beteende förändrats. Stockholm som kongresstad har inte följt med i utvecklingen då de år 2006 förlorade sin plats på kongress topp tio listan. Stockholm som kongresstad är dessutom svårtillgänglig vad gäller transportväg om man jämför med centrala Europas kongresstäder. Därutöver har Stockholms kongressarrangörers arbetssituation förändrats i den mening att nätverk har blivit allt vanligare.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete.
- Metod:** Uppsatskribenterna har valt en kvalitativ forskningsmetod samt gjort en fallstudie och en djupintervju.
- Slutsatser:** Undersökningen har kommit fram till att värdeskapande är det önskvärda sättet att arbeta efter vad gäller kongressarrangörer.

Abstract

- Title:** Mötesindustrin, kongresser – samarbete, nätverk och värdeskapande
- Authors:** Emma Sundin and Johanna Sandelius
- Advisors:** Hans Zimmerlund and Göran Grape
- Background:** The meeting industry has had undergone a extensive changes due to a number of factors. The globalization has meant that supply increases and congress organizers have more options to choose from. Development in communications, for instance internet, means that meetings can take place without a physical presence. Congress organizers as clients have also changes. Stockholm as position as a leading city to hold congresses in has also changed for the worse, in 2006 Stockholm dropped of the top-10 list. Stockholm is also more difficult to access than other European congress cities. Another factor for change is that Stockholm's congress organizers working situation has changes in the meaning that networks are more common.
- Purpose:** The purpose of the paper is to analyze and evaluate Stockholm's congress organizers working conditions for creating value through co-operation.
- Methodology:** The authors have chosen a qualitative research method and have performed one case study and one in-depth interview.
- Conclusions:** The study has reached the conclusion that value creation is the preferred working method for congress organizers.

INLEDNING	7
1. BAKGRUND	8
1.1 PROBLEMDISKUSSION.....	12
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	12
1.3 SYFTE.....	12
1.3.1 Avgränsningar.....	13
1.4 BEGREPPSFÖRKLARING.....	13
2. METOD	15
2.1 FORSKNINGSMETOD.....	15
2.2 ANGREPPSSÄTT.....	16
2.3 FORSKNINGSTRATEGI.....	16
2.4 URVAL.....	17
2.5 DATAANALYS.....	18
2.6 VALIDITET.....	18
2.7 RELIABILITET.....	19
2.8 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA.....	19
2.9 INTERVJUER.....	19
3. PERSPEKTIVDISKUSSION	20
4. TEORI	21
4.1 DEFINITION AV MÅLVARIABEL.....	22
4.2 TEORIPERSPEKTIV.....	22
4.2.1 Relationsmarknadsföring kontra transaktionsmarknadsföring.....	22
4.3 TEORIER.....	23
4.3.1 Mervärdesteori.....	23
4.3.2 Nätverksteori.....	24
4.3.3 Problemlösningsförmågan.....	25
4.3.4 Värdedekjan.....	28
4.3.5 Värdestjärnan.....	29
4.3.6 Involveringsteorin.....	33
4.4 TEORETISK SYNTES.....	34
4.5 TEORETISK REFERENS RAM.....	36
5. EMPIRI	41
5.1 FÖRETAGSBESKRIVNING AV STOCKHOLMSMÄSSAN.....	41
5.2 INTERVJU.....	42
5.2.1 Intervju med Stockholmsmässan.....	42

5.3 FÖRETAGSBESKRIVNING AV MERVÄRDESSKAPANDE AKTÖRER	48
5.4 E-POSTINTERVJUER	49
6. ANALYS	50
6.1 PROCESSTYRNING	50
6.2 MÅLSTYRNING	50
6.3 ÖMSESIDIGT SAMARBETE	51
6.4 SEKVENTIELLT SAMARBETE	51
6.5 ANPASSNINGSFÖRMÅGA.....	52
6.6 GENERELL FÖRMÅGA	52
6.7 AKTIV KUND	52
6.8 PASSIV KUND.....	53
7. RESULTAT	53
8. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	56
9. KRITISK GRANSKNING	61
9.1 VALIDITET.....	61
9.2 RELIABILITET	61
9.3 GENERALISERBARHET	62
10. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	62
11. KÄLLFÖRTECKNING	63
11.1 LITTERATUR.....	63
11.2 INTERNET	64
11.3 INTERVJU	65
11.4 E-POST INTERVJUER	65
11.5 FIGURER.....	65
12. BILAGA	66
12.1 BILAGA 1.....	66
12.2 BILAGA 2.....	67
12.3 BILAGA 3.....	69
12.4 BILAGA 4.....	69

Inledning

Turismnäringen är en av världens största näringar och förväntas öka kontinuerligt under de kommande åren. De städer som lyckas attrahera många besökare kommer få en betydande inkomstkälla.¹

I Sverige växer turismnäringen snabbt detta visar sig i vad utländska besökare spenderar i Sverige. Under år 2006 ökade exportinkomsterna med 20 %, och exportvärdet uppgick till 75,4 miljarder kronor. Därmed är turistexporten större än Sveriges personbilsexport.²

Besöksnäringen är mycket betydelsefull för Stockholms ekonomi och sysselsättning då den genererar skatteintäkter, skapar arbetstillfällen och gynnar stora som små företag.³

Turismnäringen är således mycket viktig då den skapar möjligheter för diverse företag och aktörer i Stockholms län. Mötesindustrin är en del av turismnäringen och står för en betydande del av intäkterna.

Mötesindustrin startade i USA i slutet av 1800-talet då behovet av möten mellan affärsmän och entreprenörer började växa. Mötesindustrin blev dock etablerad i Västra Europa först på 1960-talet som en följd utav att turismen började expandera. Turismen skapade nämligen bland annat ökade transportmöjligheter och fler hotell, vilket mötesindustrin kunde dra nytta av. Efterfrågan på kongresser ökade alltmer då fler organisationer hade ett ökat behov av att mötas, såväl privat som offentlig sektor. Den framväxande globaliseringen var även en viktig faktor vad gäller möjligheterna och behovet av att mötas. Vid denna tidpunkt grundades sålunda flera internationella organisationer som arbetade för att skapa konferenser och

¹ Fakta om besöksnäringen i Stockholm 2007 års upplaga (Stockholm Visitors Board)

² <http://www.skl.se/artikel.asp?C=6174&A=23916> 2007-09-11

³ Fakta om besöksnäringen i Stockholm 2007 års upplaga (Stockholm Visitors Board)

kongresser i Europa. Sedan 1950-talets mitt har Europa dominerat på marknaden för kongresser vilket innebär att de flesta internationella kongresser förläggs i Europa.⁴ Därmed avser uppsatsskribenterna att titta på den del av mötesindustrin som kallas kongresser. Då människor alltid haft och kommer alltid att ha ett behov av att mötas vilket gör att det finns ett stort behov av mötesdestinationer.⁵

1. Bakgrund

Mötesindustrin är en relativt ung bransch där många olika aktörer är verksamma så som transport, hotell, restaurang och kongressanläggningar vilka skapar stora intäkter.⁶ Mötesindustrin består av kongresser, konferenser, mässor samt events.⁷ I internationella sammanhang kallas mötesindustrin för ”MICE-industry” som står för meetings (företagsmöten) incentives (incentive), conventions (kongresser) och exhibitions (mässor). Deras gemensamma syfte är att samla människor och organisationer för att utbyta idéer, information och kunskap.⁸

Mötesindustrin har genomgått en omfattande utveckling vilket beror på flera företeelser. Globaliseringen gör att utbudet ökar och därmed får kongressbesökare flera alternativ att välja mellan. Mötesindustrin uppmärksammas i en stor del av Europa och övriga världen vilket gör att konkurrensen ökar. Det gör att kongressstäderna får det svårt att hävda sig. Många större städer vill bli populära som mötesstäder vad gäller kongresser och företagsmöten eftersom det genererar stora intäkter. Dessutom ökar landets prestige, då betydelsefulla organisationer och människor besöker kongressen. Därför satsar många av Europas städer mycket resurser på att bli en attraktiv kongressstad. Kongressarrangörer befinner sig idag i en hård konkurrenssituation, då ett flertal städer i Europa har ett liknande

⁴ Karin Weber och Kye-Sung Chon; Convention tourism

⁵ Göran Andersson; Professionella möten och mötesplatser

⁶ Göran Andersson; Professionella möten och mötesplatser

⁷ Fakta om besöksnäringen i Stockholm 2007 års upplaga (Stockholm Visitors Board)

utbud till samma standard.⁹ Vidare konkurrerar städerna på en global nivå och Europa har uppnått ett så kallat ”moget stadium” där det mesta är utvecklat vad gäller faciliteter på destinationerna. Men på senare tid har nya kongressarrangörer tillkommit på marknaden som till exempel östeuropeiska länder. Dessa länder erbjuder samma faciliteter och aktiviteter fast till ett lägre pris.¹⁰ Detta gör att dessa länder är väldigt konkurrenskraftiga vad gäller priset. Kongressarrangörer konkurrerar därmed på en global nivå där allt fler kongressarrangörer träder in på marknaden.¹¹

Globaliseringen har medfört att konkurrensen mellan kongressarrangörer har ökat.

Utvecklingen av kommunikationsmedel som exempelvis Internet har gjort det möjligt att träffas utan att ha ett fysiskt möte, det gör att ett utbyte i form av information och kunskap kan ske via dator. Exempelvis kan webbkamera med ljud användas. Denna möjlighet är en nackdel för kongressarrangörer då konkurrens även kommer från andra håll än andra kongressarrangörer. Även mobiltelefoner utgör ett problem för kongressarrangörer då videosamtal möjliggör att människor kan mötas utan att träffas fysiskt.¹²

Utvecklingen av kommunikationsmedel medför att kraven på kongressarrangörerna ökar, då man måste få kunderna att välja en fysiskt möte framför ett möte via Internet och telefon.

Kundernas förändrade beteende och hur de väljer mötesdestination har stor betydelse för mötesindustrin. Kunderna inom mötesindustrin definieras som kongressbesökarna vars

⁸ Karin Weber och Kye-Sung Chon; Convention tourism

⁹ Karin Weber och Kye-Sung Chon; Convention tourism

¹⁰ Karin Weber och Kye-Sung Chon; Convention tourism

¹¹ Karin Weber och Kye-Sung Chon; Convention tourism

¹² Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event).

beteenden har förändrats över tiden. Kunderna har blivit alltmer medvetna om vad de söker och idag efterfrågar de turistiska aktiviteter utöver kongressen, således har behoven förändrats. Vilket har genererat i att kongresser har fått en annan karaktär.¹³

Förändringar i kundernas beteende har medfört att kongressarrangörer måste ta hänsyn till vad kunderna efterfrågar vad gäller en mötesdestination, när de ska utveckla en attraktiv sådan.

Stockholm som kongresstad har under de senaste 30 åren genomgått en omfattande utveckling. Tidigare attraherade man endast de kunder som fanns relativt nära så som länderna i Norden, medan idag lockar man människor från hela världen.¹⁴ ICCAS (International Congress & Convention Association) statistik visar rangordningen på världens topp tio kongresstäder. Stockholm rankades år 2002 på tredje plats, år 2003 på fjärde plats, år 2004 på nionde plats, 2005 på tionde plats.¹⁵ År 2006 fanns Stockholm inte med på listan.¹⁶

Stockholm som kongresstad har inte följt med i utvecklingen, vilket medför att svenska kongressarrangörer måste hitta mervärden för att kunna konkurrera med världens topp tio kongresstäder.

Stockholm som kongresstad är svårtillgänglig vad gäller transportväg om man jämför med centrala Europas kongresstäder. Då Stockholm inte är en naturlig mötesplats eftersom Stockholm befinner sig i periferin av Europa. Stockholm är därtill inte lika tillgänglig som övriga europeiska huvudstäder som exempelvis Paris och London.¹⁷

¹³ <http://www.vastsverige.com/sites/Vastsverige/Press/Kortnytt/Kortnytt%20nr%20%202006.pdf> 2008-01-06

¹⁴ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event).

Turistdeligationen

¹⁵ Bilaga 2 <http://www.stockholmtown.com/templates/page.aspx?id=7351&epslanguage=EN> 2007-12-05

¹⁶ <http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?ID=1305> 2007-12-05

*Tillgängligheten har till följd att Stockholms kongressarrangörer måste hitta andra
mervärden än den geografiska platsen att konkurrera med.*

I Europa samarbetar flera kongressarrangörer med varandra för att skapa teman och erbjudanden för kunden. Detta då endast en aktör inte kan tillhandahålla alla delar i ett erbjudande, men även för att kunna konkurrera genom att skapa mervärde för kunden tillsammans med flera aktörer och därmed få en stark position på marknaden.¹⁸

*Samarbeten mellan kongressarrangörer i Europa medför att de skapar mervärde för kunden
och därmed uppnår en starkare position på den konkurrensutsatta marknaden.*

Stockholms kongressarrangörers arbetssituation har förändrats. Stockholm som kongresstad har en liten hemmamarknad vilket innebär att man behöver samarbeta med andra aktörer för att skapa ett attraktivt kunderbjudande och därmed stärka sin position på marknaden.¹⁹

*Stockholm har en liten hemmamarknad vilket medför att kongressarrangörer måste
samarbeta för att kunna skapa ett attraktivt erbjudande för kunden.*

Bakgrundsbeskrivningen utmynnar i ett problempåstående att kongressarrangörer inom mötesindustrin har svårigheter med att behålla befintliga kunder och attrahera nya då alla kongressarrangörer konkurrerar om samma kunder.

