

Verksamheten på mötesanläggningar i Sverige

En studie från de anställdas perspektiv

Av: Jonna Karlsson & Viktoria Olsson

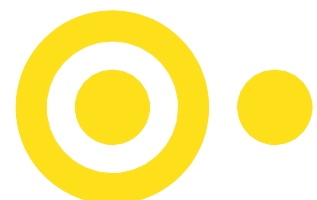
Handledare: Gustaf Onn

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Turismvetenskap | Vårterminen 2016

Turismprogrammet



Begrepp

MICE-industrin/mötesindustrin: Innefattar begreppen Meetings, Incentive, Convention och Exhibition, vilka står för möten, belöningsresor, konferenser och utställningar. Möten definieras som en sammankomst för ett antal personer på en given plats för att utföra en viss aktivitet, vilka kan äga rum kontinuerligt eller vara av tillfällig karaktär. Belöningsresor innebär att individer belönas för tidigare prestationer och konferenser är möten som innefattar bland annat diskussion och problemlösning med specifika mål och utan särskild frekvens. Slutligen definieras utställningar som tillfällen att uppvisa produkter och tjänster.¹

ICCA: "The International Congress and Convention Association" står för det internationella kongress- och konferenssamfundet. Detta är ett globalt samfund och ett kunskapsnav för den internationella mötesindustrin.²

Fysisk struktur: Den fysiska strukturen innefattar två huvudelement. Fysisk lokalisering innefattar en byggnads/anläggnings placering medan fysisk utformning syftar till själva byggnaden där en organisation är lokaliserad.³ I denna studie innefattar den fysiska utformningen ytterligare servicefaciliteter som finns på mötesanläggningarna.

Organisationsstruktur: Organisationsstruktur innefattar arbetsfördelning för att främja specialisering i organisationer och gruppering av arbetsuppgifter på olika enheter för att främja samordning mellan uppgifterna. Strukturen innefattar även auktoritetsfördelning och olika system för styrning, koordinering och kontroll av utfört arbete.⁴

Mötesanläggning: Det finns olika typer av mötesanläggningar. Begreppet används genomgående i uppsatsen som en benämning för kombinerade kongress-, konferens- och mässanläggningar exkluderat andra mötesplatser såsom hotell och mindre konferensanläggningar.

Convention Bureau: En icke-vinstdrivande organisation som arbetar strategiskt för att förstärka varumärket och skapa tillväxt för en destination genom möten.⁵

¹ International Congress and Convention Association (ICCA), *Definition of "MICE"*, 2016

² International Congress and Convention Association (ICCA), *About ICCA*, 2016

³ Jacobsen, D.I. & Thorsvik J., *Hur moderna organisationer fungerar*, 2008

⁴ *ibid.* s. 62

⁵ Swedish Network of Convention Bureaus, *Vad gör en CVB?*, 2016

Förord

Denna studie har genomförts under tre månaders tid under våren 2016 på Södertörns Högskola för att avlägga examen i ämnet turismvetenskap. Initialt vill vi tacka Göran Andersson som föreläst om professionella möten och fått oss att fatta ett äkta intresse för området. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Gustaf Onn samt våra opponenter för tips och konstruktiv kritik vi fått på vårt arbete. Dessutom vill vi tacka samtliga respondenter på Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan som har deltagit i vår studie och tagit sig tiden att besvara våra frågor. Slutligen vill vi även tacka varandra för allt tålamod och samarbete under uppsatsens arbetsprocess och den tid som lagts ner på arbetet.

Ansvarsfördelning:

Introduktion: Viktoria Olsson

Metod: Jonna Karlsson

Empiri: Viktoria Olsson & Jonna Karlsson

Teoretisk referensram: Viktoria Olsson & Jonna Karlsson

Analys: Viktoria Olsson & Jonna Karlsson

Slutsatser: Viktoria Olsson & Jonna Karlsson

Sammanfattning

Syftet med denna C-uppsats var att skapa en inblick i den svenska mötesindustrin genom att undersöka tre större mötesanläggningar i Sverige. Detta har gjorts med hjälp av de anställda på de undersökta mötesanläggningarna. Utgångspunkten i denna uppsats var att de mest grundläggande delarna på en mötesanläggning innefattar dess fysiska struktur och organisationsstruktur. Syftet har även varit att lyfta fram de anställdas perspektiv då respondenterna pekat på de delar inom dessa områden som uppfattats som mest betydande för bedrivandet av respektive mötesverksamhet. Uppsatsen är huvudsakligen en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer, vilka har genomförts för att få en djupare förståelse för de anställdas syn på verksamhetsdriften på respektive mötesanläggning. Intervjuerna har genomförts med sammanlagt nio anställda, varav tre genomfördes på plats på anläggningen, tre per telefon och tre per mail. Uppsatsen bygger på svaren från våra respondenter, tidigare forskning samt den presenterade referensram som har arbetats fram utifrån respondenternas svar. Resultatet av denna studie visar att de delar inom fysisk struktur och organisation som de anställda lyfter fram som mest betydande för bedrivandet av den egna verksamheten tar sig i uttryck genom lokalisering, flexibilitet, hållbarhet och samarbeten.

Nyckelord: mötesindustri, mötesanläggning, fysisk struktur, organisationsstruktur, anställda

Abstract

The purpose of this essay is to create a greater insight into the Swedish meetings industry by examining three major meeting facilities in Sweden, and to create this insight through the employees at the surveyed facilities. Our starting point was that the most basic elements of a meeting facility include the physical structure and the organizational structure. The aim has thus been to highlight the employees' perspective within these parts of the operations that is perceived as most significant for the conduct of each meeting operation. This study is primarily a qualitative one using semi-structured interviews conducted to gain a deeper understanding of the employees' vision of the operations at each meeting facility. The interviews were conducted with a total of nine employees, three of which were carried out on the spot, three by phone and three via e-mail. The essay is based on the responses of the respondents and previous research. The results of this study shows that the parts within physical structure and the organizational structure that the employees highlights as the most important for the conduct of the operations are presented as location, flexibility, sustainability and co-operations.

Keywords: meeting industry, meeting venue, physical structure, organization structure, employees

Populärvetenskaplig sammanfattning

Denna C-uppsats handlar om bedrivandet av mötesverksamhet inom den svenska mötesindustrin, där en undersökning av tre mötesanläggningar i Sverige har genomförts. Undersökningen baseras på intervjuer med anställda på de undersökta mötesanläggningarna och har syftat till att lyfta fram de anställdas perspektiv. Detta har gjorts för att peka på vilka delar inom fysisk struktur och organisationsstruktur som de anställda anser vara mest betydande för bedrivandet av verksamhet på den egna mötesanläggningen. Resultatet visar att de delar inom fysisk struktur och organisationsstruktur som de anställda lyfter fram som mest betydande innefattar lokalisering, flexibilitet, hållbarhet och samarbeten.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	3
1.3.1 Frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Verklighetssyn	5
2.2 Metodval	5
2.3 Primär- och sekundärdata	6
2.4 Tillvägagångssätt	7
2.4.1 Val av respondenter	7
2.4.2 Semistrukturerade intervjuer.....	8
2.5 Metoddiskussion	9
2.6 Analysmetod	10
2.7 Kvalitetsaspekter	11
2.8 Forskningsetiska riktlinjer och etiskt förhållningssätt	11
3. Teoretisk referensram	13
3.1 Tidigare forskning om mötesanläggningar	13
3.2 Fysisk struktur på mötesanläggningar	14
3.3 Formell organisationsstruktur	15
3.3.1 Arbetsfördelning.....	15
3.3.2 Samordning.....	16
3.3.3 Organisationen's huvuddelar	16
3.4 Organisationsstruktur och ägarskap på mötesanläggningar	16
3.5 Strukturernas samspel	18
4. Empiri	19
4.1 Stockholmsmässan	19
4.1.1 Den fysiska strukturen	19
4.1.2 Organisationsstrukturen.....	20
4.1.3 De anställdas syn på bedrivandet av mötesverksamheten	24
4.2 Kistamässan	25
4.2.1 Den fysiska strukturen	25
4.2.2 Organisationsstrukturen.....	26
4.2.3 De anställdas syn på bedrivandet av mötesverksamheten	28
4.3 Malmömässan	29
4.3.1 Den fysiska strukturen	29
4.3.2 Organisationsstrukturen.....	30
4.3.3 De anställdas syn på bedrivandet av mötesverksamheten	31
5. Analys	33
5.1 Den fysiska strukturen på mötesanläggningar	33
5.2 Organisationsstrukturen på mötesanläggningar	37
6. Slutsatser	41
7. Förslag till fortsatta studier	43
8. Referenser	44

Bilagor

1. Introduktion

“I could sit in my office and do videoconferences nearly anywhere in the world, but because that is so easy, people actually expect you to show up more, to make the effort and demonstrate the respect, to sit across the table and look eye-to-eye.”