¹⁷http://www.rtk.sll.se/seminarier/2004/dokumentation_storregion/storregion_stockholm_artikel_21okt.htm
2008-01-06

¹⁸http://www.rtk.sll.se/publikationer/rapporter/2003/3-2003/Destination%20Stockholm_1-25.pdf 2008-01-06

¹⁹http://www.rtk.sll.se/publikationer/rapporter/2003/3-2003/Destination%20Stockholm_1-25.pdf 2008-01-06

1.1 Problemdiskussion

Bakgrunden visar på att Stockholms kongressarrangörer befinner sig i en utsatt situation då det finns många konkurrenter på den globala marknaden. Kongressarrangörer erbjuder idag liknande kongressanläggningar och faciliteter som alla håller god standard, vilket gör att kunderna får mycket att välja mellan. Vidare består konkurrensen av att kommunikationsmedel fungerar som substitut för fysiska möten. Även kundernas beteende och behov har förändrats. Dessutom är Stockholm inte lika tillgängligt som andra europeiska städer samt att kongressarrangörernas arbetssituation har förändrats vilket ställer nya krav på samarbete mellan kongressarrangörer.

1.2 Problemformulering

Problemdiskussionen resulterar i följande problemformulering: *Vilka faktorer är viktiga för att Stockholm ska bli en attraktiv kongresstad?*

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att *analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete.*

1.3.1 Avgränsningar

Uppsatsskribenterna kommer endast att undersöka kongresser inom mötesindustrin, vilket innebär att uppsatsskribenterna bortser från konferenser, mässor och events. Enbart kongresser av internationell karaktär kommer att studeras då dessa utgör stora intäkter och ger Sverige mycket prestige. Uppsatsskribenterna avser att behandla begreppet kongresser på ett allmänt sätt. En ytterligare avgränsning är att endast Stockholmsmässan kommer att undersökas. Dessutom kommer inte alla turistattraktioner i Stockholm att undersökas.

1.4 Begreppsförklaring

Nedanstående begrepp kommer förklaras för att tydliggöra uppsatsens innehåll.

Kongresser: ”En återkommande sammankomst för en stor grupp av individer som ska diskutera en eller flera särskilda frågor. En kongress varar ofta flera dagar. Tiden mellan kongresserna är vanligtvis bestämd i förväg. Det kan röra sig om en årlig kongress eller en kongress med flera års mellanrum, dock i fasta cykler. De flesta internationella eller globala kongresserna har flera års mellanrum medan många nationella genomförs varje år.”²⁰

Internationell kongress: ”En internationell kongress är i allmänhet en organiserad sammankomst av personer från skilda länder för behandling av vetenskapliga, humanitära och andra frågor.”²¹

²⁰ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event). Turistdeligationen. Sida 6

²¹ Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event). Turistdeligationen. Sidan 7

Tight-bransch: innebär i detta sammanhang att aktörerna i branschen känner varandra och samarbetar.

Business-to-business: (företag mot företag) marknadsföring som sker mellan företag.²²

Benchmarking: är en metod som innebär att ett företag jämför sig med andra företag för att lära sig av de bästa. Detta för att frambringa faktiska förbättringar i företaget.²³

Low budget: innebär i detta sammanhang att internationella kongresser som har en lägre budget anordnas.

Mervärdesskapande aktörer: innebär enligt uppsatsskribenterna de aktörer som tillsammans med Stockholmsmässan kan skapa mervärde för kongressbesökarna. Dessa bedöms kunna skapa mervärde eftersom de tillhandahåller turistaktiviteter som ger ett värde för kongressbesökarna och därmed kan Stockholmsmässan erbjuda något som andra europeiska kongressstäder inte kan. Således utesluts aktörer som exempelvis hotell och transport då dessa inte kan skapa mervärde, eftersom de ingår i de flesta kongressarrangörers koncept och blir därmed självklara för kongressbesökaren. De flesta kongressarrangörer erbjuder dessa faciliteter och därmed är detta inte något som är mervärdesskapande.

Win-win: i en win-win situation ser man leverantörer, kunder och andra som medparter snarare än motparter. Detta innebär också ett plussummespel där parterna ökar värdet av relationen för varandra, genom detta tjänar båda parterna på relationerna.²⁴

²² Philip Kotler; Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö

²³ Bengt Karlöf; Affärslivets begrepp och modeller

²⁴ Evert Gummesson; Relationsmarknadsföring från 4P till 30R

PR: ”svensk förkortning för eng. public relations, förr ofta synonymt med publicitet, begrepp som numera omfattar en mångfald kommunikationsåtgärder som syftar till att skapa och bibehålla gynnsamma relationer mellan en organisation och olika målgrupper i dess omvärld (t.ex. kunder, anställda, aktieägare, myndigheter och samhället i stort).²⁵

Lobbying: ”lobbning, lobbyverksamhet, bearbetning av beslutsfattare för att åstadkomma beslut i en viss riktning”²⁶

2. Metod

I detta kapitel presenteras och motiveras de metoder som använts i uppsatsen.

2.1 Forskningsmetod

Problemformuleringen i denna uppsats är *att undersöka vilka faktorer är viktiga för att Stockholm ska bli en attraktiv kongressstad?* För att kunna besvara problemformuleringen har en kvalitativ forskningsmetod valts. Det innebär att en djupintervju gjorts med en person som besitter betydande kunskap för uppsatsen. Dessutom har uppsatsskribenterna kontaktat åtta mervärdesskapande aktörer till Stockholmsmässan.

Den kvalitativa forskningen innebär metoder som exempelvis intervjuer och deltagande observation. En kvalitativ intervju är en längre intervju medan deltagande observation innebär att forskaren deltar med de som studeras.²⁷ I den kvalitativa forskningen är ord den centrala analysenheten och associeras med småskaliga studier. Den kvantitativa forskningen uppfattar

²⁵http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=pr&btn_search=S%F6k+i+NE 2007-12-17

²⁶http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=lobbying&btn_search=S%F6k+i+NE 2007-12-17

siffror som den centrala analysenheten och associeras med storskaliga studier. Enkäter är vanligt förekommande i den kvantitativa metoden.²⁸

Den kvalitativa metoden valdes eftersom den är mest lämplig för uppsatsens problemformulering: *Vilka faktorer är viktiga för att Stockholm ska bli en attraktiv kongressstad?* Vidare är den kvalitativa metoden förenlig med uppsatsens syfte som är att: *analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete.* Den kvalitativa metoden är även att föredra då intervjuer ger en djupare förståelse för ämnet. Den kvantitativa metoden avfärdas eftersom enkäter inte skulle ge en lika djup förståelse. Dessutom bygger uppsatsen på ord och inte siffror.

2.2 Angreppssätt

Uppsatsskribenterna kan välja mellan två olika angreppssätt det vill säga deduktion och induktion. Uppsatsskribenterna har valt ett deduktivt angreppssätt då uppsatsen utgår från teori till empiri. Ett induktivt angreppssätt är inte önskvärt eftersom uppsatsen inte avser att generera nya teorier. Deduktion innebär att teorier testas med empiriska data för att se om teorin är sann, medan induktion utgår från empiri för att skapa nya teorier.²⁹

2.3 Forskningsstrategi

Uppsatsskribenterna har valt att göra en fallstudie då ett specifikt fall ska undersökas samt att en djupare förståelse ska uppnås. En surveyundersökning är inte lämplig eftersom det generella perspektivet inte ska undersökas.

²⁷Asbjorn Johannessen, Per Arne Tufte; Introduktion till samhällsvetenskaplig metod

²⁸Martyn Denscombe; Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna

²⁹Asbjorn Johannessen, Per Arne Tufte; Introduktion till samhällsvetenskaplig metod

Surveyundersökning undersöker det generella vid en bestämd tidpunkt och kännetecknas av en bred omfattande täckning samt empirisk forskning. Fallstudier undersöker det speciella för att erhålla en djupgående förståelse för exempelvis händelser eller processer i en speciell undersökningsenhet.³⁰

2.4 Urval

Då uppsatsskribenterna inte har möjlighet att undersöka hela populationen har ett urval gjorts utifrån att det är den typiska undersökningsenheten, det vill säga att undersökningsobjektet är välkänt och forskningsbart. Intervjupersonen Stockholmsmässans kongresschef Karin Andersson har handplockats för att hon ger användbar och relevant information till uppsatsen. Därmed har ett subjektivt urval gjorts.

De åtta mervärdesskapande aktörerna har också valts utifrån ett subjektivt urval då uppsatsskribenterna genom en topp tio lista handplockat dessa. Aktörer som exempelvis hotell och transport utesluts då dessa inte kan skapa mervärde, eftersom de ingår i de flesta kongressarrangörers koncept och blir därmed självklara för kongressbesökaren. De tio mest besökta attraktionerna har valts då de bedöms kunna skapa mervärde för kongressbesökarna genom sina turistaktiviteter.

Endast åtta mervärdesskapande aktörer av de tio har valts eftersom Stockholmsmässan finns med på listan samt att en aktör (Eriksdalsbadet) har valts bort på grund av sin låga relevans.³¹

³⁰ Martyn Denscombe; Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna

³¹ Martyn Denscombe; Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna
Johanna Sandelius
Emma Sundin

2.5 Dataanalys

Uppsatsskribenterna utgår från den information som intervjun ger samt den information som åtta mervärdesskapande aktörer ger, men även från diverse litteratur. Dessa data är kvalitativ vilket innebär att de huvudsakligen består av ord som tolkas och används av forskaren. I uppsatsen kommer intervjusvaren samt litteraturen att tolkas och användas av uppsatsskribenterna. Studieobjektet är relevant då den ger inblick i uppsatsens problem men även att studieobjektet är till viss del jämförbart med andra fall.³²

2.6 Validitet

För att denna uppsats ska nå en hög validitet har en djupintervju genomförts samt att åtta mervärdesskapande aktörer kontaktats. Både uppsatsskribenterna har registrerat intervjusvaren för att öka dess validitet. Intervjusvaren har kontrollerats av respondenten för att öka sanningshalten. Det vill säga intervjun har bekräftats.

Vad gäller yttre validitet bör en generalisering vara möjlig att göra då undersökningsobjektet är typiskt och kan därmed vara jämförbart med andra fall.

Validitet innebär giltighet det vill säga om data är relevant representation av verkligheten samt att det som avses att undersökas blir undersökt. Yttre validitet beskriver om urvalet är representativt för populationen vilket är avgörande för att generalisera från urval till population.³³

³² Martyn Denscombe; Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna

³³ Asbjorn Johannessen, Per Arne Tufte; Introduktion till samhällsvetenskaplig metod

Beträffande intervjuer innebär validitet att data kan kontrolleras vad gäller riktighet och relevans det vill säga detta kontrolleras under tiden som data samlas in.

2.7 Reliabilitet

Uppsatsskribenterna har gjort en intervju med en person som besitter tillförlitlig information. Men även åtta mervärdesskapande aktörer har kontaktats eftersom dessa bedöms vara pålitliga. Endast trovärdig och erkänd litteratur har använts i uppsatsen.

Reliabilitet innebär datas tillförlitlighet det vill säga vilka data som använts samt insamlingssättet samt hur de har bearbetats.³⁴

2.8 Primär- och sekundärdata

Uppsatsskribenterna använder sig av både primär- och sekundärdata då en djupintervju gjorts samt litteratur tillämpats. Dessutom har åtta mervärdesskapande aktörer kontaktats. Detta för att dessa data kompletterar varandra då de kan ge mångsidig samt aktuell information.

Primärdata är data som forskaren själv har samlat in. Medan sekundärdata är data som samlats in av andra personer så som forskare och institutioner.³⁵

2.9 Intervjuer

Uppsatsskribenterna har valt att tillämpa en delvis strukturerad intervju för att kunna strukturera frågor samtidigt som vissa frågor hålls öppna. Detta för att inte begränsa sig utan

³⁴ Asbjorn Johannessen, Per Arne Tufte; Introduktion till samhällsvetenskaplig metod

få ut så mycket information som möjligt vid intervjutillfället. Uppsatsskribenterna är pålästa och väl förbereda inför intervjutillfället samt att skribenterna noga förberett en intervjuguide.

Vidare har uppsatsskribenterna kontaktat åtta mervärdesskapande aktörer.

Uppsatsskribenterna ska endast kontakta de aktörer som tillsammans med Stockholmsmässan kan skapa mervärde för kunden.

Den kvalitativa intervjun är mer eller mindre strukturerad. En strukturerad intervju innebär en fast uppsättning frågor vars ordningsföljd fastställs före intervjun. Den ostrukturerade intervjun innebär att frågorna och dess ordningsföljd inte fastställs i förväg. Dessutom finns så kallade delvis strukturerade intervjuer som grundas på en intervjuguide. Intervjuguiden utgör en lista med teman och generella frågor som ska tas upp under intervjun.³⁶

3. Perspektivdiskussion

Uppsatsen har ett säljarperspektiv då uppsatsen undersöker kongressarrangörers möjligheter att utveckla nuvarande förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete.

Uppsatsen har även ett nätverksperspektiv eftersom kongresser består av flera aktörer som samverkar och samarbetar. Kongressanläggningar innefattar företag som arbetar gentemot andra företag det vill säga business to business verksamhet för att skapa mervärde för kunden. Detta innebär att nätverk är en förutsättning för att kongressarrangörers verksamhet och samarbete ska möjliggöras. Därför är ett nätverksperspektiv av yttersta vikt för att besvara problemformuleringen och syftet.

³⁵ Ib Andersen; Den uppenbara verkligheten val av samhällsvetenskaplig metod

³⁶ Asbjorn Johannessen, Per Arne Tufte; Introduktion till samhällsvetenskaplig metod

4. Teori

Uppsatsen syftar till att besvara problemformuleringen: *Vilka faktorer är viktiga för att Stockholm ska bli en attraktiv kongresstad?*

Syftet med uppsatsen är *att analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete*. I problemdiskussionen framkom olika fenomen dessa är globalisering, konkurrens, kommunikationsmedel, förändringar i kundernas beteende, tillgänglighet samt kongressarrangörernas förändrade arbetsituation. I följande kapitel kommer de teorier som ligger till grund för uppsatsen att belysas, vilka kan kopplas till bakgrunden.

Detta inleds med att det som ska uppnås definieras för att därefter redogöra för teoriperspektiven för att sedan presentera diverse olika teorier och slutligen utse vilka teorier som är mest lämpliga för uppsatsens ändamål.

4.1 Definition av målvariabel

Uppsatsens ska uppnå mervärde då det ska klargöras hur mervärde genom samarbete kan skapas för att Stockholm ska bli en attraktiv kongresstad. Samarbete påverkar mervärde.

4.2 Teoriperspektiv

Teoriperspektiven som uppsatsskribenterna utgår från är transaktionsmarknadsföring respektive relationsmarknadsföring. Detta är ytterst viktigt för att kunna belysa teorierna utifrån dessa två synsätt då de ses som motsatser till varandra.

4.2.1 Relationsmarknadsföring kontra transaktionsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring ses som motsatsen till transaktionsmarknadsföring.

Relationsmarknadsföring fokuserar på relationer över tiden som bygger bland annat på ekonomiska och sociala band. Medan transaktionsmarknadsföring fokuserar på enstaka utbyten under en kort bestämd tid. Transaktionsmarknadsföring riktar sig mot anonyma kunder genom massmarknadsföring vilket ska resultera i en enskild affärstransaktion.

Relationsmarknadsföring ser den enskilda kunden och definierar denne som individ med egna önskemål och behov. Det finns två olika sätt att skapa mervärde antingen genom värdeskapande eller värdedistribution. Värdeskapande utgår från relationsmarknadsföringsperspektivet medan värdedistribution utgår från transaktionsmarknadsföringsperspektivet.³⁷

³⁷ Göran Andersson; professionella möten och mötesplatser
Johanna Sandelius
Emma Sundin

4.3 Teorier

Uppsattskribenterna har valt ett antal teorier där mervärde och hur det skapas ska diskuteras utifrån de olika teorierna.

4.3.1 Mervärdesteori

I uppsatsens bakgrund framkom att konkurrensen ökat och att kundernas beteende har förändrats, det medför att skapandet av mervärde blir viktigt i detta sammanhang.

Mervärde definieras enligt Normann som något som kunden upplever exempelvis som lägre kostnader och effektivitet. Detta innebär att företaget inte kan förutbestämma mervärdet utan det görs utifrån en förståelse av kundens värdeskapande logik.³⁸

Mervärde kan skapas på två olika sätt det vill säga genom värdeskapande eller värdedistribution. Det första sättet innebär att mervärde skapas genom ett samarbete med kunden. Det andra sättet menar att mervärde kan skapas på förutbestämd väg det vill säga att kunden inte deltar i utvecklandet av kunderbjudandet. Det säljande företaget förutbestämmer ett antal faktorer vad gäller produktens funktion och design som attrahera kunderna till att köpa.

Relevans

Teorier om mervärde är relevant för uppsatsen då mervärde kan skapas på två olika sätt antingen genom värdeskapande eller värdedistribution. Beroende på vilket sätt man väljer får man olika samarbetsformer. Dessa ska belysas i den teoretiska syntesen för att sedan slutligen välja det mest lämpade sättet.

³⁸ Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken
Johanna Sandelius
Emma Sundin

4.3.2 Nätverksteori

Som tidigare nämnts har uppsatsen ett nätverksperspektiv, vilket gör att definitioner av nätverk är väsentliga. Nätverksteorier kan även kopplas till bakgrunden där det framkom att kongressarrangörers arbetssituation har förändrats. Detta innebär att samarbete i nätverk blir viktigt.

Nätverk definieras enligt Håkan Håkansson och Ivan Snehota som ”organisationer som är inneslutna i relationer med identifierbara motparter. Detta nät av relationer kan kallas nätverk.”³⁹ Inom nätverket förekommer samspel och interaktion mellan aktörerna. Nätverkets aktörer skapar ett kunderbjudande i en interaktiv och samtida process.⁴⁰

Evert Gummesson menar att nätverk uppstår ”när relationerna blir många, komplexa och svårbeskrivbara”. Vidare menar Evert Gummesson att parterna i nätverket har kontakt vilket innebär att de utför aktiviteter och samspelar med varandra det vill säga interagerar.⁴¹

Enligt Christian Grönroos bygger nätverk på samarbete då det är effektivare och lönsammare att hitta en partner som har de delar av erbjudandet som krävs för att utveckla en bra relation till kunden. Företag i nätverk bildas både horisontellt och vertikalt i distributionsledet och leverantörsledet.

³⁹ Håkansson Håkan och Snehota Ivan (1989), ”No business is an island”, Scandinavian journal of management, 1989, No.3. från professionella möten och mötesplatser Göran Andersson 2006 sid 21

⁴⁰ Göran Andersson; Professionella möten och mötesplatser

⁴¹ Evert Gummesson; Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R; sidan 17

I nätverket samproducerar aktörerna ett gemensamt värde i ett kunderbjudande. Ett effektivt kunderbjudande utformas så att varje aktör gör det som den är bäst på. Det vill säga aktörerna gör de aktiviteter som stämmer överens med deras tillgång till kunskap och resurser. Tillsammans kan således aktörerna skapa mervärden för kunden samtidigt som mervärde skapas för de inblandade aktörerna i nätverket. Mervärdet utformas i interaktionen mellan aktörerna i nätverket.⁴²

Relevans

Nätverksteorier är mycket relevanta för denna uppsats då den har ett nätverksperspektiv och ska analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete. Därför är samtliga ovan definitioner av nätverk relevanta. Men nätverksteorier är även centralt då Stockholm har en liten hemmamarknad och måste därmed samarbeta för att uppnå framgång.

4.3.3 Problemlösningsförmågan

Som tidigare berörts i bakgrunden har kundernas förändrade beteende och kongressarrangörers förändrade arbetssituation medfört att teori om generell förmåga respektive anpassningsförmåga är betydelsefulla.

Enligt Hammarkvist, Håkansson, Mattsson har företaget en förmåga som delas upp i en problemlösande del och i en överförande del. Denna uppsats ska belysa den problemlösande delen som berör produktens funktion och utseende det vill säga lösningen på kundens primära behov. Det innebär att ett företag kan vara bättre än konkurrenterna på två olika sätt det vill säga det kan vara bättre på ett generellt sätt eller har en bättre förmåga att anpassa sig. Därmed finns det en generell dimension och en anpassningsdimension som beskriver företagets förmåga att hävda sig. Den generella förmågan kan till exempel vara produktens

funktion medan anpassningsförmågan innebär att företaget utformar produkten efter de krav som kunderna har.⁴³

I figuren nedan kombineras den generella dimensionen och anpassningsdimensionen vilket ger fyra olika strategier.

”*Prispressarstrategin*” kännetecknas av låg generell förmåga och låg anpassningsförmåga. Den motsvarar ett tillfälligt köp och priset är den huvudsakliga faktorn. Därmed är den tänkbara strategin prispressning vilket innebär att företaget måste ha lägre kostnader än konkurrenterna exempelvis vad gäller löner.⁴⁴

”*Produktutvecklingsstrategin*” kännetecknas av en hög generell förmåga och en låg anpassningsförmåga. I detta fall krävs en bredare och en mer intensiv relation. Produktens tekniska innehåll kommer att stärkas vilket kräver långsiktighet.⁴⁵

”*Kundanpassningsstrategin*” kännetecknas av hög anpassningsförmåga och låg generell förmåga. I detta fall försöker företaget anpassa sin produkt till kundens behov. För att uppnå anpassningen krävs det att det säljande företaget är flexibelt.⁴⁶

”*Kundutvecklingsstrategin*” kännetecknas av hög generell förmåga och hög anpassningsförmåga. I detta fall har det köpande företaget behov av en specialist som kan anpassa sig. Relationen ska föra de två företagen när varandra vilket innebär intensiva kontakter. Vidare medverkar säljaren i kundens utvecklingsarbete. Det säljande företaget måste därmed vara mycket flexibelt.⁴⁷

⁴² Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken

⁴³ Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, marknadsföring för konkurrenskraft, 1982, Liber ekonomi; Malmö

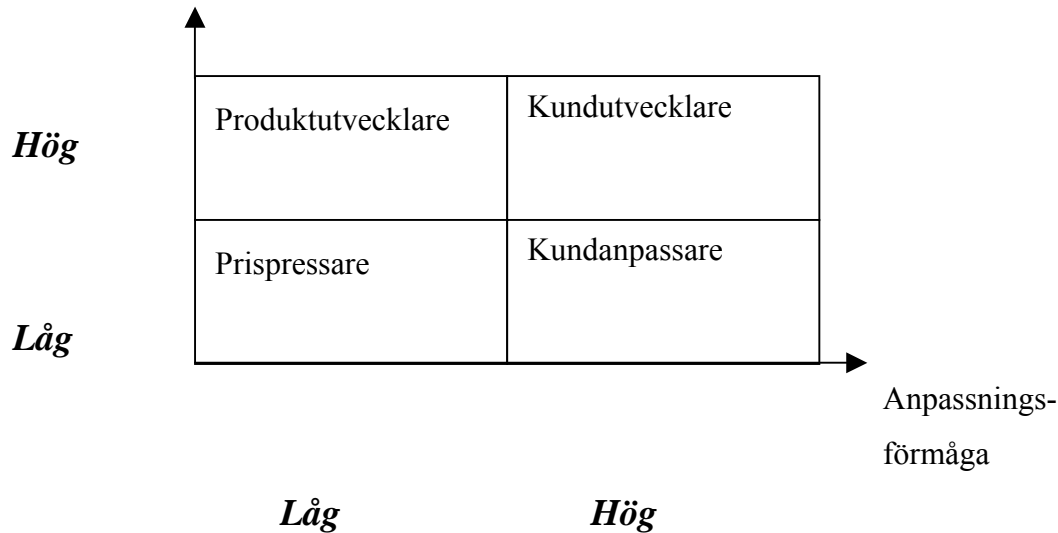
⁴⁴ Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, marknadsföring för konkurrenskraft, 1982, Liber ekonomi; Malmö

⁴⁵ Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, marknadsföring för konkurrenskraft, 1982, Liber ekonomi; Malmö

⁴⁶ Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, marknadsföring för konkurrenskraft, 1982, Liber ekonomi; Malmö

⁴⁷ Hammarkvist, Håkansson, Mattsson, marknadsföring för konkurrenskraft, 1982, Liber ekonomi; Malmö

Generell förmåga



Figur 1; Marknadsföringsstrategier i problemlösningsförmågan; källa Hammarkvist et al (1982)

Relevans

Denna teori är relevant för uppsatsen då diverse samarbetsformer ska undersökas. Dessutom ska två olika sätt att skapa mervärde belysas vilket denna teori illustrerar.