- Hillary Clinton

Vi lever idag i en globaliserad värld där tekniken tar alltmer plats och avstånd upplevs alltmer reducerade. Trots detta ökar behovet av mänsklig interaktion och det är idag viktigare än någonsin att träffas och genomföra fysiska möten på plats.⁶ Globaliseringen har därför gynnat och inneburit en stor framgång för mötesindustrin, då denna ökat och fortsättningsvis ökar i omfattning årligen samt bidrar med både ekonomisk tillväxt och skapandet av arbetstillfällen.⁷ Inom mötesindustrin finns en direkt koppling till affärsturism men även till turismen i stort, vilket förutom många socioekonomiska fördelar ytterligare innebär regional utveckling på destinationer.⁸

Från början av 2000-talet har affärsturismen kopplad till mötesindustrin varit ändamål för stor satsning i Sverige, detta genom ökad politisk medvetenhet av både affärsturismens och mötesindustrins betydelse för svensk turism. En ökning av Convention Bureaus, destinationsutvecklingsprojekt, strategiska allianser, samarbeten och eventföretag har förstärkt den svenska mötesindustrin.⁹ Under 2014 anlände 19,9 miljoner utländska besökare till Sverige, varav 3,2 miljoner besökte Sverige i ett affärsrelaterat syfte. Detta påvisar betydelsen av den svenska affärsturismen och därmed även den svenska mötesindustrin.¹⁰ Inom mötesindustrin är mötesanläggningar med fungerande verksamheter av stor vikt kännetecknades av personliga möten på fysiska platser.¹¹

Fokus i denna uppsats kommer att ligga på dessa fysiska platser och tre mötesanläggningar i Sverige, närmare bestämt Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan. Valet av ämne baserar sig på att nyfunnet intresse för mötesindustrin i samband med en kurs inom turismvetenskap under våren 2016 på Södertörns högskola, där professionella möten och dess stora spridning kom att både fascinera och engagera oss båda skribenter. Dessutom förekommer möten inom alla branscher och på olika nivåer, vilket gör att mötesindustrin i någon utsträckning påverkar oss alla. Valet av mötesanläggningar som fokus baserar sig på ett studiebesök i samband med den nämnda kursen, då vi fick möjligheten att besöka en av anläggningarna och få en inblick i verksamheten samt dess komplexitet.

⁶ Törnqvist, G., *Renässans för regioner*, 1998, s.88

⁷ Pearlman, D., *Key Performance Indicators of the MICE Industry and the Top 25 United States and Canadian CVBs.*, 2008, Dudovskiy, J., *Convention, Exhibition and Meeting Industry in Global Perspective*, 2012

⁸ World Tourism Organization (UNWTO), *Why tourism?*, 2015

⁹ Meetings International, *Trendrapport 2009*, 2009

¹⁰ Tillväxtverket, *Turism*, 2016

¹¹ Andersson, G., *Professionella möten och mötesplatser - Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006, s. 65-70

1.1 Bakgrund

Mötesindustrin är som tidigare nämnt av stor betydelse för ekonomisk tillväxt och skapandet av arbetstillfällen, men bör definieras närmare. För att ta fasta på innebörden av mötesindustrin kan denna delas in i olika mötestyper. Dessa möten är kongresser, mässor, konferenser, utbildningar, arbetsmöten och arbetsrelaterade belöningsresor.¹² Industrin innefattar även ett flertal samarbeten för att locka besökare till det egna landet, vilka då bland annat är samarbeten mellan mötesanläggningar, besöksplanerare, hotell, restauranger, besöksattraktioner och mötesarrangörer. Genom att gå ihop och skapa dessa typer av samarbeten främjas en ökad turism och attraktionskraft på destinationer.¹³

Inom mötesindustrin finns ett antal mötesanläggningar för att genomföra olika typer av möten, vilket ställer varierade krav på både storlek och utformning av lokaler. De mötesanläggningar som finns att tillgå kan delas in i fem kategorier: hotell och kursanläggningar med möjlighet till övernattnig, dagsanläggningar, mässhallar, Folkets hus samt högskolor och universitet.¹⁴ På dessa anläggningar genomförs en variation av möten, bland annat seminarier, konferenser, arbetsmöten och utbildningar men även större arrangemang som mässor, bolagsstämmor och kongresser.¹⁵

Tidigare studier inom mötesindustrin internationellt sett har främst genomförts i USA, Europa, Australien, Nya Zeeland och Asien.¹⁶ Denna forskning inom mötesindustrin har bland annat kretsat kring marknadsföring och aspekter såsom servicekvalitet, lojalitet, kundnöjdhet samt platsval för möten, då primärt fokus har varit på Convention and Visitors Bureaus snarare än faktiska mötesanläggningar.¹⁷ Förutom detta, sett till tidigare forskning inom svenska mötesanläggningar, har det genomförts en kartläggning av svenska mötesanläggningar för att påvisa mötesindustrins betydelse i Sverige¹⁸ och även ett flertal kandidatuppsatser (Betydelsen av mötesindustrin¹⁹, Mötesindustrin: samarbete, nätverk och värdeskapande²⁰ och Upplevelsens betydelse för professionella möten i rurala

¹² Andersson, G., *Professionella möten och mötesplatser - Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006, s. 83

¹³ Pearlman, D., *Key Performance Indicators of the MICE Industry and the Top 25 United States and Canadian CVBs*, 2008

¹⁴ Turistdelegationen, *Möteslokaler 2004 - En kartläggning av anläggningars möteskapacitet i Sverige*, 2004

¹⁵ Bonde, P., Hellman, P. & Kellerman, R., *Den svenska mötesindustrin - med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event)*, 2001

¹⁶ Fenich, G. & Bordelon, B., *Is There an Optimal Type of Ownership and Organizational Structure When Developing Convention and Entertainment Facilities?*, 2008

¹⁷ Yoo, J. J.-E. & Weber, K., *Progress in Convention Tourism Research*, 2005

¹⁸ Bonde, P., Hellman, P. & Kellerman, R., *Den svenska mötesindustrin - med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event)*, 2001

¹⁹ Johnsson, S. & Odelstad, A., *Betydelsen av mötesindustrin – En studie av Stockholmsmässan ur ett geografiskt perspektiv*, 2006.

²⁰ Sandelius, H. & Sundin, E., *Mötesindustrin: samarbete, nätverk och värdeskapande*, 2008.

destinationer²¹) har skrivits. Utöver detta har dock svenska mötesanläggningar fått lite uppmärksamhet inom djupare studier, och är därför ett ämne för närmare undersökning.

1.2 Problemdiskussion

Det har som ovan nämnts genomförts forskning inom den svenska mötesindustrin i form av studier som berör geografisk placering av mötesanläggningar, samarbeten, nätverks- och värdeskapande samt upplevelsens betydelse för professionella möten i rurala destinationer. Det som dock saknas är en nutida undersökning av mötesanläggningar i Sverige om hur dessa är uppbyggda och organiserade och som även tar fasta på vad de anställda identifierar som betydande för bedrivandet av en fungerande mötesanläggning. Utgångspunkten för denna studie har därmed delvis varit att studera framgångsaspekter inom den fysiska strukturen och organisationsstrukturen på mötesanläggningar. Detta grundar sig i uppfattningen utifrån den tidigare nämnda kursen i ämnet turismvetenskap, att dessa är av stor betydelse för bedrivandet av en välfungerande mötesverksamhet. Det är av intresse att genomföra en sådan studie med de anställda i fokus eftersom dessa personer är de individer som är med och skapar evenemangen från början till slut och är en del av hela processen. Därför menar vi att det är av stor vikt att de anställdas perspektiv lyfts fram och presenteras, för att ta fasta på vad som bidrar till en fungerande mötesverksamhet på mötesanläggningar. Vi är av uppfattningen att resultatet av denna studie med fördel kan appliceras på andra mötesverksamheter för att främja och utveckla arbetet inom mötesindustrin ytterligare.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att belysa en del av den svenska mötesindustrin, och att göra detta genom att undersöka hur verksamheten på tre mötesanläggningar i Sverige, vilka är Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan, fungerar utifrån de anställdas uppfattningar. Detta sker med ett huvudsakligt fokus på anläggningarnas fysiska struktur och organisationsstruktur, där dessa återberättas från de anställdas perspektiv. Syftet är även att lyfta fram vilka aspekter inom dessa områden som de anställda identifierar som mest betydande för att driva en fungerande mötesanläggning i Sverige idag.

1.3.1 Frågeställningar

Hur är mötesanläggningarna fysiskt uppbyggda och lokaliserade?

Hur är verksamheten på mötesanläggningarna organiserad och arbetet inom organisationerna fördelade?

Vilka aspekter inom organisationsstrukturen och den fysiska strukturen kan identifieras som mest betydande för bedrivandet av verksamhet på respektive mötesanläggning enligt de anställda?

²¹ Johansson, L. & Sarodnick, S., *Upplevelsens betydelse för professionella möten i rurala destinationer: En fallstudie av mötesaktörer*, 2015

1.4 Avgränsningar

För att uppnå syftet med studien har vi valt att avgränsa oss till att främst fokusera på anläggningarnas organisationsstruktur och fysiska struktur. Detta har vi gjort genom intervjuer med de anställda på mötesanläggningarna, och studien kommer således att presenteras från deras perspektiv. Dock finns det delar inom ämnet som innefattar faktabaserad information, såsom hur anläggningen ägs eller hur den är uppbyggd, men som i empirin ändå kommer att presenteras utifrån de anställdas uppfattningar om dessa.

Studien har ytterligare avgränsats till de tre utvalda mötesanläggningarna på grund av begränsad tid samt tillgänglighetsproblem. Tillgänglighetsproblemen innebar att vi ursprungligen ämnade undersöka fyra mötesanläggningar, men endast fick möjligheten att inkludera tre av dessa i studien. Detta berodde på att en av de fyra ursprungligt utvalda mötesanläggningarna gav beskedet att de inte hade möjlighet att delta i studien vid tidpunkten för utförandet. Slutligen sett till studiens huvudteman organisationsstruktur och fysisk struktur, har ytterligare avgränsningar gjorts. Den fysiska strukturen kommer att beröra mötesanläggningarnas lokalisering och uppbyggnad inkluderande dess servicefaciliteter. Organisationsstrukturen kommer däremot att innefatta anläggningens ägarskap, arbetsfördelning och grupperingen av arbetsuppgifter inom den dagliga verksamheten.

1.5 Disposition

I följande kapitel presenteras och diskuteras de använda metoderna för insamlandet av det empiriska materialet. I kapitlet berörs även kvalitetsaspekter och forskningsetiska riktlinjer samt deras innebörd för just denna studie. Metodkapitlet efterföljs av den teoretiska referensramen bestående av tidigare studier inom ämnesområdet, ämnesrelevant teori samt en figur som arbetats fram genom en sammankoppling av teorierna. Efter teoriavsnittet presenteras den insamlade empirin från de tre olika mötesanläggningarna. Empirin och teorin kopplas sedan samman i kapitel för analys och slutsatser. Avslutningsvis ges även förslag till fortsatta studier.

2. Metod

I följande avsnitt ges en introduktion och motivering till metodvalen utifrån vår syn på verkligheten. Detta efterföljs av en redogörelse för urvalet samt hur det empiriska materialet samlats in. Därefter diskuteras för- och nackdelarna med de valda metoderna. Avsnittet avslutas sedan med en förklaring för hur analysen av materialet har gått till med hänsyn till de problem som har stötts på under datainsamlingen samt en reflektion över etiska aspekter.

2.1 Verklighetssyn

Uppfattningen om hur den sociala verkligheten ska studeras samt vad som räknas som kunskap är kopplade till de metoder som används.²² En kunskapsteoretisk ståndpunkt som beskrivs som tolkningsinriktad eller interpretativistisk handlar om att förstå den sociala verkligheten på basis av deltagarnas tolkning av verkligheten i en viss miljö.²³

Mötesindustrin och själva mötesanläggningarna har studerats utifrån tolkningsperspektivet och gjorts inifrån organisationerna genom att skapa en förståelse för hur de anställda på mötesanläggningarna uppfattar dessa för att få en djupare inblick i bakomliggande framgångsaspekter. Ontologi däremot berör frågor om vad som finns samt begrepp eller kategorier som behövs för att kunna beskriva och förklara verkligheten. De ontologiska frågeställningarna handlar om hur sociala entiteter kan uppfattas som objektiva enheter med en yttre verklighet eller konstruktioner som bygger på aktörers uppfattningar och handlingar. Konstruktionismen är vidare en ståndpunkt inom ontologin som går ut på att sociala företeelser kontinuerligt skapas av sociala aktörer och ständigt revideras. Med detta menas att verkligheten är socialt konstruerad istället för att den helt och hållet styr sociala aktörer.²⁴ Denna studie har influerats av en konstruktivistisk syn med utgångspunkt i att mötesindustrin är en social konstruktion under ständig förändring och genom interaktion skapad av dess aktörer.

2.2 Metodval

Inom teorin finns två huvudsakliga vägar att tillgå, vilka styr metodvalet. Ett induktivt angreppssätt innebär att forskaren beger sig ut i fältet utan att läsa på om teorier och utgår från egna antaganden och förutfattade meningar vid insamlandet av empiriskt material för att skapa teori. Deduktiv teori skapas i motsats genom att forskaren först läser på om valda teorier för att sedan bege sig ut i fältet och samla in sitt empiriska material.²⁵ I denna studie har främst ett induktivt angreppssätt använts då vi genom att gå ut i fältet utan att läsa på om teorier och genom den insamlade empirin ämnat belysa mötesanläggningar i Sverige.

²² Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011 s. 39-43

²³ *ibid.*, s. 341

²⁴ *ibid.*, s. 38-39

²⁵ *ibid.*, s. 26-29

Dock bör det nämnas att vi genom den tidigare nämnda kursen inom turismvetenskap tangerande turismbranschen har fått en inblick i mötesindustrin, men att vi inte anser dessa kunskaper tillräckliga för att uttala oss om verksamhetsdriften på mötesanläggningar.

De teoretiska angreppssätten inbegriper olika metoder. I och med tidigare ställningstaganden har vi använt oss av en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod. Det induktiva angreppssättet används främst vid kvalitativ forskning, vilken lägger vikt vid insamling av ord och hur individer tolkar och uppfattar sin sociala verklighet.²⁶ Studiens induktiva inslag har innefattat kvalitativa metoder i form av semistrukturerade intervjuer för att säkerställa avgränsningen till mötesanläggningarnas fysiska struktur och organisationsstruktur. Valet av semistrukturerade intervjuer grundar sig i att vi hade ett antal frågor som vi ville få besvarade, men att vi även ville ha möjligheten att följa upp andra intressanta ämnen som uppkom under intervjuerna. De semistrukturerade intervjuerna har möjliggjort direkta samtal med respondenterna på plats på mötesanläggningarna samt via telefon, medan de via mail har varit semistrukturerade endast till viss del. Ytterligare frågor som uppkom under de första mailintervjuerna som vi önskade följa upp har ställts till de respondenter som besvarat dessa under ett senare tillfälle. Syftet med intervjuerna var att få ett grepp om mötesanläggningarnas uppbyggnad, hur den interna organiseringen ser ut samt hur verksamheten är organiserad. Genom de semistrukturerade intervjuerna med de anställda på mötesanläggningarna har vi fått en djup inblick i den interna organiseringen av verksamheterna och mötesanläggningarnas uppbyggnad. Metodindelningen är inte alltid entydig, och kvantitativ data i form av sekundärdata har använts för att skapa en helhetsbild om mötesanläggningarna som en förberedelse inför intervjuerna. Detta har gjorts för att genom intervjuerna kunna bekräfta och få svar om aspekter gällande den fysiska strukturen och organiseringen.²⁷

2.3 Primär- och sekundärdata

Både primär- och sekundärdata har använts för att belysa mötesindustrin och mötesanläggningarna. Primärdata har samlats in genom de kvalitativa intervjuerna med de anställda på mötesanläggningarna för att lyfta fram deras perspektiv, vilken även ensam utgör den senare presenterade empirin. Sekundärdata däremot bestående av vetenskapliga artiklar från tidskrifter för affärsturism och mötesindustrin samt statistik över mötesindustrin från ICCA har däremot främst använts för att presentera ämnesområdet och lyfta fram tidigare forskning. Under studiens gång har sekundärdata även använts för att förbereda intervjuerna. Genom senare nämnda sekundärdata har vi använt oss av information från mötesanläggningarnas hemsidor och årsredovisningar med ambitionen att vara pålästa om mötesanläggningarna inför intervjuerna. Detta har vi gjort för att ha möjlighet att ställa fördjupande frågor om den fysiska strukturen såsom utrymmen och faciliteter, organisationens uppbyggnad samt ägarskap. Både primär- och sekundärdata har bidragit till analysen och den samlade bilden av Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan.

²⁶ Bryman A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011, s. 39-43

²⁷ *ibid.*, s. 560

2.4 Tillvägagångssätt

2.4.1 Val av respondenter

För att representera mötesanläggningar i Sverige har vi utgått från de svenska städerna Stockholm, Göteborg och Malmö, vilka på flera sökverktyg utvecklade för mötesarrangörer att hitta anläggningar för möten uppgavs som Sveriges främsta mötesdestinationer. Stockholmsmässan, Kistamässan, Svenska Mässan och Malmömässan i ovan nämnda städer kontaktades. Detta val gjordes med hänsyn till att samtliga faciliteter är mötesanläggningar med kombinerade mäss-, kongress- och konferensutrymmen inom ramarna för olika typer av mötesplatser. Dessa anläggningar bedriver liknande verksamheter och blev därmed ett medvetet val, vilket i sin tur underlättade för en jämförelse mellan de valda mötesanläggningarna. Tanken med valet av de fyra initialt utvalda mötesanläggningarna var dessutom att möjliggöra en jämförelse mellan två offentligt ägda och två privatägda mötesanläggningar för att eventuellt kunna se samband mellan ägarskapets påverkan på verksamheten. På grund av tidigare nämnt bortfall kom dock studien att endast innefatta en offentligt ägd och två privatägda mötesanläggningar. Eftersom ett vanligt problem är att få tillträde till slutna miljöer²⁸ och i och med att Svenska Mässan inte hade möjlighet att delta i studien representeras Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan genom de anställda på respektive mötesanläggning.

Respondenterna blev en del av studien genom ett målinriktat och strategiskt urval då vi valde att intervjua personer som ansågs besitta tillräcklig kunskap för att besvara forskningsfrågorna.²⁹ Eftersom de anställda på mötesanläggningarna är involverade i såväl mötesbranschen som själva mötesanläggningarna och den interna organiseringen av verksamheten, ansågs de relevanta för att uppnå studiens syfte. Samtliga medarbetare som uppgavs arbeta inom olika positioner på Stockholmsmässans, Kistamässans, Malmömässans och Svenska Mässans hemsidor kontaktades med information om studiens syfte i en intervjuförfrågan per mail (se bilaga 1 för intervjuförfrågan). Ytterligare intervjupersoner tillkom genom ett kedjeurval då vi genom redan etablerade intervjukontakter kom i kontakt med andra anställda.³⁰ Genom den beskrivna processen blev följande slutliga respondenter:

Stockholmsmässan:

Emma Mancilla, Försäljningschef

Isabelle Lechtman, Försäljningsdirektör

Kistamässan:

BjörnWengse, Affärsutvecklingschef

Jan Thorén, Teknisk chef

²⁸ Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011, s. 383

²⁹ *ibid.*, s. 434

³⁰ *ibid.*, s. 434

Malmömässan:

Andreas Lilja, Försäljningschef för externa evenemang

Annika Bellham, Projektledare för externa evenemang

Emma Elwin, Försäljningschef för externa evenemang

Josefine Solvang, Projektledare för externa evenemang

Lasse Larsson, Verkställande direktör

Se bilaga 2 för fullständig översikt av intervjupersonerna, deras positioner på mötesanläggningarna samt datum, tid och intervjuform för de genomförda intervjuerna.