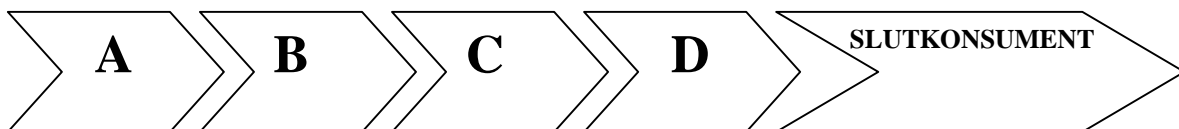
Man kan tydligt se att produktutvecklare och prispressare präglas av ett transaktionssynsätt då produkten och priset står i fokus. Kundutvecklare och kundanpassare utmärks av ett relationssynsätt eftersom kunden och relationer står i fokus. Därmed kan endast ett av de fyra strategierna väljas vilket ska undersökas vad gäller uppsatsens objekt.

4.3.4 Värdekedjan

Teorin om problemlösningsförmåga leder uppsatsen in på värdekedjan då man enligt denna teori arbetar med generell förmåga. Värdekedjan är betydelsefull eftersom den belyser det ena sättet att samarbeta nämligen sekventiellt samarbete.

Michael Porter utvecklade en värdekedjemodell som beskriver att aktören A säljer eller vidarebefordrar resultatet av sitt arbete till aktör B som ökar dess värde och vidarebefordrar det till aktör C och så vidare. Slutligen säljs produkten till slutkonsumenten. Denna modell är således en linjär kedja där produktionssystemet och relationerna mellan aktörerna är sekventiella.⁴⁸

Enligt värdekedjan skapas mervärde genom att det säljande företaget förutbestämmer faktorer och normer som de anser är viktiga för produkten. Detta kan exempelvis vara att produkten får en teknisk funktion som företaget tror att kunden önskar. Därmed innebär värdekedjan att mervärde skapas utan kundens medverkan.



Figur 2; Egen illustration av Ramírez och Normanns Värdekedja

⁴⁸ Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken
Johanna Sandelius
Emma Sundin

Relevans

Denna teori är relevant för uppsatsen då det ska undersöka hur mervärde kan skapas antingen genom värdeskapande eller värdedistribution. Värdekedjan belyser det ena sättet att skapa mervärde nämligen värdedistribution. Värdekedjan är utvecklad från transaktionsmarknadsföringssynsättet.

4.3.5 Värdestjärnan

Värdestjärnan kan kopplas till teorin om värdekedjan, då denna ses som värdekedjans motsats. Värdestjärnan kan också kopplas till nätverksteorier och bakgrunden vad gäller kongressarrangörers förändrade arbetssituation.

Värdestjärnan innebär att aktörerna går samman för att samproducera mervärde. Därmed samverkar aktörerna med varandra och fördelar de värdeskapande uppgifterna mellan sig. Aktörerna utför de uppgifter som bedöms passa deras kunskaper och resurser det vill säga för att effektivisera arbetet gör aktörerna de uppgifter som de själva är bäst på. Dessutom utvärdera aktörerna ständigt varandra och omfördelar arbetsuppgifterna utifrån den uppfattning om relativa fördelar som de upplever hos varandra. På så vis skapar samtliga aktörer i värdestjärnan ett effektivt erbjudande.⁴⁹

⁴⁹ Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken
Johanna Sandelius
Emma Sundin

Värdestjärnan består av tre delar dessa är samproduktion, kunderbjudande och värdeskapande logik samt omkonfigurering.

- Samproduktion innefatta de ömsesidiga relationer mellan aktörer som kännetecknar serviceekonomin. Där den ömsesidiga relationen står för den mer komplexa interaktionen mellan olika aktörer. Det bygger på ett synsätt om en djupgående förståelse av kunderna samt deras kunder.⁵⁰
- Kunderbjudande och värdeskapande logik innebär att aktörerna samspelar med varandra och producerar mervärde för kunden. Det vill säga kunderna betalar för de resurser som görs tillgängliga som ökar effektiviteten i deras egen värdeskapandeprocess. Ett värde för en kund kan till exempel vara reducerade kostnader eller att kunna utföra uppgifter som annars inte skulle ha varit möjliga.⁵¹
- Omkonfigurering innebär en omfördelning av aktiviteter bland aktörer. Givna eller etablerade aktivitetsstrukturer upphör och bildar därmed nya i form av att aktiviteterna omfördelas mellan aktörerna. Detta gör man utifrån de relativa fördelarna som man upplever hos varandra. I och med att förändringar sker i omvärlden som exempelvis ny teknologi måste omkonfigurering av affärsrelationer ske. Omkonfigurering äger rum på tre plan, dessa är kunderbjudande, organisationer samt våra föreställningar och begreppsbilder.⁵²

⁵⁰ Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken

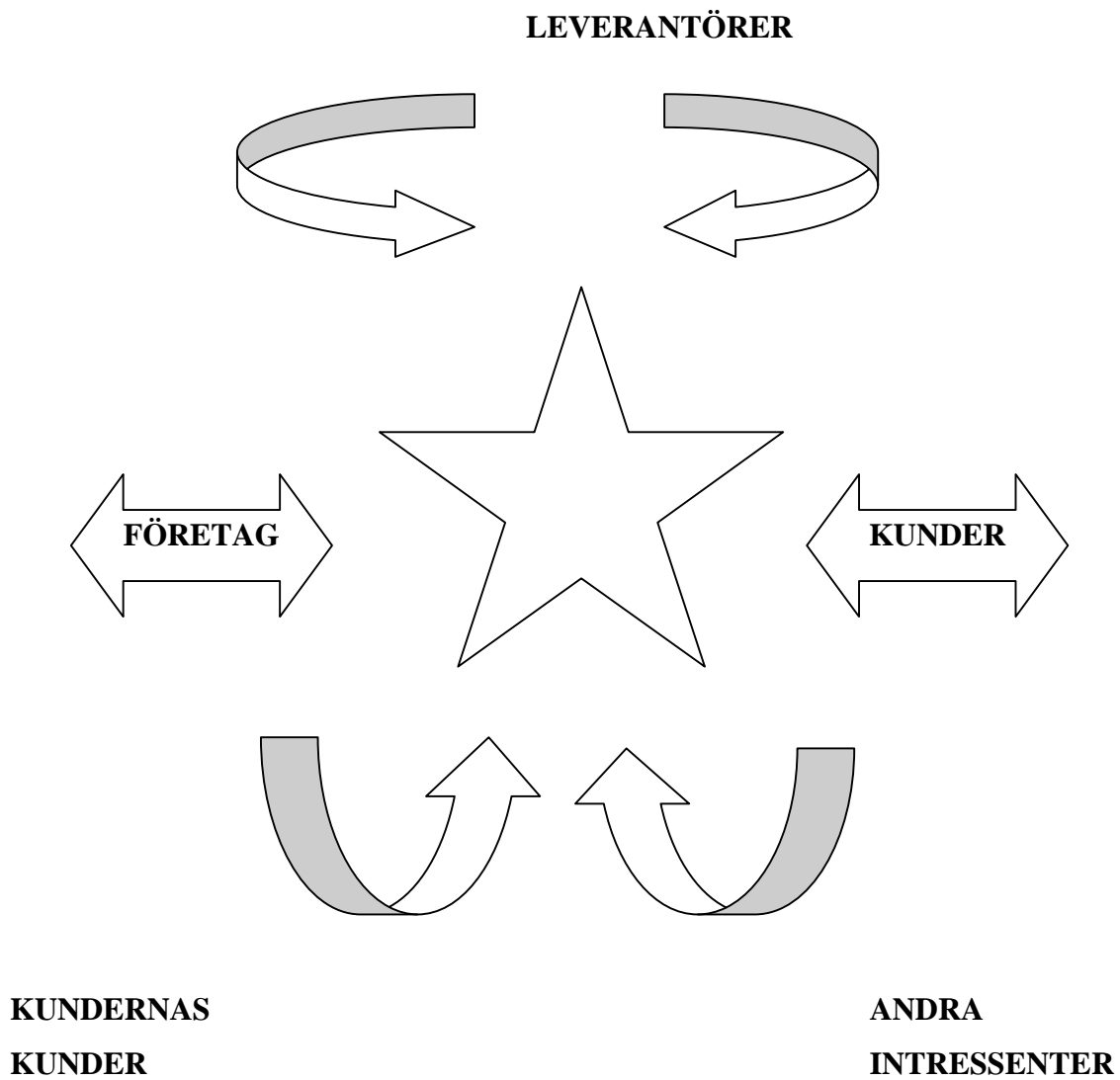
⁵¹ Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken

⁵² Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken

Normann och Ramírez beskriver fyra olika slags värdestjärnor, vilka redovisas nedan.

I den fysiska värdestjärnan träffas aktörerna i det fysiska rummet det vill säga de träffas ansikte mot ansikte för att utbyta erfarenheter och arbeta fram en lösning. Imaginära värdestjärnan innebär att aktörerna inte träffas i det fysiska rummet men deras input bearbetas i ömsesidiga och samtidiga processer. Det vill säga värdestjärnan finns men syns inte i det fysiska rummet. I den vertikalt kopplade värdestjärnan sker det en interaktion mellan hierarkiska två nivåer. Vilket innebär att till exempel ledningen och de anställda interagerar med varandra. Den bolagskopplade värdestjärnan innebär att företagets olika divisioner eller olika bolag i en koncern har gemensamma kunder vilket gör att de kan utnyttja en gemensam kunddatabas. Detta gör att företagen interagerar med varandra i sitt värdeskapande och på så vis sker det ett utbyte mellan de.⁵³

⁵³ Ramírez, Normann; Den nya affärslogiken
Johanna Sandelius
Emma Sundin



Figur 3; Egen illustration av Ramírez och Normann värdestjärna.

Relevans

Teorin är relevant för denna uppsats då mervärde kan skapas genom samarbete på två olika sätt. Värdestjärnan representerar ett av dessa sätt nämligen värdeskapande. Samtliga värdestjärnor kommer behandlas det vill säga den fysiska, den imaginära, den vertikalt kopplade samt den bolagskopplade för att belysa sättet att samarbeta.

4.3.6 Involveringsteorin

Involveringsteorin är av betydelse då den är kopplad till uppsatsens bakgrund gällande kundernas förändrade beteende.

Involveringsteorin kännetecknas av hög respektive låg involvering. Hög involvering innebär att kunden är engagerad i kunderbjudandet och därmed är kunden inte priskänslig. Vid låg involvering är kunden inte engagerad i kunderbjudandet. Detta innebär att kunden är priskänslig.

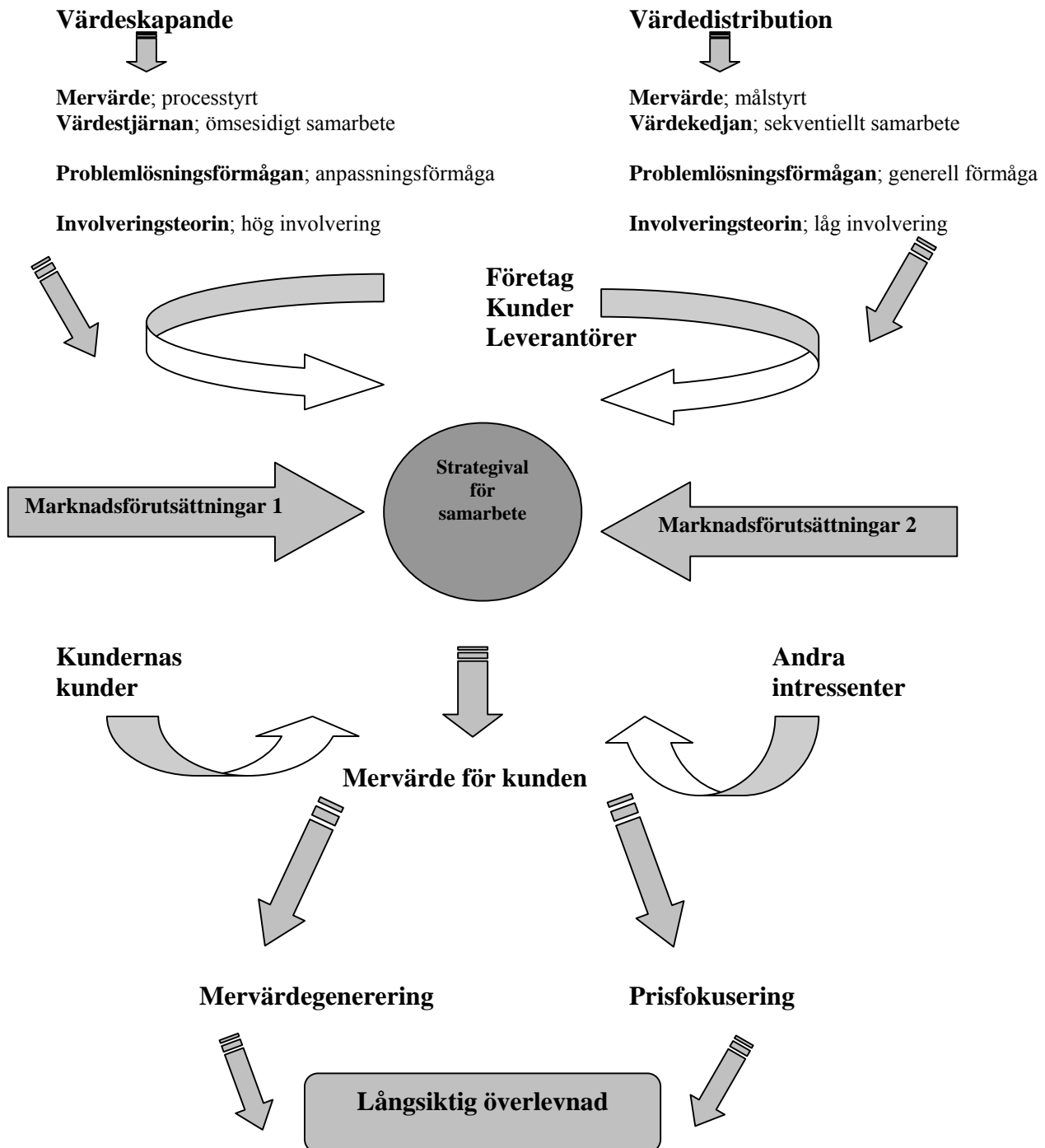
Sambandet mellan tid, risk och personlig relevans kan förklara kundens involveringsgrad. Vid hög involvering upplever kunden en risk som är relevant för denne samt att det finns tid för att reducera risken. En risk kan exempelvis vara av finansiell karaktär då kunden kanske upplever att köpet inte kan finansieras. Hög involvering kan visa sig genom att kunden söker information om det aktuella kunderbjudandet. Personlig relevans innebär att kunden har tidigare erfarenhet och preferenser vad gäller erbjudandet. Vid låg involvering upplever kunden en mindre risk vilken är mindre personligt relevant. Vidare lägger kunden inte lika mycket tid på att söka information om kunderbjudandet istället är ett lågt pris avgörande vid val av kunderbjudande.