2.4.2 Semistrukturerade intervjuer

De semistrukturerade intervjuerna ägde rum under april månad 2016. Tre av intervjuerna ägde rum på plats på mötesanläggningarna i Stockholm, medan de övriga ägde rum via telefon eller mail beroende på respondenternas förslag på intervjuform. Orsaken till att vi inte genomförde någon intervju på plats på Malmömässan beror på att vi under tidpunkten för utförandet av studien inte hade möjlighet att ta oss dit och därför genomfördes två av fem ovanstående intervjuer per telefon för att ha möjlighet att ställa mer ingående frågor rörande anläggningarnas fysiska aspekter.

Genom våra på förhand fastställda teman, det vill säga fysisk struktur och organisationsstruktur, garanterades ett fokus inom dessa områden vid de intervjuer som genomfördes på plats på mötesanläggningarna men även våra respondenters subjektiva syn på en fungerande verksamhet (se bilaga 3 för intervjuguide för intervjuerna på plats). Intervjuguiden med de initiala frågorna skickades per mail i förväg till respondenterna för att möjliggöra förberedelse och eventuell fördjupning i de frågor som berörde faktabaserad information. Intervjuerna på plats på Stockholmsmässan och Kistamässan ägde rum i kontorsmiljöer på förslag av intervjupersonerna själva. De tre intervjuerna inleddes med kort information och möjligheten att ställa frågor om studiens syfte utöver presentationen i vår intervjuförfrågan. Respondenterna tillfrågades även om tillåtelse för inspelning av intervjun ifråga, vilket godkändes av samtliga. Utifrån intervjuguiden fördes en dialog med respondenterna genom de på förhand fastställda frågorna i ordningsföljd. Frågor som verkade oklara för respondenterna och otydliga svar eller övriga intressanta aspekter förtydligades med följdfrågor, vilket resulterade i olika tidslängder från 45 minuter till en timme för intervjuerna.

De respondenter som valde att besvara våra frågor via telefon ringdes upp, vilket genomfördes på förslag av tidpunkt från respondenterna ifråga. Även intervjuerna per telefon inleddes med kort information om studiens syfte utöver presentationen i vår intervjuförfrågan och möjligheten för respondenterna att ställa övriga frågor. Telefonintervjuerna fortlöpte enligt samma principer som intervjuerna på plats då vi utgick från samma frågor, vilka ställdes i ordningsföljd och skickades till intervjupersonerna i

förväg per mail (se bilaga 3 för intervjuguide för telefonintervjuerna). Under pågående intervjuer avlyssnades svaren genom hörlurar kopplade till telefon, vilket gjordes för möjligheten att samtidigt anteckna respondenternas svar på dator.

För att belysa den fysiska strukturen och organisationen på mötesanläggningarna ytterligare och från flera anställda valde vi även att inkludera mailintervjuer för att samla in empiriskt material (se bilaga 4 för intervjufrågor via mail). Intervjufrågorna med öppna svar skickades efter en bekräftelse på vår intervjuförfrågan via mail till respondenterna, vilka sedan återkom med bifogade svar.

2.5 Metoddiskussion

Som nämns i metodval har vi främst använt oss av kvalitativa metoder genom att genomföra semistrukturerade intervjuer med de anställda på mötesanläggningarna. Det som kan kritiseras med denna typ av metod är att den kan uppfattas som påtvingad hos respondenterna, i den mening att forskaren överför sin egen världsbild i valet av vilka frågor som tas upp och diskuteras ytterligare. Dock innefattar metoden en flexibel intervjuprocess genom att möjliggöra avvikandet från intervjuguiden, vilket även var orsaken till att strukturerade intervjuer som inte innefattar följdfrågor uteslöts som intervjumetod. Eftersom vi inte haft djupare kunskaper om verksamhetsdrift på mötesanläggningar ville vi ha möjligheten att ställa följdfrågor, detta för att undvika missuppfattningar om den interna organiseringen eller av intervjupersonerna eventuellt använda facktermer. De semistrukturerade intervjuerna innebär även att forskaren har möjlighet att följa upp ämnen och frågor som inte ursprungligen var en del av intervjuguiden, vilket i sin tur leder till att information som annars hade gått förlorad vid strukturerade intervjuer kan fångas upp och diskuteras.³¹

Genom att erbjuda respondenterna möjligheten att välja intervjuform kunde vi säkerställa ett högre deltagande i studien. Möjligheterna till olika intervjuformer resulterade ytterligare i ett rikare empiriskt material. I och med detta kunde faktabaserad information som uppgetts av diverse anställda inom samma mötesanläggning hjälpa oss att överensstämna och bekräfta sakpåståenden. Istället för att använda en intervjuform och få färre intervjuer försökte vi skapa samma förutsättningar för alla intervjusituationer. Eftersom mailintervjuerna skulle ge respondenterna tid att tänka över sina svar gavs samtliga respondenter möjligheten att ta del av frågorna på förhand. En risk med mailintervjuer är korta svar³² och som en lösning på detta skickades förfrågningar till varje respondent som deltog i en mailintervju om det var möjligt att återkomma med uppföljningsfrågor, vilket samtliga ställde upp på. Dessa uppföljningsfrågor var däremot under andra intervjuer möjliga att ställa direkt på plats eller per telefon.

³¹ Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011, s. 413-415

³² *ibid.*, s. 203

Att kunna ta sig an specifika frågeställningar är ytterligare en av fördelarna med semistrukturerade intervjuer, och med dessa har vi kunnat säkerställa likställda intervjuer med respondenterna.³³ Intervjuerna har oavsett intervjuform utgått ifrån samma initiala frågor för att säkerställa att samma aspekter berörs med samtliga respondenter.

Studien har genomförts med anställda på mötesanläggningarna och kräver därför en reflektion över rolleffekten, vilken innebär att en respondent går in i en viss roll vid en undersökning.³⁴ Några respondenters positioner som försäljare inom organisationerna bör hållas i åtanke då frågorna kan ha besvarats till viss del i ett marknadsföringssyfte. Dock anser vi inte att detta har påverkat studiens resultat nämnvärt, eftersom frågor kring den fysiska strukturen och organisationsstrukturen i hög utsträckning utgörs av faktabaserad information. Respondenternas personliga uppfattningar om dessa aspekter kan även avspeglas i intervju svaren, men detta har undvikits genom bekräftelse från flera anställda för att undvika missförstånd. Att en del sekundärdata har använts kräver även hänsyn till att denna har utförts i andra syften och har vidare tolkats och valts ut av oss ur en komplex datamängd för att presentera mötesindustrin.³⁵

2.6 Analysmetod

Analysen av kvalitativ data handlar främst om ett återkommande samspel mellan insamling och analys av data.³⁶ Intervjuerna har analyserats genom en tematisk analys då tyngden lagts på vad som sagts istället för hur de har sagts.³⁷ Respondenternas svar i form av fakta har varit ämne för analys snarare än beteenden och uttryckssätt. De semistrukturerade intervjuernas på förhand fastställda teman och frågor, vilket i vårt fall är fysisk struktur och organisationsstruktur, var ett sätt att underlätta analysarbetet.³⁸ Detta var ett medvetet val för att underlätta jämförelser mellan respondenterna på de olika mötesanläggningarna. Efter intervjuerna på plats lyssnade vi igenom inspelningarna och sammanfattade svaren. Anteckningarna sammanställdes sedan i tre separata dokument för varje anläggning frågevis tillsammans med anteckningarna från telefonintervjuerna och mailsvaren. Kodning innefattar identifierandet av etiketter och kategorier på delar som verkar kunna vara av teoretisk vikt i genomgången av fältanteckningar.³⁹ Det insamlade materialet från intervjuerna i form av inspelningar, anteckningar och mailsvar har kodats genom en uppdelning av svaren enligt kategorier för fysisk struktur, organisationsstrukturen och en fungerande verksamhet inom dessa områden. Det insamlade materialet om Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan har initialt undersökts var för sig för att skapa en uppfattning om dessa som enskilda fall. Genom en sekundäranalys av kvantitativ data från mötesanläggningarnas årsredovisningar och offentlig statistik om mötesindustrin har vi vidare fördjupat oss i

³³ Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011, s. 416

³⁴ *ibid.*, s. 275

³⁵ *ibid.*, s. 304-305

³⁶ *ibid.*, s. 511

³⁷ *ibid.*, s. 527

³⁸ *ibid.*, s. 416

³⁹ *ibid.*, s. 514-515

innehållen och förberett oss inför intervjuerna.

2.7 Kvalitetsaspekter

Inom en kvalitativ ansats kan man utgå ifrån trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet, konfirmering och äkthet som kriterier för de mer allmängenerella begreppen reliabilitet och validitet vid bedömning av samhällsvetenskaplig forskning.⁴⁰ I denna studie har en hög trovärdighet eftersträvats genom att genomföra studien med syftet och frågeställningar i ständig åtanke. Överförbarheten syftar till resultatens tillämpning i andra sammanhang.⁴¹ Detta kan vara ett problem för generalisering av kvalitativa studiers resultat, vilka grundar sig på fallstudier och begränsade urval.⁴² Under studiens gång har vi ämnat belysa en del av mötesindustrin genom tre mötesanläggningar och de anställdas syn genom de anställda på dessa specifika anläggningar. Detta kan anses ha en negativ inverkan på överförbarheten men försvaras med de färre kvalitativa intervjuernas potential att tillföra djupare information om den interna organiseringen. Vi har även ämnat förbättra resultatens pålitlighet genom vara tydliga med bakomliggande orsaker till studiens avgränsningar. Studiens pålitlighet syftar däremot till i vilken utsträckning en studie kommer att generera liknande slutsatser vid ett annat tillfälle.⁴³ I uppsatsen har vi eftersträvat att så noggrant som möjligt återge en bild av genomförandet av studien, motivera de valda metoderna och redogöra för tillvägagångssätten för att studien skall kunna upprepas. Konfirmering syftar till att forskarens personliga värderingar inte ska påverka arbetet.⁴⁴ Utöver studiens trovärdighet är äkthet en kvalitetsaspekt vid granskning av kvalitativ forskning, vilket handlar om huruvida en undersökning ger en rättvis bild.⁴⁵ Studien har ingen uppdragsgivare inom mötesindustrin, vilket innebär att uppsatsen inte genomförts med specifika baktankar. Resultatet som presenteras i studien har inte vinklats varken till för- eller nackdel för mötesanläggningarna utan har snarare presenterats såsom de anställda framställt svaren i intervjuerna.

2.8 Forskningsetiska riktlinjer och etiskt förhållningssätt

Vetenskapsrådets forskningsetiska principer utgörs av fyra huvudkrav som ställs på forskningen. Dessa principer har genom arbetets gång varit i åtanke såväl vid skrivandet som vid utförandet av studien. *Informationskravet* syftar till att samtliga deltagare i studien skall vara medvetna om syftet bakom undersökningen de medverkar i.⁴⁶ Med detta krav i hänsyn kontaktades potentiella respondenter inledningsvis per mail med bakgrundsinformation om oss och studiens syfte i en intervjuförfrågan. Det andra kravet Vetenskapsrådet hänvisar till är *samtyckeskravet* som säger att alla medverkande själv ska få avgöra om de vill delta i

⁴⁰ Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011, s. 416-49-52

⁴¹ *ibid.*, s. 52

⁴² *ibid.*, s. 354

⁴³ *ibid.*, s. 52

⁴⁴ *ibid.*

⁴⁵ Bryman, A. & Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2013, s. 306-309

⁴⁶ Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, 2002

undersökningen.⁴⁷ I och med att respondenterna på eget initiativ fick återkomma med svar på vår intervjuförfrågan och föreslå intervjudatum eller och intervjuform anser vi detta krav uppfyllt. Alternativmöjligheterna gavs till intervjupersonerna för att uppfylla samtyckeskravet. Detta återspeglas även i bortfallet då ett fåtal personer lät bli att återkomma med svar eller tacka nej till ett deltagande i studien, av vilket det senare var fallet på Svenska Mässan. Innan intervjuerna som ägde rum på plats på mötesanläggningarna fick respondenterna även ge sitt samtycke och medgivande för inspelning. *Konfidentialitetskravet* handlar om att samtliga respondenter skall ges största möjliga konfidentialitet och att personuppgifter skall förvaras på ett säkert sätt.⁴⁸ Under de genomförda intervjuerna på plats och per telefon gavs möjligheten för intervjupersonerna att förbli anonyma då de tillfrågades om de accepterade att bli citerade och refererade till. Intervjurespondenterna som återkom med svar per mail gav sitt godkännande genom ett undertecknande i svarsmailet. Vid intervjuer kan intervjurespondenternas identitet ytterligare skyddas genom att svaren maskeras eller anonymiseras.⁴⁹ Detta har gjorts i presentationen av den insamlade datan då intervjurespondenternas svar har sammanställts till de anställdas syn utan hänvisningar till enskilda personer. Eftersom studien inte ansetts beröra etiskt känsliga ämnen har samtliga respondenter ändå godkänt ett uppgivande av deras namn. Konfidentialitetskravet går hand i hand med det sista *nyttjandekravet* då samtliga personuppgifter enbart ska användas i forskningssyfte.⁵⁰ Det insamlade materialet från intervjuerna har enbart använts för denna studie och intervjupersonerna har informerats om en senare aktuell publicering samt fått möjligheten att ta del av den slutliga versionen på begäran.

⁴⁷ Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, 2002

⁴⁸ *ibid.*

⁴⁹ *ibid.*

⁵⁰ *ibid.*

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning inom mötesindustrin där ett flertal diskuterade områden lyfts fram. Därefter presenteras vår teori som har använts för att analysera insamlat material samt besvara uppsatsens syfte och frågeställningar.

3.1 Tidigare forskning om mötesanläggningar

Inom mötesindustrin har mötets lokalisering och mötesanläggningarnas förhållande till omgivningen varit ämnen för djupare forskning. Den geografiska placeringen av mötesanläggningar har förklarats med hjälp av huvudstädernas multipla fördelar, då huvudstäder har kommit att bli viktiga platser för möten och lobbyverksamhet genom att vara centrum för makt och administration. Huvudstäder har även ansetts som lämpliga platser för konferenshögkvarter då ett flertal företag arbetar med global affärsverksamhet i kombination med makt och auktoriteter. Även kringliggande aspekter såsom kulturella institutioner och ”zoner med prestige” anses skapa en given geografisk placering för dessa anläggningar, både för statliga och icke-statliga verksamheter.⁵¹

Andra områden som har varit ämnen för djupare forskning är den fysiska placeringen och dess resefunktioner för kundens mötesresa. Dessa funktioner är mötets syfte, basresan och upplevelserna, vilka tillhandahålls av mötesindustrins aktörer genom att förse mötesdeltagarna med mötesanläggningar, logistik och attraktioner. Mötet ställer krav på en mötesanläggning som den primära arenan, och den fysiska strukturen utgör en del av den fysiska platsen.⁵² Denna har tillsammans med mötesanläggningens funktionalitet, rumsliga förankring och institutionella miljö identifierats som utvecklings- eller arbetsområden, vilka bidrar till en “harmonisk facilitet”.⁵³ Slutligen har studier genomförts genom att analysera mötesanläggningar genom tids-, rums- och funktionseffekter, där både kundförväntade och kundmervärderande utvecklingsåtgärder har identifierats. De kundförväntade aspekterna har innefattat lediga mötesdatum, anpassad lokalyta och tydlig anläggningsinformation. Kundmervärderande utvecklingsåtgärder berör däremot tidigt lokaltillträde, närhet till “allt” samt en trivsamt närmiljö.⁵⁴

⁵¹ Maitland, R., & Ritchie, B., *City tourism: National Capital Perspectives*, 2010

⁵² Andersson, G., *Professionella möten och mötesplatser - Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006, s. 65-70

⁵³ Vermeulen, R., *Exhibition Centre Development in Europe: A multidimensional historical analysis*, 2011

⁵⁴ Andersson, G., *Professionella möten och mötesplatser - Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006, s. 65-70

3.2 Fysisk struktur på mötesanläggningar

Betydelsen av mötesanläggningens faciliteter, allmänna utrymmen och personalens servicebenägenhet varierar beroende på ur vems perspektiv dessa studeras, och för en fungerande mötesverksamhet på anläggningar behöver båda perspektiven tas i hänsyn.

Mötesarrangörer fokuserar på mötesanläggningarna som en av faktorerna med direkt påverkan vid val av mötesdestination.⁵⁵ Attribut som arrangörerna prioriterar är rumskapacitet, variationsmöjlighet, faciliteternas lämplighet för mötet och kvaliteten på mat och dryck.⁵⁶ För utställare på mässor är det däremot viktigt att det finns utställarservice.⁵⁷ Enligt mötesdeltagare är ventilation, bästa möjliga audiovisuella teknikutrustning⁵⁸, personalens hjälpsamhet och sittplatser attribut av största betydelse på mötesanläggningar. Mötesdeltagarna lägger även stor vikt vid anläggningens faciliteter såsom toaletternas antal och renlighet samt vilken service som finns, snarare än servicekvalitet och personal. Förutom detta anser mötesdeltagarna att tillgänglighet till internet mindre betydelsefull, vilket förklaras med att de ofta är försedda med gratis internet från mötesarrangörerna som en del av förhandlade affärsavtal. Gällande service i termer av mat och dryck är överkomliga priser på interna restauranger mer avgörande i jämförelse med kvaliteten.⁵⁹

Mötestypen ställer ytterligare olika krav på mötesanläggningen. Vid kongresser är det storleken som är avgörande för verksamheten, medan mässanläggningar drar fördelar av snabba omställningar i termer av flexibilitet i byggnaden. Konferensanläggningar blir däremot konkurrenskraftiga genom att vara kundmålgruppsanpassade. Mötestyperna innebär även olika uppfattningar om en acceptabel restid till och från mötesanläggningen. För mässarrangemang anses ett reseavstånd på max två timmar acceptabelt. Vid internationella kongresser spelar restiden däremot mindre roll, medan konferenser ställer krav på kortare restid än två timmar. En rumslig dimension för mötesanläggningarna antyder att storleken på själva anläggningen men även ytor omkring i form av parkeringsplatser, inpassering och kartor är viktiga inom den fysiska strukturen.⁶⁰ Dessutom är hållbarhet en stor del av samtliga ovan beskrivna aspekter, där framför allt ekologisk hållbarhet kan kopplas till den fysiska strukturen. Detta handlar om vad miljön kan hantera, och att kontinuerliga och långsiktiga investeringar alltid bör tas i hänsyn inom samtliga verksamheter och organisationer.⁶¹

⁵⁵ Lee, W-I., *A model for Evaluating International Competitiveness of the Convention Industry*, 2003

⁵⁶ Chen, C-F., *Applying the Analytical Hierarchy Process (AHP) Approach to Convention Site Selection*, 2006

⁵⁷ Andersson, G., *Professionella möten och mötesplatser - Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006, s.