Relevans

Involveringsteorin är relevant för uppsatsen då det är viktigt att förstå om erbjudandet och kunderna är hög eller låg involverande för att kunna skapa mervärde. Det innebär att olika samarbetsformer krävs för att kunna skapa mervärde för låg- respektive höginvolverade kunder.

4.4 Teoretisk syntes

I uppsatsens bakgrund redogörs för olika fenomen för Stockholms kongressarrangörer, vilket bidrar till att de måste skapa mervärde för kunden. Detta kan göras på två olika sätt antingen genom värdeskapande eller värdedistribution vilket resulterar i olika samarbetsformer. Ett företag kan emellertid bara använda sig av ett av sätten. Modellen nedan förklarar dessa två sätt.



Förtydligande av den teoretiska syntesen

Den teoretiska syntesen beskriver två olika sätt att skapa mervärde genom samarbete. Det ena sättet är att välja värdeskapande som består av fyra faktorer; processtyrt, ömsesidigt samarbete, anpassningsförmåga och hög involvering. Genom dessa faktorer skapar man mervärde för kunden exempelvis genom att anpassa sig till kundens önskemål, det vill säga mervärdegenerering. Detta sättet kännetecknas av ett ömsesidigt samarbete och nära relationer mellan företag, kunder, intressenter och leverantörer.

Det andra sättet är att välja värdedistribution som består av fyra faktorer; målstyrt, sekventiellt samarbete, generell förmåga och låg involvering. Genom dessa faktorer skapar man mervärde för kunden som exempelvis lågt pris, det vill säga pridfokusering. I och med detta skapas ett sekventiellt samarbete och ett fåtal nära relationer med utvalda företag, kunder, intressenter och leverantörer.

De två olika sätten förutsätter två olika marknader. Den ena är en anpassad marknad som består av höginvolverade kunder medan den andra är en generell marknad som består av låginvolverade kunder. De två sätten utmynnar i att mervärde uppnås för kunden och på så vis långsiktig överlevnad för företaget.

4.5 Teoretisk referensram

I detta kapitel ska variablerna utifrån syftet förklaras och motiveras. Uppsatsen har till syfte att *analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete.*

Följande variabler är formulerade utifrån faktorerna i den teoretiska syntesen.

Värdeskapande	Värdedistribution
1. Processtyrning 3. Ömsesidigt samarbete 5. Anpassningsförmåga 7. Aktiv kund	2. Målstyrning 4. Sekventiellt samarbete 6. Generell förmåga 8. Passiv kund

Variabel 1

Processtyrning

Mervärde kan skapas i process vilket innebär att kunden involveras i den värdeskapande processen. Företaget interagerar med kunden för att förstå dennes behov och önskemål men även för att få kunskap om kundens värdeskapande logik. Detta kan göras på olika sätt, exempelvis genom att samtala med kunden istället för att förlita sig på kundundersökningar. Vidare innebär detta att mervärde inte skapas av företaget på förhand. Ett högt värde av variabeln processtyrning syftar till att bestämma nivån av värdeskapande.

Variabel 2

Målstyrning

Mervärde kan skapas förutbestämt genom fasta uppsatta mål vilket innebär att företaget tillsätter produkten egenskaper utan att tillfråga kunden. Kunden får således en produkt med inbäddade egenskaper som denne inte kan påverka. Företaget använder sig av kundundersökningar för att förstå kundens behov och önskemål istället för att samtala med kunden för att få en djupare förståelse. Ett högt värde av variabeln målstyrning syftar till att bestämma nivån av värdedistribution.

Variabel 3

Ömsesidigt samarbete

Mervärde kan skapas genom ett ömsesidigt samarbete mellan företag, kunder och leverantörer. Detta innebär att man arbetar i ett nätverk. Samtliga aktörer i nätverket fördelar arbetsuppgifterna för att tillsammans skapa ett erbjudande anpassat efter kundens önskemål. Varje aktör utgår därmed från kunden för att kunna skapa mervärde. I ett ömsesidigt samarbete är kunden den viktigaste tillgången eftersom kunden är med och utformar erbjudandet det vill säga kunden är en del av värdeskapandet. Detta förverkligas genom en nära dialog med kunden samt att säljaren är lyhörd för kundens önskemål. En hög grad av variabeln ömsesidigt samarbete syftar till att bestämma nivån av värdeskapande.

Variabel 4

Sekventiellt samarbete

Mervärde kan skapas genom ett sekventiellt samarbete mellan aktörerna. Detta medför att aktörerna endast samarbetar med de aktörer som befinner sig bakom respektive framför i värdekedjan. Det är endast den aktör som säljer erbjudandet till kunden som beaktar kundens önskemål, medan de andra aktörerna inte tar hänsyn till kunden utan bara till de aktörer de säljer till. Därmed skapas mervärdet endast av en aktör medan i ett ömsesidigt samarbete skapar alla aktörer mervärde tillsammans. Vidare medverkar kunden inte i den värdeskapande processen. Detta samarbete är således begränsat i jämförelse med ett ömsesidigt samarbete.

En hög grad av variabeln sekventiellt samarbete syftar till att bestämma nivån av värdedistribution.

Variabel 5

Anpassningsförmåga

Mervärde kan skapas genom en god anpassningsförmåga. Detta innebär att företaget anpassar sig till kundens önskemål. Det gör företaget genom att upprätta en relation med kunden som innebär intensiva kontakter där säljaren medverkar i kundens utvecklingsarbete. Företaget är då mycket flexibelt och anpassar sig mycket efter kundens krav. En hög grad av variabeln anpassningsförmåga syftar till att bestämma nivån av värdeskapande.

Variabel 6

Generell förmåga

Mervärde kan skapas genom en god generell förmåga. Detta medför ett fokus på produktens egenskaper exempelvis dess funktion. Företaget vill stärka produktens tekniska innehåll men gör detta utan kundens medverkan. En hög grad av variabeln generell förmåga syftar till att bestämma nivån av värdedistribution.

Variabel 7

Aktiv kund

Mervärde kan skapas genom att kunden är aktiv. Detta innebär att kunden är mycket involverad i skapandet av kunderbudandet. Det gör att företaget får en stark relation till kunden vilket skapar ett mervärde som gör att kunden blir lojal. Därmed vill företag skapa hög involverade relationer till kunder eftersom detta är ofta lönsamt. En hög grad av variabeln aktiv kund syftar till att bestämma nivån av värdeskapande.

Variabel 8

Passiv kund

Mervärde kan skapas genom att kunden är passiv. Detta medför att kunden inte är involverad i skapandet av kunderbudandet. Företaget skapar mervärde genom exempelvis ett lågt pris vilket gör att företaget inte behöver skapa en relation till kunden. Vidare är kunden inte lojal till företaget utan snarare till priset. En hög grad av variabeln passiv kund syftar till att bestämma nivån av värdedistribution.

5. Empiri

Detta kapitel inleder med en kort företagsbeskrivning av Stockholmsmässan för att sedan presentera intervju svaren från djupintervjun som gjorts. Därefter presenteras e-postsvaren från de åtta mervärdesskapande aktörerna.

5.1 Företagsbeskrivning av Stockholmsmässan

Stockholmsmässan är en mötesarrangör som anordnar stora och små kongresser samt möten och mässor av både svensk och internationell karaktär.⁵⁴

Stockholmsmässan startades år 1941 av bröderna Claeson som döpte mässan till S:t Eriks mässan. Mässan hade namnet fram till och med år 1976 då den fick namnet Stockholmsmässan. År 1964 tog Stockholms Stad och Stockholms Handelskammare över Stockholmsmässan som än idag är dess ägare. Under de kommande åren utvecklades mässan och byggdes ut samt renoverades. År 2000 var ett framgångsrikt år för mässan då den arrangerade åtta världskongresser vilket var ett rekord vad gäller omsättning och antal besökare. Under 2000-talet har ett flertal viktiga möten hållits så som EU:s toppmöte. Under år 2002 tog även Stockholmsmässan över Sollentunamässans varumärken. År 2005 var ett nytt rekordår för mässan som arrangerade Europas största kongress kardiologkongressen. Under våren år 2006 invigdes Rica Hotel som är beläget nära intill mässan.⁵⁵

⁵⁴ <http://www.stockholmsmassan.se/common/category.aspx?id=7> 2007-11-19

⁵⁵ <http://www.stockholmsmassan.se/common/category.aspx?id=18> 2007-11-19

Slutligen är det ett faktum att Stockholm arbetar för att bli norra Europas främsta kongresstad och ledande besöksmål. Stockholmsmässan är norra Europas största kongressanläggning, vilket ger möjligheter att arrangera stora som små kongresser.⁵⁶ Storstäder är viktiga mötesplatser vilket gör att Stockholm är ett beaktansvärt objekt i detta sammanhang.

5.2 Intervju

I detta kapitel presenteras den djupintervju som utgör en del av uppsatsens empiri och analys. Intervjun presenteras i dialogform.

5.2.1 Intervju med Stockholmsmässan

Uppsatskribenterna har intervjuat Stockholmsmässans kongresschef Karin Andersson onsdagen den 28 november år 2007. Intervjun ägde rum på Stockholmsmässan. Karin har arbetat på Stockholmsmässan i 18 år varav 6 år som kongresschef.

Kan du beskriva företaget och branschen som du arbetar inom?

Kongressavdelningen arbetar med externa projekt där merparten är kongresser. Idag är vi 24 medarbetare på kongressavdelningen.

Stockholmsmässan är en av de största kongressanläggningarna i Europa. Vi tillhör en av de få i Europa som har kapacitet att ta emot riktigt stora kongresser så som kardiologkongressen. Vi konkurrerar främst med Wien, Barcelona, München och Amsterdam då dessa är i vår storleksordning men vi konkurrerar även med större och mindre kongresstäder. Det är en

⁵⁶ fakta om besöksnäringen i Stockholm 2007 års upplaga (Stockholm Visitors Board)

”tight” bransch där det sker mycket samarbete och där alla känner alla. Men samtidigt som vi samspelar och är lyhörda för varandra så tävlar vi med varandra ändå.

Den internationella branschorganisationen ICCA arrangerar möten som vi deltar på, där vi pratar tillsammans med andra kongressarrangörer och anläggningar om benchmarking, hur man hittar nya kunder och så vidare.

Det är en relationsbyggande bransch där det förekommer mycket mjuka värden, där man väljer med hjärtat kanske inte alltid så vetenskapligt.

Sverige är ett litet land så vi måste marknadsföra oss tillsammans med andra länder. Inte på Europeiska marknaden, men när det gäller USA etcetera så kan det vara bra att marknadsföra Skandinavien.