85

⁵⁸ Paulsson, L., *Det optimala mötet*, 2013 s. 153, 170

⁵⁹ Wu, A. & Weber, K., *Convention center facilities, attributes and services: The delegates' perspective*, 2005

⁶⁰ Andersson, G., *Professionella möten och mötesplatser – Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006, s. 68

⁶¹ Paulsson, L., *Det optimala mötet*, 2013 s. 193

3.3 Formell organisationsstruktur

Organisationsstrukturen på mötesanläggningar kan lätt tas för given, men är viktig att ta i hänsyn då denna är en förutsättning för verksamheten. Denna avser företagets övergripande uppbyggnad, organisationsform, kommunikations- och beslutsprocesser samt administrativa system och rutiner.⁶² Varje organisation innefattar en kännetecknande formell organisationsstruktur, vilket innefattar hur arbetsuppgifter fördelas, grupperas och samordnas samt hur beslutsfattandet äger rum. Strukturen skapar fokusering för kompetensområden, och gör detta genom en avgränsning av personers ansvar och specialiserade uppgifter. I organisationer uppstår ofta ett behov av samordning och då främjar organisationsstrukturen koordineringen av arbetet. Organisationsstrukturen skapar vidare stabilitet genom förutbestämda arbetsuppgifter då alla är medvetna om vad som förväntas av dem.⁶³ Dessutom är en betydande del inom organisationsstrukturen såsom i den fysiska strukturen en hållbar verksamhet, där social och ekonomisk hållbarhet spelar in. Dessa delar innefattar bland annat trivsamt arbetsmiljö, goda relationer mellan mötesarrangörer och mötesdeltagare samt besparingar av onödiga resurser, både mänskliga och materiella.⁶⁴ Slutligen innefattar organisationsstrukturen även ägarskap, då sett till om faciliteten är privat eller statligt ägd. Detta kopplas både till effektivitet och lönsamhet, där mötesanläggningens inriktning i termer av handels-, publik- eller kombinerad mäsas, anordningsfrekvensen samt andelen av fri entré påverkar effektiviteten och lönsamheten. Mässor anordnade inom servicesektorn har en mer positiv inverkan på effektiviteten än sådana berörande konsumtionsvaror och investeringar. Kombinerade mässor som är tillgängliga både för allmänheten och yrkestillhöriga är dock de mest lönsamma.⁶⁵

3.3.1 Arbetsfördelning

Arbetsdelning och specialisering på gruppnivå innebär att man arbetar med uppgifter av samma slag inom formella enheter eller avdelningar, vilka kan vara funktionsbaserade alternativt marknadsbaserade. I en funktionsbaserad gruppering kan antingen uppgifterna samlas utifrån dess funktioner i en produktionsprocess alternativt sammanföras genom att de bygger på samma kunskap eller teknik.⁶⁶ I en marknadsbaserad gruppering kan uppgifterna däremot sammanföras enligt kundgrupp, produkt eller geografiskt område.⁶⁷ Genom en kombination av dessa i en matrisstruktur underställs anställda minst två ledningar och är tvungna att reflektera både över funktionen man ansvarar för och produkten.⁶⁸

⁶² Andersson, G., *Framgång i kommersiella tjänsteverksamheter: branschstudier över verksamhetsstruktur, verksamhetskaraktäristika, företags framgång och framgångsdimensioner med utgångspunkten "sunt affärsorienterad företagsledning"*, 1997 s. 103-118

⁶³ Jacobsen, D-I. & Torsvik J., *Hur moderna organisationer fungerar*, 2014 s. 59-60

⁶⁴ Paulsson, L., *Det optimala mötet*, 2013 s. 193-194

⁶⁵ Alberca-Oliver, P., Rodríguez-Oromendía, A. & Parte-Esteban, L., *Measuring the efficiency of trade shows: A Spanish case study*, 2015

⁶⁶ Jacobsen, D-I & Torsvik J., *Hur moderna organisationer fungerar*, 2014 s. 63-65

⁶⁷ *ibid.*, s. 66-67

⁶⁸ *ibid.*, s. 67-68

3.3.2 Samordning

Samordningen av enskilda deluppgifter sker inom ramarna för olika koordineringsmekanismer, vilka är en del av den formella organisationsstrukturen. Dessa utgörs av ömsesidig anpassning, direkt arbetsledning under arbetets gång samt standardisering av arbetsprocessen genom regler, resultat och färdigheter vilka sker genom utvärderingskriterier, utbildning och träning.⁶⁹ Arbetet kan även koordineras i och med en standardisering av normer genom organisationskulturen. Då standardisering inte räcker till och arbetet kräver samarbete mellan personer med olika kompetens kan samordningen ytterligare ske genom horisontella samarbetsarrangemang. Dessa arrangemang kan vara team och samordnare mellan olika avdelningar, rotation av personal mellan enheter, fysisk samlokalisering eller informationstekniska nätverk.⁷⁰

3.3.3 Organisationens huvuddelar

Organisationer har olika formella strukturer kännetecknade av olika huvuddelar. En del är den operativa kärnan som utför organisationens huvudsakliga uppgifter, medan mellanchefer utses med huvudansvar för samordning av produktion och förmedling av information. Den strategiska ledningen syftar till de med högsta ansvaret inom organisationen. Slutligen innefattar teknostrukturen de delar i organisationen som inte ingår i produktionen men som påverkar genom utformning av planer, regler, rutiner och utbildning, medan servicestrukturen avser indirekta tjänster som stödjer de övriga delarna.⁷¹ Om rätta strategier implementeras genom en lämplig organisationsstruktur bidrar detta till en ökad prestationsförmåga.⁷² Organisationsstrukturen påverkar organisationers framgång såvida indirekt genom konkurrenskraftiga strategier som kombinerar hög formalitet och komplexitet med låg centralisering inom organisationen.⁷³

3.4 Organisationsstruktur och ägarskap på mötesanläggningar

Mötesanläggningar är utöver fysiska anläggningar för uthyrning även arenor för tjänsteverksamhet. Tjänstearenans plats har även en inverkan på företagets analys och styrning av kunskap och resurser, vilka är aspekter som berör organisationsstrukturen.⁷⁴

⁶⁹ Mintzberg, H., *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*, 1980

⁷⁰ Jacobsen, D-I. & Torsvik J., *Hur moderna organisationer fungerar*, 2014 s. 69-75

⁷¹ Mintzberg, H., *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*, 1980

⁷² Tavitiyaman, P., Zhang, H-Q. & Qu, H., *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance*, 2012

⁷³ Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. & Molina-Azorín, J., *Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance*, 2012

⁷⁴ Andersson, G., *Framgång i kommersiella tjänsteverksamheter: branschstudier över verksamhetsstruktur, verksamhetskaraktäristika, företags framgång och framgångsdimensioner med utgångspunkten "sunt affärsorienterad företagsledning"*, 1997 s. 103-118

Tjänsteverksamheter har en övergripande struktur innefattande olika strukturområden. Företaget kan sett till i kundrelationen, inför kundrelationen, övergripande eller i relation till dess omvärld analyseras ur dessa olika perspektiv. Inom det övergripande företaget kan företagets affärsidé, mål och strategier, resurser och kunskap, aktiviteter på mer övergripande företagsnivå, intressentanalys, organisationskultur, företagsimage och den övergripande organisationsstrukturen inkluderas.⁷⁵ För att en tjänsteverksamhet skall uppnå framgång krävs att företaget organiseras efter kundrelationen. Eftersom konsumtionen och produktionen av tjänster ofta sker samtidigt och i nära relation med kunden kan företag dra nytta av en organisationsenhet som hanterar kundrelationen. Hela organisationsstrukturen hos tjänsteverksamheter kan däremot med fördel vara uppbyggda med ett decentraliserat beslutsfattande och ansvar. Framgångsrika företag inom tjänsteverksamheter kännetecknas även av en konstruktiv kultur och motivation för de anställda samt att det råder en stark ekonomistyrning. Ytterligare framgångsaspekter inom organisationsstrukturen är branschkunliga och handlingskraftiga företagsledare inom verksamheten.⁷⁶ Ledningsgrupperna i företag inom eller som en del av turismbranschen kan ofta ha olika syner beträffande organisationens roll och ansvar samt vem man arbetar för. Chefer har ofta en uppfattning om att de arbetar för andra intressenter utöver organisationens ägare genom att se organisationen representera begränsade geografiska områden såsom destinationer, specifika grupper eller branscher.⁷⁷

Mötesanläggningarna kan i bred mening ägas privat eller offentligt. Offentligt ägda anläggningar inkluderar staten, en regional myndighet, län eller stad oftast med syftet att tillhandahålla mötesplatser för beslutsfattning. Offentliga mötesanläggningar förvaltas vanligtvis av ett departement eller en avdelning inom kommunen och strävar ofta efter en nyttomaximering för kommuninvånarna genom att prioritera medborgaraktiviteter, såsom möten för ideella grupper eller politiska möten. På de offentligt förvaltade mötesanläggningarna är ett bra förhållande mellan ledningen och Convention and Visitors Bureaus samt att dessa arbetar efter samma vision och mål en väsentlighet för framgång. Privatägda mötesanläggningar ägs däremot av företag och bolag med affärsmässiga avsikter då allmänna samhällsintressen lätt kan förbises. Med avkastning och vinst som mål blir däremot effektiv personal, flexibla bokningsförhandlingar och service som erbjuder mervärde viktiga faktorer för att driva en fungerande mötesanläggning. Privatägda mötesanläggningar tenderar även att vara arenor för publika mässor med sociala funktioner då dessa är mer lönsamma genom att de lämnar högre hyror i avkastning än exempelvis konferenser. Ägarskapet kan även vara halvoffentligt då ledningen utnämner en styrelse för anläggningen som utarbetar bestämmelser över hur verksamheten ska se ut exempelvis gällande vilka typer av möten som prioriteras.⁷⁸

⁷⁵ Andersson, G., *Framgång i kommersiella tjänsteverksamheter: branschstudier över verksamhetsstruktur, verksamhetskaraktäristika, företags framgång och framgångsdimensioner med utgångspunkten "sunt affärsorienterad företagsledning"*, 1997 s. 289

⁷⁶ *ibid.*, s. 292-293

⁷⁷ Garnes, S. & Grønhaug, K., *The Role of Boards of Directors in Tourist Organizations*, 2011

⁷⁸ Fenich, G. & Bordelon, B., *Is There an Optimal Type of Ownership and Organizational Structure When Developing Convention and Entertainment Facilities?*, 2008

3.5 Strukturernas samspel

Utgående från tidigare forskning och presenterade teorier inom ämnesområdet har sammanfattade figur 9 nedan använts som utgångspunkt i analysen för att studera såväl den fysiska strukturen som organisationsstrukturen på tidigare presenterade mötesanläggningar. Den fysiska strukturen innefattar den konkreta mötesanläggningen med dess egenskaper. Mötesanläggningens fysiska struktur påverkas både av slutkundens behov och vilken typ av möten som anordnas. För att analysera det empiriska materialet har vi fokuserat på hur de utvalda anläggningarna är uppbyggda samt hur de arbetar med nämnda faktorer som påverkar den fysiska strukturen. Den fysiska strukturen är i mötesanläggningarnas fall, då dessa är fysiska platser, även en förutsättning för organisationsstrukturen och bidrar även till dess utformning. I kontrast till detta påverkas även mötesanläggningens utformning av verksamhetsorganiseringen då denna ofta sker utifrån kundens behov och på initiativ av organisationen. Arbetsfördelning, samordning, ägarskap och organisationens huvuddelar, vilka framgår i figuren har vidare använts som riktlinjer i analysarbetet för att analysera hur mötesanläggningarna har sina organisationer utformade.



Figur 9 Strukturernas samspel⁷⁹

⁷⁹ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-04-24.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras materialet från intervjuerna med de anställda på de undersökta mötesanläggningarna var för sig. Mötesanläggningen presenteras kort och efterföljs av en redogörelse för dess fysiska struktur och organisationsstruktur samt en översikt av de anställdas syn på bedrivandet av en fungerande verksamhet.

4.1 Stockholmsmässan

Stockholmsmässan har bedrivit verksamhet sedan år 1942 då anläggningen var belägen vid Kungliga Tennistadion i Stockholm och gick under namnet S:t Eriks-Mässan. Under 1970-talet bytte namnet till Stockholmsmässan då mötesanläggningen omplacerades till Älvsjö. Stockholmsmässan AB bedriver mäss-, kongress- och företagseventverksamhet samt uthyrning av de egna lokalerna. Mässorna är grunden för verksamheten på mötesanläggningen och utgör den större delen av den ekonomiska omsättningen. Inom mässverksamheten har Stockholmsmässan egna varumärken såsom Nordbygg, Stockholm Furniture Fair, Formex, Hem & Villa och Tekniska Mässan. Dessa drivs av Stockholmsmässan själva och genererar besökarintäkter och intäkter från utställarna som hyr utställningsyta och utrustning till montrar. Mötesanläggningen är stor i storleken och är anpassad för verksamhet i form av allt ifrån konferenser, event, utställningar och mindre möten till större mässor och kongresser. Anläggningen har även inrymt tv-produktion i samband med fredagsfinalerna i nöjesprogrammet Idol Sverige.⁸⁰

4.1.1 Den fysiska strukturen

Stockholmsmässan är belägen i Älvsjö i Stockholm med ett 10 minuters pendelavstånd från Stockholms central med direktförbindelse till Arlanda flygplats, och har i dagsläget en utställningsyta på 70 000 m² bestående av fyra hallar. Utöver utställningshallarna består Stockholmsmässan av kongresshallar, foajéer samt konferens- och mötesrum. Stockholmsmässan innefattar även Scandic Talk Hotel, Älvsjö Gård med konferenslokaler, ett presscenter för journalister med en lounge för företagsledningen samt restauranger. Gällande servicefaciliteter på mötesanläggningen finns det så kallade entrétorget, där service erbjuds i form av en informationsdisk, garderob samt en turistshop. Restaurangverksamheten på Stockholmsmässan tillhandahålls med ensamrätt av Mässrestauranger AB som driver 10 permanenta restauranger på anläggningen samt några extracaféer som hålls öppna enbart under pågående evenemang. Hotellverksamheten på Scandic Talk Hotel drivs däremot av Scandic, dock ägs själva byggnaden av Stockholmsmässan. De möten som Stockholmsmässan kan anordna i anläggningen är mindre möten i form av mindre konferenser, utbildningar och föreläsningar till större möten som kongresser, mässor och företagsbanketter.⁸¹

⁸⁰ Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁸¹ ibid.

På Stockholmsmässan ligger allt samlat på ett plan, vilket underlättar för rörelsehindrade genom att inga större höjdskillnader förekommer. I fall då detta förekommer finns det möjlighet att tillhandahålla service i form av hissar. Gällande mötesanläggningen kan denna anpassas efter typ av möte, där samma yta antingen kan användas för flera olika event, alternativt anpassas för enskilda kunder. Stockholmsmässan kan kombinera ytor för sittande middagar eller stående mottagningar. I anläggningen finns exempelvis takfästen för flyttbara väggar med möjligheter till avskärmning. Victoriahallen, vilken är en av utställningshallarna, består av en mobil läktare som kan höjas upp i taket samt en sänkbar scen, vilket innebär att utrymmet kan anpassas efter behovet av sittplatser eller golvyta. Mässan kan ytterligare tillhandahålla all teknik som krävs på plats i själva byggnaden, vilket gör att det vid evenemang inte kräver inhyrning från externa leverantörer. Denna teknik innefattar bland annat ljud och ljus, men även ett välfungerande trådlöst nätverk. Stockholmsmässan arbetar även till stor del med hållbarhetsfrågor genom att återvinna och återanvända material för att vara en hållbar mötesanläggning. Detta görs bland annat för att öka attraktionskraften bland mötesarrangörer i deras val av mötesanläggning.⁸²

En vanlig uppfattning bland nationella besökare och arrangörer är att Stockholmsmässan är lokaliserad långt bort från stadskärnan. Detta är en uppfattning som de anställda arbetar med att förändra genom att marknadsföra det faktiska avståndet till mötesanläggningen. Trots en negativ uppfattning om anläggningens placering är denna strategisk, då denna innebär att Stockholmsmässan kan erbjuda goda parkeringsmöjligheter för sina besökare, men även för en välfungerande logistiktransport. Dessutom möjliggör anläggningens lokalisering att samtliga deltagare är samlade på en och samma plats, och även diskretion vid hemliga lanseringar. Slutligen har placeringen av Stockholmsmässan bidragit till ett flertal utbyggnationer som i sin tur har skapat större ytor och möjligheten att ta emot ännu fler besökare.⁸³