I vår uppsats skriver vi om hur mervärde skapas på två olika sätt det vill säga genom värdeskapande eller värdedistribution och beroende på perspektiv så är olika faktorer viktiga.

Vi vill undersöka hur ni arbetar med detta.

Vad innebär mervärde för er?

Priset är viktigt men inte för alla, men vissa kongresser är ”low budget” men många väljer med hjärtat eller där de vet att det fungerar, det vill säga kvalitet går före.

Personliga relationer med kunden och att man är nära kunden är viktigt. Vi är bra på det då vi har ett fåtal kontaktpersoner som samordnar allt för kunden och som kunden kan vända sig till från början till slut. Vi har ett rykte om oss som pålitliga, snabba på att ge service och trevliga. Vi jobbar mycket med mjuka värden och har mycket personliga relationer med våra kunder, vi träffas nästan privat.

Vi jobbar efter ledorden enkelt, personligt, lönsamt och vi ska alltid vara tillgängliga. Vi står även fast vid vårt ord.

Hur tycker ni att ni skapar mervärde för kunden?

Vi arbetar medvetet med att skapa mervärde. En projektledare håller kontakten och följer upp. När vi ska hålla en kongress försöker vi alltid besöka den kongressen året innan. För att förstå kunderna och få de engagerade men även för att se fördelar och nackdelar med hur den har arrangerats.

Hur ser en bra kundrelation ut enligt er?

Vi jobbar med kunden för att skapa en win-win situation. Det ska vara en bra betalande kund, det ska vara roligt att jobba ihop men även personligt. Samtidigt är det viktigt att balansera mellan professionellt och privat. Det är viktigt att jobba tillsammans för att lösa problem.

Vill ni stärka era kundrelationer?

Ja, absolut det går alltid att förbättra, men tiden hindrar.

Finns det svårigheter att utveckla relationer med personer från andra kulturer?

Ja visst kan det finnas det, med vissa kulturer är det stora skillnader. Men de flesta kongressarrangörer är schweizare, fransmän eller holländare och jobbar på ungefär samma sätt som vi. Men i Europa jobbar man inte lika medvetet med relationer.

Samarbetar ni med andra aktörer?

Ja det gör vi. Vi är medlemmar i Stockholm Visitors board "Congress Stockholm" som arbetar med att marknadsföra Sverige internationellt och ordnar aktiviteter. Det är ett nära samarbete. Vi samarbetar även med MCI tidigare Stockholm Convention Bureau som är ett internationellt företag inom mötesindustrin, samma sak med Congrex det vill säga de är konkurrent till MCI. Detta är vårt nätverk. SAS är också medlem i "Congress Stockholm" vilket gör att vi har ett samarbete med dem, de sätter exempelvis in extra flyg vid stora kongresser.

Vi går via de här samarbetspartners för att få kontakt med lokala aktörer särskilt med hotellen, eftersom kunderna anser att de på senare tid höjt priserna rejält. Vi vill därför samarbeta ännu mer med dem för att lösa detta. Stockholm är unikt då hotellen kan lämna ifrån sig 80% av hotellkapaciteten till en och samma kund, detta kallas "Stockholm model" eftersom inga andra europeiska städer gör på det här sättet.

Anpassar ni er efter kundens önskemål? Hur gör ni det i så fall?

På svenska marknaden gör vi kontinuerliga intervjuer för att följa upp kunderna och vi ringer även kongressarrangörerna några dagar efter att kongressen ägt rum. Genom detta får vi feedback som ofta är till fördel för kunderna. Vi eftersträvar att lyssna till kunderna. Är

kunderna nöjda är det de bästa eftersom det är den bästa reklamen och man kan använda de som referenser. Men sen så finns det kunder som är svåra att tillfredsställa men vi försöker att vända missnöjda kunder. Men samtidigt måste man överväga hur långt man kan gå för att göra dessa nöjda.

Vid internationella kongresser har vi uppföljningsmöten för att se vad som gick bra respektive dåligt.

Anser ni att era kunder är involverade det vill säga engagerade i ert erbjudande?

Ja det är de, vi upplever att de tittar mycket på vår hemsida som är som en informationsbank, så kunderna är ofta mycket pålästa vad gäller kongresshallarnas storlek och diverse faciliteter.

Vid större möten är de mycket involverade. Vårt arbete förutsätter hög involverade kunder. Vid mindre möten är det inte alltid lika mycket relationer och engagemang då tar vi bara emot beställningen och levererar produkten.

Vi kanske inte alltid arbetar medvetet med att få hög engagerade kunder, det bara blir så.

Tror du att Stockholm kan bli en attraktiv mötesstad? Hur i så fall?

Stockholm ses idag som en attraktiv kongresstad, men behöver jobba på att bli ännu mera kända. Vi fortsätter med att poängtera att det är säkert, rent och snyggt i Sverige. Jag tror att mer PR är viktigt i det här sammanhanget.

Vi får kritik för att hotellen är för dyra och att de fyrstjärniga inte håller standarden men även att det inte finns tillräckligt många femstjärniga hotell. Det är även svårt att hitta hotell inom Stockholmsområdet när de riktigt stora kongresserna kommer.

Stockholm behöver även skapa nya saker att se som exempelvis ett ABBA museum, Nobel museum men även tillräckligt stora lokaler för bland annat cocktailevenemang. Det behövs helt enkelt utvecklas fler turistaktiviteter.

Vad upplever du att era konkurrenter kan erbjuda som inte ni kan?

Wien, München och Amsterdam befinner sig mitt i Europa, vilket gör de lättillgängliga men även att miljöaspekten då man kan ta tåg istället för flyg dit. Barcelona så klart, då de är en metropol som attraherar många besökare. I München och Wien förstår politikerna att mötesindustrin är viktig.

Tillgängligheten och politiken är ett problem för oss. Våra politiker har inte förstått hur viktig mötesindustrin är, vi behöver deras förståelse och support. Därför genomförs av kongressbranschen en hel del lobbying för att på igenom subventioner och lägre turismskatt.

Upplever du att Stockholm har blivit känt?

Ja det gör vi, det går bättre och bättre och vi får till och med tacka nej till kongresser som vill hållas här. Det är mycket inhemska möten på grund av högkonjunkturen. Men de internationella kongresserna hålls vare sig det är hög- respektive lågkonjunktur. Vi har mycket bra försäljning och stora kongresser som kardiologkongressen återkommer då det är mycket nöjda.

5.3 Företagsbeskrivning av mervärdeskapande aktörer

Nedan presenteras kortfattad information om vad de mervärdeskapande aktörerna kan erbjuda åt kunder.

Globenarenorna: ”Globenarenorna finns till för att få människor, företag och organisationer att må bra. Därför erbjuder vi gemensamma upplevelser i ett flexibelt evenemangsområde mitt i Stockholm. Våra fyra arenor Globen, Hovet, Annexet och Söderstadion har tillsammans kapacitet för cirka 44.400 besökare. Här tar vi emot världsartister som Rolling Stones och R.E.M. Vi genomför stora mästerskap som Inomhus-EM i friidrott och Basket EM samt megaevenemang som Monster Jam och Stockholm International Horse Show. Med cirka 250 genomförda evenemang per år och 1,3 miljoner besökare är vi det i särklass största och mest flexibla evenemangsområdet i Skandinavien.”⁵⁷

Kulturhuset: Kulturhuset arbetar med att väcka människors nyfikenhet för konst och kultur. Man arbetar med exempelvis att producera svenska och internationella utställningar, profilbibliotek och olika arrangemang.⁵⁸

Skansen: ” Skansen är ett av Sveriges mest uppskattade turistmål. Hit kommer mer än 1,3 miljoner besökare varje år, och många av dem är utländska turister. Till Skansen kommer man för att se den unika samlingen kulturhistoriska hus från hela landet, de skandinaviska djuren i parken och de exotiska djuren i Akvariet. Här finns också konsertscen, ett livligt stads kvarter, glasbruk, verkstäder, butiker, kaféer, restauranger och en otrolig utsikt över Stockholm.”⁵⁹

⁵⁷ http://www.globearenas.se/upload/documents/allt_om_Globenarenorna_07.pdf 2008-01-10

⁵⁸ <http://www.kulturhuset.se/default.asp?id=1416> 2008-01-10

⁵⁹ <http://www.skansen.se/> 2008-01-10

Gröna Lund: Gröna Lund är ett nöjesfält som erbjuder attraktioner, 5-kampspel och ett flertal restauranger för både barn och vuxna.⁶⁰

Moderna museet: Moderna museet är ett erkänt konstmuseum som ligger på Skeppsholmen mitt i centrala Stockholm.⁶¹

Vasamuseet: Vasamuseet är ett museum som ligger i centrala Stockholm. Museet visar det kända 1600-talsskeppet Vasa.⁶²

Nordiska museet: ”Museet grundades av Artur Hazelius 1872 och är idag Sveriges största kulturhistoriska museum. Här visas svenska trender och traditioner i utställningar om hem och bostad, kläder och mode samt seder och bruk.”⁶³

5.4 E-postintervjuer

Uppsattskribenterna har skickat e-post till åtta av Stockholms topp tio mest besökta attraktioner år 2006 (se bilaga 4). Dessa har valts eftersom de kan genom ett samarbete med Stockholmsmässan skapa mervärde för kunden.

Samtliga e-postsvar visade att Stockholmsmässan inte samarbetar med någon av de åtta mervärdesskapande aktörerna i dagsläget.

⁶⁰ <http://www.gronalund.com/?pageID=22> 2008-01-10

⁶¹ <http://www.modernamuseet.se/v4/templates/template3.asp?id=2104> 2008-01-10

⁶² http://www.vasamuseet.se/Utforska_Vasa/Historia.aspx 2008-01-16

⁶³ <http://www.nordiskamuseet.se/> 2008-01-16

6. Analys

I detta kapitel presenteras utvald empiri som är relevant för de olika variablerna.

6.1 Processtyrning

I intervjun med Karin Andersson framkom det att personliga relationer med kunden och att man är nära kunden är viktigt. Karin Andersson menar att Stockholmsmässan är bra på detta då de har ett fåtal personer som samordnar allt för kunden och lyssnar efter kundens önskemål. Vidare har Stockholmsmässan mycket personliga relationer med sina kunder vilket visar sig i att de nästan träffas privat. Dessutom besöker Stockholmsmässan vanligtvis den kongress de ska hålla året innan för att förstå kunderna. Karin Andersson anser också att de skapar en win-win situation med kunden samt att de arbetar medvetet med att skapa mervärde för kunden. Stockholmsmässan arbetar efter ledorden enkelt, personligt, lönsamt och att de alltid ska vara tillgängliga.

6.2 Målstyrning

Utifrån intervjun med Karin Andersson framkom det att Stockholmsmässan inte förutbestämmer produktens egenskaper utan att tillfråga kunden. Istället gör de kontinuerliga intervjuer för att följa upp kunderna, och de ringer även kongressarrangörerna några dagar efter att kongressen ägt rum för att få feedback. Därutöver lyssnar Stockholmsmässan mycket till kunderna genom sina personliga relationer till dessa.

6.3 Ömsesidigt samarbete

Stockholmsmässan arbetar i ett nätverk enligt Karin Andersson. Man har ett ömsesidigt samarbete med flera aktörer så som exempelvis MCI, SAS och Congrex. Det är ett nära samarbete. Stockholmsmässan får även kontakt med lokala aktörer via sina samarbetspartners. Tillsammans är de lyhörda för kunden och utformar erbjudanden efter kundens önskemål. Karin Andersson menar att mötesindustrin är en ”tight bransch” där det sker mycket samarbete och där alla känner alla. Det medför att man samspelar och är lyhörda för varandra. Till exempel arrangerar den internationella branschorganisationen ICCA möten som Stockholmsmässan deltar på. Där pratar de med andra kongressarrangörer om exempelvis benchmarking. Karin Andersson anser att mötesindustrin är en relationsbyggande bransch där det förekommer mycket mjuka värden.

Stockholmsmässan arbetar efter tre av de fyra värdestjärnor. I den fysiska värdestjärnan träffas aktörerna ansikte mot ansikte. Stockholmsmässan gör detta med flera samarbetspartners och kunder. De arbetar även i den imaginära värdestjärnan då det förekommer samtal över telefon och e-post samt att deras verksamheter pågår i ömsesidiga och samtidigt processer. I den vertikalt kopplade värdestjärnan sker det en interaktion mellan Stockholmsmässans ledning och anställda samt mellan olika avdelningar. Den bolagskopplade värdestjärnan framkommer inte lika tydligt i Stockholmsmässans fall då de inte ingår i en koncern.

6.4 Sekventiellt samarbete

I intervjun framkom att Stockholmsmässan delvis har ett sekventiellt samarbete med sina samarbetspartners, till exempel med hotellen. Det visar sig genom att hotellen höjer priserna utan att ta hänsyn till Stockholmsmässans kunder. Men Stockholmsmässan tänker främst på sina kunder snarare än hotellens situation. Därmed är samarbetet inte ömsesidigt.

6.5 Anpassningsförmåga

Karin Andersson anser att Stockholmsmässan anpassar sig efter kundens önskemål vilket de gör genom att ha en nära dialog med sina kunder genom intervjuer och uppföljningsmöten. Stockholmsmässan eftersträvar att lyssna till kunderna då en nöjd kund är den bästa reklamen enligt Karin Andersson.

6.6 Generell förmåga

Stockholmsmässan skapar inte mervärde genom en generell förmåga enligt Karin Andersson, eftersom de involverar kunden när de anordnar en kongress. Kunden är ständigt med och påverkar utformandet av kongressen. Vilket är motsatsen till att stärka produktens tekniska innehåll utan kundens medverkan, det vill säga den generella förmågan.

6.7 Aktiv kund

Karin Andersson anser att deras kunder är aktiva då de tittar mycket på Stockholmsmässans hemsida och därmed ofta mycket pålästa vad gäller kongresshallarnas storlek och diverse faciliteter när de kommer till kongressen. Karin Andersson menar att vid större kongresser är kunderna mycket aktiva. Vilket Karin Andersson tycker är viktigt eftersom deras arbete förutsätter aktiva kunder. Utan kundernas engagemang är det svårt att utforma en lyckad kongress, som kunden dessutom kan vara nöjd med. Vidare blir relationen till dessa kunder högt involverande. Kunderna väljer gärna med hjärtat då kvalitet går före pris för dessa kunder.

6.8 Passiv kund

Utifrån intervjun med Karin Andersson är Stockholmsmässan kunder ofta inte passiva. Men vid mindre kongresser förekommer mindre engagerade kunder. Karin Andersson menar också att priset är viktigt för vissa kunder, vilket kännetecknar en passiv kund.

7. Resultat

Syftet med denna uppsats är *att analysera och utvärdera Stockholms kongressarrangörers förutsättningar för att skapa mervärde genom samarbete*. I detta kapitel kommer en redogörelse för de värden som respektive variabel antagit. Nedan kommer resultaten presenteras i en figur.

I analysen framkommer att Stockholmsmässan har ett högt värde på variabeln processtyrning medan de uppvisar ett lågt värde på variabeln målstyrning. Detta innebär att

Stockholmsmässan arbetar tillsammans med kunden då kunden involveras i den värdeskapande processen. På variabeln ömsesidigt samarbete har Stockholmsmässan ett högt värde medan på variabeln sekventiellt samarbete har de ett medel. Det vill säga att Stockholmsmässan arbetar med ömsesidigt samarbete i ett nätverk, men de förekommer även sekventiellt samarbete med vissa aktörer. Stockholmsmässan påvisar ett högt värde på variabeln anpassningsförmåga och ett lågt värde på variabeln generell förmåga.

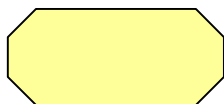
Stockholmsmässan anpassar sig till kundens önskemål genom att upprätta relationer med kunden. Slutligen har Stockholmsmässan ett högt värde på variabeln aktiv kund och på variabeln passiv kund har de ett medel. Stockholmsmässan kunder är mestadels aktiva och involverade i kunderbjudandet. Samtidigt som vissa kunder är lojala till priset och därmed passiva.

Stockholmsmässan uppvisar tendenser att arbeta främst med värdeskapande men delvis även med värdedistribution. Eftersom mätningen visar höga värden på variablerna processtyrning, ömsesidigt samarbete, anpassningsförmåga och aktiv kund. Dessa variabler är värdeskapande. Vidare visar de tendenser att delvis arbeta med värdedistribution då variablerna sekventiellt samarbete och passiv kund har medel.

E-postsvaren visar på att Stockholmsmässan inte samarbetar med några mervärdesskapande aktörer i dagsläget.

Enligt uppsatsskribenternas teoretiska syntes finns det två olika sätt att skapa mervärde genom samarbete antingen genom värdeskapande eller värdedistribution. Stockholmsmässan visar tendenser på att använda båda sätten. Vilket visar att Stockholmsmässan arbete präglas av såväl relationsmarknadsföring som transaktionsmarknadsföring.

	Stockholmsmässan
Processtyrning	Hög
Målstyrning	Låg
Ömsesidigt samarbete	Hög
Sekventiellt samarbete	Medel
Anpassningsförmåga	Hög
Generell förmåga	Låg
Aktiv kund	Hög
Passiv kund	Medel



Värdedistribution



Värdeskapande

8. Slutsats och diskussion

I detta kapitel ska uppsatsskribenterna besvara problemformuleringen; *vilka faktorer är viktiga för att Stockholm ska bli en attraktiv kongresstad?* Därmed har uppsatsskribenterna kommit fram till en slutsats som ska presenteras och diskuteras nedan.

I bakgrunden framkom det att kongresser befinner sig i en hård konkurrenssituation då kongressarrangörer inom mötesindustrin har svårigheter med att behålla befintliga kunder och attrahera nya då alla kongressarrangörer konkurrerar om samma kunder. Det medför att kongressarrangörer måste skapa mervärden genom samarbete för att uppnå en långsiktig överlevnad på marknaden. Utifrån de valda teorierna finns det två sätt att skapa mervärde antingen genom värdeskapande som har ett relationsmarknadsföringsperspektiv eller värdedistribution som har ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv. Uppsatsskribenterna anser emellertid att värdeskapande är det mest lämpade för kongressarrangörer och därmed Stockholmsmässan. Detta för att kunna konkurrera måste de anpassa sig till den föränderliga och anpassade marknaden som mötesindustrin kännetecknas av. Dessutom är värdedistribution som genererar pridfokusering inte långsiktigt hållbart för Stockholmsmässan. De faktorer som blir avgörande vid värdeskapande är *processtyrning, ömsesidigt samarbete, anpassningsförmåga och aktiv kund.*

Processtyrning är betydelsefullt för kongressarrangörer av den orsaken att kundernas beteenden och behov förändras kontinuerligt vilket gör att kongressarrangörer måste förstå kundernas behov och önskemål genom att interagera med kunden. Det gör Stockholmsmässan uppenbarligen genom bland annat intervjuer med kunderna. På så vis skapas mervärde med kunden istället för att skapas av företaget på förhand genom målstyrning. Målstyrning är inte att föredra för Stockholmsmässan eftersom deras arbete förutsätter att kunden ska vara med i den värdeskapandeprocessen då Stockholmsmässan arbetar med tjänster.

Ömsesidigt samarbete är ytterst viktigt för Stockholmsmässan då mervärde kan skapas genom ett ömsesidigt samarbete i nätverk mellan företag, kunder, leverantörer och intressenter. I ett ömsesidigt samarbete är kunden den viktigaste tillgången eftersom kunden är med och utformar erbjudandet. Därmed undviker Stockholmsmässan att kunden blir missnöjd. Ett sekventiellt samarbete är inte att föredra i Stockholmsmässan fall då detta samarbete är begränsat i och med att aktörerna endast tar hänsyn till de som befinner sig bakom respektive framför i värdekedjan. Genom ett ömsesidigt samarbete tar alla aktörerna hänsyn till slutkunden. Det är viktigt för Stockholmsmässan eftersom det är många aktörer inblandade i erbjudandet till kunden. Dessutom är samarbete inom branschen samt med andra branscher mycket betydelsefullt, för att attrahera kongressbesökare. Ett internationellt samarbete är också viktigt eftersom Stockholmsmässan har en liten hemmamarknad och är därmed i stort behov av att samarbeta med kongressarrangörer i exempelvis andra nordiska länder. På så vis kan de undvika konkurrensen och stärka sin position på den internationella marknaden. När uppsatsskribenterna kontaktade de åtta mervärdesskapande aktörerna framkom det att inget samarbete med Stockholmsmässan sker i dagsläget. Detta indikerar på att Stockholmsmässan inte kan erbjuda mervärden för kunden genom samarbete. Dock framkom det i intervjun med Stockholmsmässans kongresschef Karin Andersson att det sker ett samarbete med mervärdesskapande aktörer indirekt. Men enligt uppsatsskribenterna är det viktigt att direkta samarbeten med mervärdesskapande aktörer inleds för att klara den hårda konkurrensen och uppnå långsiktig överlevnad. Emellertid arbetar Stockholmsmässan direkt med andra aktörer

som exempelvis hotell och transport vilket givetvis är en förutsättning för att deras verksamhet ska fungera. Men dessa samarbetspartners genererar inget mervärde för kunden då dessa faciliteter ingår i de flesta kongressarrangörers koncept och ses som en självklarhet av kongressbesökaren.

Stockholmsmässan bör enligt uppsatsskribenterna arbeta enligt värdestjärnans grunder, vilket de till viss del också gör i dagsläget. Uppsatsskribenterna anser emellertid att Stockholmsmässan arbetar delvis med sekventiellt samarbete. Det visar sig till exempel genom samarbetet med hotellen. Hotellen har på senare tid höjt priserna rejält utan att ta hänsyn till Stockholmsmässan och dess kunder. Medan Stockholmsmässan främst tänker på sina kunder genom att förespråka låga hotellpriser utan att ta hänsyn till hotellen. Detta påvisar att det ömsesidiga samarbetet inte riktigt fungerar. Stockholmsmässan önskar emellertid att lösa detta genom ett ömsesidigt samarbete.

Stockholmsmässan arbetar efter den fysiska,- imaginära,- och den vertikalkopplade värdestjärnan. Uppsatsskribenterna finner att detta är mycket betydelsefullt på grund av att det ger ett starkt ömsesidigt samarbete.

Stockholmsmässan bör utveckla sitt ömsesidiga samarbete för att skapa mervärde för kunden enligt uppsatsskribenterna. Det ömsesidiga samarbetet skulle kunna bli starkare och innefatta mervärdesskapande aktörer. Detta då ett starkt samarbete kan göra kunderbjudandet mer attraktivt. Det innebär att aktörerna tillsammans blir starkare i jämförelse om de står ensamma på marknaden. Det visar sig också i bakgrunden genom att Stockholm har en liten hemmamarknad och är väldigt beroende av att samarbeta med andra för att få en stark position på marknaden. Stockholmsmässan är medvetna om detta och arbetar på att förverkliga marknadsföring tillsammans med andra länder och aktörer. Men enligt uppsatsskribenterna är detta inte tillräckligt då även mervärdesskapande aktörer måste innefattas i samarbetet. Det vill säga det räcker inte att bara samarbeta med hotell och

transport. För att Stockholmsmässan ska bli en framgångsrik kongressarrangör måste de skapa något unikt som andra kongressarrangörer inte kan kopiera. Genom att skapa samarbeten med exempelvis Skansen, Gröna Lund och Vasamuseet kan de erbjuda kongressbesökarna ett mervärde. Eftersom det är vanligt att kongressbesökare har med sig familjen är Gröna Lund och Skansen två bra exempel på turistaktiviteter som är lämpliga för dessa, anser uppsatsskribenterna.

Anpassningsförmåga är väsentligt för Stockholmsmässan eftersom det innebär att företaget är flexibelt och anpassar sig efter kundens krav. Stockholmsmässan anpassar sig efter kundens krav genom att lyssna till kunden och de följer även upp kongresser för att få feedback från kunden. En generell förmåga är inte önskvärd då det medför att företaget stärker produktens tekniska innehåll med gör detta utan kundens medverkan. Uppsatsskribenterna anser att Stockholmsmässan bör arbeta vidare med sin anpassningsförmåga, genom att till exempel tillfråga kunderna vilka slags turistaktiviteter de skulle vilja besöka. Detta för att kunna utveckla samarbeten med viktiga mervärdesskapande aktörer. Samtidigt menar uppsatsskribenterna att Stockholmsmässan bör få beröm för att de försöker vända missnöjda kunder och står vid sitt ord. Detta är ett gott tecken på anpassningsförmåga.

Aktiv kund är avgörande för Stockholmsmässan då man eftersträvar att skapa höginvolverade kunder. Stockholmsmässan behöver aktiva kunder då det inte kan utforma erbjudandet utan kundens medverkan. När kunden medverkar i kunderbjudandet blir kunden nöjd, lojal och lönsam. En passiv kund är för Stockholmsmässan inte önskvärd eftersom denne är låginvolverad och endast lojal till priset. Å andra sidan är uppsatsskribenterna medvetna om att Stockholmsmässan även arbetar med ”low budget” kongresser vilket medför att passiva kunder är viktiga. Men uppsatsskribenterna ser en svårighet med att arbeta med både aktiva och passiva kunder eftersom det leder enligt den teoretiska syntesen till både mervärdegenerering och prisprioritering vilket inte är förenligt.

Enligt uppsatsskribenternas teoretiska syntes kan endast ett av sätten väljas det vill säga värdeskapande eller värdedistribution. Stockholmsmässan arbetar emellertid med båda sätten vilket kan skapa problem eftersom dessa två sätt inte är förenliga med varandra.

Uppsatsskribenterna menar att värdedistribution och prisfokusering inte är ett hållbart konkurrensmedel för Stockholmsmässan. Detta då andra kongressarrangörer bland annat Öststaterna kan hålla lägre priser. Dessutom kommer Stockholmsmässan inte att bli lika vinstdrivande om de fokuserar på låga priser. Stockholmsmässan bör istället överge stordriftsfördelarna och "low budget" kongresser och fokusera på värdeskapande genom mindre kongresser. Teorierna påvisar att stordriftsfördelar och prisfokusering inte kan beblandas med småskalighet och mervärdegenerering. Dessutom uppvisar Stockholmsmässan i dagsläget inga förutsättningar på att skapa mervärde för kunden genom samarbete. Uppsatsskribenterna upplever att Stockholmsmässan således inte riktigt insett hur man kan skapa ytterligare mervärde för kunden genom samarbete. Stockholmsmässan verkar endast satsa på samarbeten med aktörer som exempelvis hotell och transport samt ICCA och Congrex.

Uppsatsskribenterna förstår emellertid att Stockholmsmässan är lockade av att förena värdeskapande med värdedistribution eftersom stora kongresser genererar stora intäkter och prestige. Men för att uppnå långsiktig överlevnad på en konkurrensutsatt marknad måste Stockholmsmässan välja endast ett av sätten nämligen värdeskapande som innefattar faktorerna processtyrning, ömsesidigt samarbete, anpassningsförmåga och aktiv kund. Detta för att kunna skapa mervärde för kongressbesökarna.

Slutligen vill uppsatsskribenterna poängtera att Stockholmsmässan har en lovande framtid att tillmötesgå om de satsar helhjärtat på värdeskapande för kunden då det innebär att mervärde skapas för kunden genom samarbete. Detta skapar en möjlighet att inta en plats på världens kongress topp tio lista återigen samt att uppnå en långsiktig överlevnad.

9. Kritisk granskning

I detta kapitel ska uppsatsskribenterna kritiskt granska resultaten vad gäller validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

9.1 Validitet

Uppsatsens validitet anses vara relativt hög då det som var avsett att undersökas har undersökts främst genom att intervjufrågorna utformats utifrån uppsatsens variabler. Uppsatsskribenterna anser emellertid att fler informanter hade ökat validiteten men att den intervju som gjorts är tillförlitlig eftersom informanten själv bekräftat intervjun och besitter mycket tillförlitlig kunskap på grund av sitt yrke som kongresschef. Dock kan informationen från Karin Andersson vara mindre objektiv då hon som kongresschef vill förmedla en positiv bild av Stockholmsmässan. Vidare har endast åtta av tio mervärdeskapande aktörer kontaktats. Av dessa åtta har endast sex svarat, men Stockholmsmässans kongresschef Karin Andersson har bekräftat att inget samarbete sker med de övriga två i dagsläget. Dessvärre kunde uppsatsskribenterna inte undersöka hur samarbetet sker, då det inte existerar något samarbete med mervärdeskapande aktörer i dagsläget.

9.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i uppsatsen är hög då endast tillförlitligt information har använts och kritisk granskats av uppsatsskribenterna.

9.3 Generaliserbarhet

Uppsattskribenterna anser att generaliserbarheten delvis är god då Stockholmsmässan är den typiska undersökningsenheten går den att jämföra med andra. Men det finns vissa begränsningar eftersom Stockholmsmässan är den enda i sitt slag i Sverige vad gäller storlek, det vill säga ingen annan kongressanläggning i Sverige kan ta emot de riktigt stora

internationella kongresserna. Generaliserbarheten kan dock anses vara låg då endast ett undersökningsobjekt har undersökts samt endast en intervju har genomförts.

10. Förslag till vidare forskning

Då denna uppsats endast belyser mervärdeskapande genom samarbete kan det vara intressant att undersöka om mervärde kan skapas på ytterligare sätt, till exempel genom nära relationer till kunden. Det är viktigt att forska vidare inom mervärde och mötesindustrin då Stockholm som kongresstad befinner sig på en konkurrensutsatt marknad, där mervärdeskapande är avgörande. Vidare väntas mötesindustrin öka kontinuerligt och det finns mycket pengar att tjäna inom denna näring.

11. Källförteckning

11.1 Litteratur

- Andersen Ib; *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*; studentlitteratur, Lund; 1998
- Andersson Göran; *Professionella möten och mötesplatser*; Södertörns Högskola, Huddinge; 2006
- Den svenska mötesindustrin- med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event). Turistdelegationen
- Denscombe Martyn; *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*; studentlitteratur, Lund; 1998
- Eriksson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn; *Att utreda forska och rapportera*; Liber ekonomi, Malmö; 2001
- Fakta om besöksnäringen i Stockholm 2007 års upplaga (Stockholm Visitors Board)
- Gummesson Evert; *Relationsmarknadsföring - från 4P till 30R*; Liber AB, Malmö; 2002; Sidan 17
- Håkansson Håkan och Snehota Ivan (1989), ”No business is an island”, Scandinavian journal of management, 1989, No.3. från professionella möten och mötesplatser Göran Andersson 2006 sidan 21
- Johannessen Asbjorn, Tufte Per Arne; *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*; Liber; Malmö; 2002.
- Karlöf Bengt; *Affärslivets grunder*; Svenska Dagbladets förlag AB; Stockholm;1994
- Kotler Philip; *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*; Pagina förlags AB/optimal förlag; Stockholm; 2003

- Normann Ramírez,; *Den nya affärslogiken*; Liber-Hermod; Malmö; 1995
- Richard; *Skapande Företagsledning*; Bonnier Alba, Smedjebacken; 1999
- Weber Karin och Chon Kye-Sung; *Convention tourism*; Haworth Hospitality press; New York; 2002

11.2 Internet

- http://www.globearenas.se//upload/documents/allt_om_Globenarenorna_07.pdf
2008-01-10
- <http://www.modernamuseet.se/v4/templates/template3.asp?id=2104> 2008-01-10
- http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=pr&btn_search=S%F6k+i+NE 2007-12-17
- http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=lobbying&btn_search=S%F6k+i+NE 2007-12-17
- http://www.rtk.sll.se/seminarier/2004/dokumentation_storregion/storregion_stockholm_artikel_21okt.htm 2008-01-06
- <http://www.stockholmtown.com/templates/page.aspx?id=7351&epslanguage=EN>
2007-12-05
- <http://www.vastsverige.com/sites/Vastsverige/Press/Kortnytt/Kortnytt%20nr%202%202006.pdf> 2008-01-06
- http://www.rtk.sll.se/publikationer/rapporter/2003/3-2003/Destination%20Stockholm_1-25.pdf 2008-01-06
- <http://www.stockholmsmassan.se/common/category.aspx?id=7> 2007-11-19
- <http://www.nutek.se/sb/d/818> 2007-10-08
- <http://www.stockholmsmassan.se/common/category.aspx?id=18> 2007-11-19
- <http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?ID=1305> 2007-12-05
- http://www.stockholmtown.com/templates/page_____14739.aspx 2008-01-09

- <http://www.gronalund.com/?pageID=22> 2008-01-10
- <http://www.kulturhuset.se/default.asp?id=1416> 2008-01-10
- <http://www.skansen.se/> 2008-01-10
- http://www.vasamuseet.se/Utforska_Vasa/Historia.aspx 2008-01-16
- <http://www.nordiskamuseet.se/> 2008-01-16

11.3 Intervju

- Karin Andersson, kongresschef Stockholmsmässan, 2007-11-28

11.4 E-post intervjuer

- Marie Lindqvist; Globen, 2008-01-09
- Lovisa Lönnebo; Moderna Museet, 2008-01-09
- Jaana Sundqvist; Kulturhuset, 2008-01-09
- Cecilia Urwitz; Skansen, 2008-01-09
- Annika Troselius; Gröna Lund, 2008-01-09

11.5 Figurer

- Figur 1: Marknadsföringsstrategier i problemlösningsförmågan; källa Hammarkvist et al (1982)
- Figur 2: Egen illustration av Ramírez och Normanns Värdekedja
- Figur 3: Egen illustration av Ramírez och Normann Värdestjärna

12. Bilaga

12.1 Bilaga 1

Nedan presenteras kongress topp tio listan för år 2006.

RANKING 2006:

1	Vienna	147
2	Paris	130
3	Singapore	127
4	Barcelona	103
5	Berlin	91
6	Budapest	86
7	Seoul	85
8	Prague	82
9	Copenhagen	69
10	Lisbon	69

<http://www.iccaworld.com/npps/story.cfm?ID=1305> 2007-12-05

12.2 Bilaga 2

Nedan presenteras kongress topp tio listan för år 2005, år 2004, år 2003 samt år 2002 .

RANKING 2005:

1. Vienna
2. Singapore
3. Barcelona
4. Berlin
5. Hong Kong
6. Paris
7. Amsterdam
8. Seoul
9. Budapest
10. **Stockholm**

RANKING 2004:

1. Barcelona
2. Vienna
3. Singapore
4. Berlin
5. Hong Kong
6. Copenhagen
7. Paris
8. Lisbon
9. **Stockholm**
10. Budapest

RANKING 2003:

1. Vienna
2. Barcelona
3. Singapore
- 4. Stockholm**
5. Lisbon

RANKING 2002:

1. Barcelona
2. Copenhagen
- 3. Stockholm**
4. Vienna
5. Lisbon

Bilaga 2 <http://www.stockholmtown.com/templates/page.aspx?id=7351&epslanguage=EN>

2007-12-05

12.3 Bilaga 3

Nedan presenteras de tio mest besökta attraktionerna i Stockholm år 2006.

Attractions	Number of visitors
Kulturhuset	2,787,948
Globe Arenas	1,366,886
Skansen open-air museum	1,358,701
Stockholm International Fairs	1,300,000
Eriksdalsbadet swimming complex	1,199,652
Archipelago, boat trips	1,070,000
Gröna Lund amusement park	1,050,000
Vasa Museum	973,722
Swedish Museum of Natural History	704,996
Modern Museum	606,448

Källa: Stockholm Visitors Board och Kulturförvaltningen

Bilaga 3 http://www.stockholmtown.com/templates/page___14739.aspx 2008-01-09

12.4 Bilaga 4

Nedan presenteras e-post intervjuerna som gjorts med de åtta mest besökta attraktionerna i Stockholm år 2006.

Hej!

Vi är två studenter från Södertörns högskola som skriver c-uppsats i företagsekonomi. Vi skriver om Stockholmsmässans samarbeten med olika aktörer. Därmed undrar vi om ni samarbetar med Stockholmsmässan, det vill säga är ni samarbetspartners i dagsläget? Om ni är det skulle vi vara tacksamma om vi fick ställa några frågor till er?

Med vänliga hälsningar

Emma Sundin och Johanna Sandelius

Globen

”Nja, vi är väl inte några närmare samarbetspartners mer än att vi är två stora aktörer i Stockholm och har god kontakt med varandra och en del utbyte i form av erfarenheter och dyl. Vi har dock inte samma typer av kunder till största del”.

Med vänliga hälsningar

Marie Lindqvist

Kulturhuset

”Tack för ditt mail. Vi samarbetar inte med Stockholmsmässan”.

Vänliga hälsningar

Jaana Sundqvist

Skansen

”Skansen har ställt ut på stockholmsmässan vid ett flertal tillfällen, senast 2007 på hem och villa-mässa, tidigare deltog vi i Antikmässan på byggnadsvårdsdelen liksom i trädgårdsmässan tillsammans med olika samarbetspartners.

I skrivande stund har vi inte bestämt oss för att delta i någon mässa under 2008”.

Vänligen,

Cecilia Urwitz

Gröna Lund

”Nej, Gröna Lund är inte en samarbetspartner till Stockholmsmässan.

Lycka till med arbetet!”.

Glada Tivolihälsningar

Annika Troselius

Pressansvarig och projektledare

Moderna Museet

”Nej, vi ställer extremt sällan ut på mässor. Förr var vi ofta med på konstmässan.”

Med vänlig hälsning/Kind Regards

Lovisa Lönnebo
Kommunikationschef/Head of Communication
Moderna Museet

Strömma

Hej!

Vi har inte något avtalat samarbete med Stockholmsmässan inom vår division. Ni kan pröva med vår bussdivision. Kontakta staffan.josephson@stromma.se

Med vänlig hälsning / Kind regards

Mats Pettersson
Marknads & Försäljningschef

Vasamuseet och Nordiska museet

Stockholmsmässans kongresschef Karin Andersson har bekräftat att inget samarbete sker med Vasamuseet och Nordiska museet i dagsläget.