4.1.2 Organisationsstrukturen

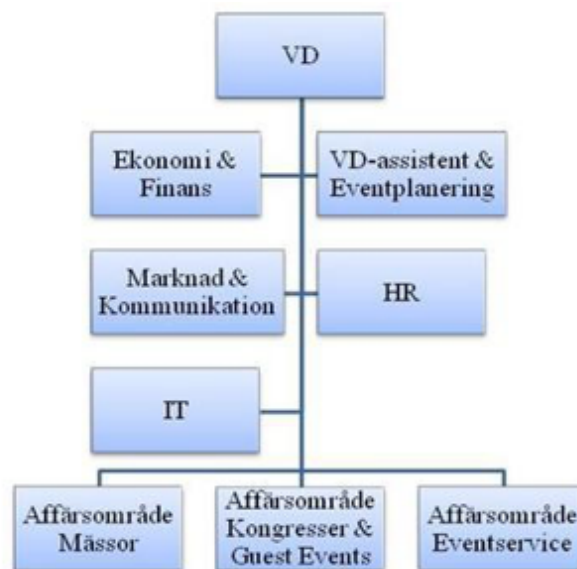
Stockholmsmässan ägs tillsammans av Stockholms Stad (50,4%) och Stockholms Handelskammare (49,6%). Mötesanläggningen arbetar på uppdrag från ägarna för att vara en mötesplats för besökare och genom att locka besökare till anläggningen för att gynna staden. Uppdraget innefattar även främjandet av utveckling inom olika forskningsområden exempelvis genom att agera som en plats för möten inom medicin och teknik. En del av verksamheten går i och med det offentliga ägarskapet ut på att vara en del av en marknadsföringsorganisation inom staden och därmed att stödja och samarbeta med Stockholm Convention Bureau i deras arbete. Stockholmsmässan har ingen privat ägare och därför finns inget annat vinstintresse annat än att återinvestera i byggnaden. Vinsten som

⁸² Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁸³ *ibid.*

verksamheten genererar går främst till ombyggnation och renovering av byggnaden.⁸⁴

Stockholmsmässan har en styrelse och en ledningsgrupp. Styrelsen består av ordförande, vice ordförande, ett antal ledamöter, suppleanter samt arbetstagarledamöter. Personerna i styrelsen, vilka representerar staden och näringslivet, träffas och ser över bolaget två gånger per år. Ledningsgruppen på Stockholmsmässan utgörs av VD, en VD-assistent, en Human Relations- chef (HR-chef), en marknads- och kommunikationschef, en finans- och ekonomichef samt några chefer för olika affärsområden (se figur 1 nedan för översikt). VD:n i ledningsgruppen rapporterar till styrelsen och har fyra grundpelare för att stödja verksamhetsdriften. Dessa utgörs av avdelningarna för ekonomi och finans, Human Relations (HR), informationsteknologi (IT) samt en marknad- och kommunikationsavdelning.⁸⁵



Figur 1 Stockholmsmässans ledningsgrupp och affärsområden⁸⁶

De tre affärsområden som rapporterar till VD:n har olika enheter under sig, vilka samarbetar med varandra i den dagliga verksamheten. Affärsområdet Mässor är grunden för Stockholmsmässans verksamhet, och inom affärsområdet arbetar projektchefer, vilka ansvarar för olika klusterområden eller ämnesområden. Varumärkena Möbelmässan, Formex och Nordbygg utgör ett exempel på ett kluster inom design. Under projektcheferna arbetar projektledare som fastställer chefernas beslut och står för det operativa arbetet tillsammans med ett team.⁸⁷ Inom mässverksamheten är projektchefen, den operativa projektledaren samt koordinatörer knutna till specifika mässor. Dock kan resurserna omfördelas för att stärka upp vid behov då de egna mässorna genomförs vid olika tidpunkter, vilket kräver varierade

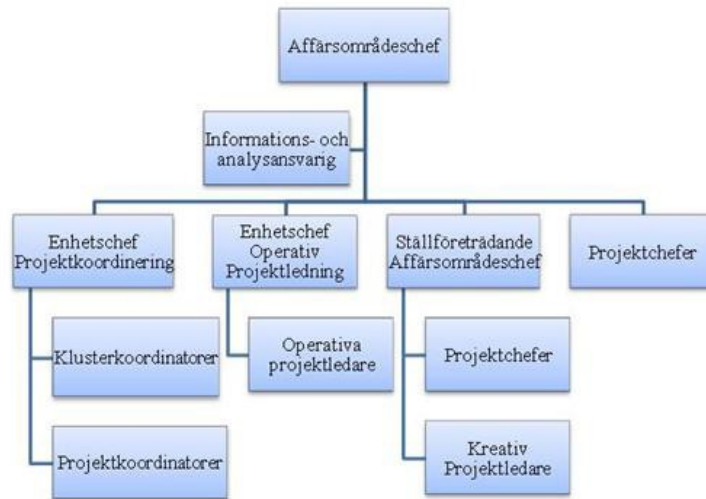
⁸⁴ Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁸⁵ ibid.

⁸⁶ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-04-24.

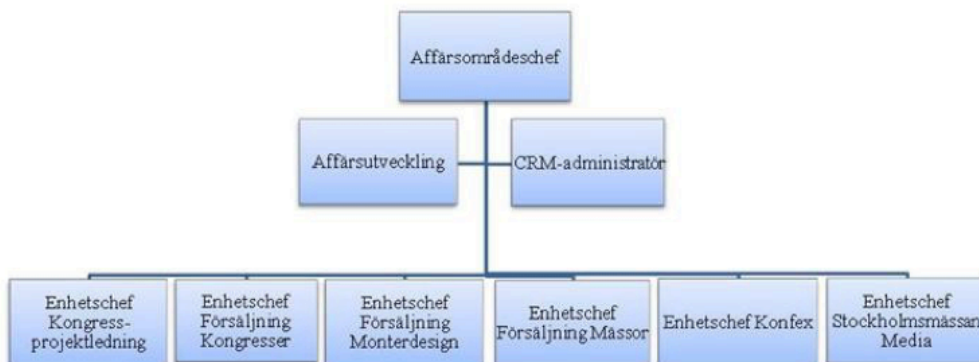
⁸⁷ Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

insatser året om. Säljarna som är knutna till mässverksamheten arbetar ytterligare mot en specifik mäs­sa på regelbunden basis⁸⁸ (se figur 2 nedan för översikt av Affärsområdet Mässor).



Figur 2 Affärsområdet Mässor på Stockholmsmässan⁸⁹

Affärsområdet Kongresser & Guest Events arbetar med all försäljning på mötesanläggningen. Den dagliga verksamheten inom affärsområdet går ytterligare ut på att fylla anläggningen med arrangemang och hyra ut lokalerna då inga evenemang hålls på anläggningen genom att finna intressenter och besvara offerter. I figur 3 nedan ges en närmare översikt av affärsområdet Kongresser & Guest Events.⁹⁰



Figur 3 Affärsområdet Kongresser & Guest Events på Stockholmsmässan⁹¹

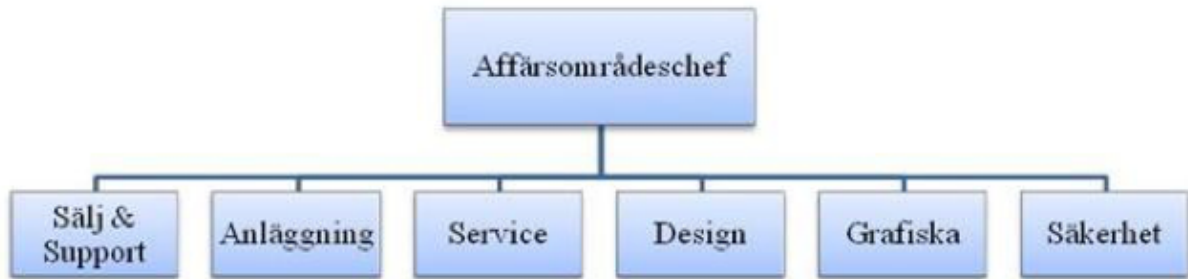
⁸⁸ Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁸⁹ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-04-24.

⁹⁰ Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁹¹ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-04-24.

Stockholmsmässan är en full-service leverantör och affärsområdet eventservice tillhandahåller produktionen på anläggningen. Affärsområdet omfattar produktionsavdelningar med sex olika enheter, vilka framgår i figur 4 nedan. Genom eventservice erbjuder Stockholmsmässan mötesarrangörer möjligheten till full service istället för att köpa in produktion. På Stockholmsmässan finns en ständig synergi mellan mäss- och konferensverksamheten. Vid anordning av en konferens kan man utnyttja det som finns till för mässverksamheten, som till exempel den grafiska avdelningen med designers⁹².



Figur 4 Affärsområdet Eventservice på Stockholmsmässan⁶⁴

Stockholmsmässan satsar på fortbildning och kompetensutveckling av de anställda genom internutbildningen "Service i Världsklass". Man arbetar utifrån ett antal kvalitetskriterier, där säkerhet kommer först. De tre resterande kriterierna är effektivitet, bemötande och inspiration. Gällande övriga delar av Stockholmsmässan sköts städningen av externa leverantörer, och samarbeten med Securitas och Säkerhetspolisen finns. Samarbetet med dessa samarbetspartners sker för att skapa en känsla av trygghet, och tar sig i uttryck i samband med att ta in ett flertal vakter vid behov sett till typ av arrangemang och även värdar synliggörs. Stockholmsmässan står för grundsäkerheten på anläggningen medan övrig säkerhet betalas av kunden och anpassas efter typ av möte.⁹³

Inom organisationen arbetar de anställda med omvärldsbevakning och söker efter nya trender, bland annat genom att hålla sig uppdaterade inom sociala medier samt genom att fysiskt besöka andra framgångsrika mötesanläggningar för att se hur dessa arbetar och vilka arrangemang de anordnar. Dessutom ser Stockholmsmässan över vilka möten som är mest lönsamma och arbetar med att utveckla dessa ytterligare. Avslutningsvis arbetar de anställda på Stockholmsmässan med att vara kundorienterade och anpassar både lokaler och service efter det specifika arrangemanget. Utbudet skapas utifrån det som efterfrågas och inbegriper bland annat överenskommelser inom budget, lokalytor, när mötet skall hållas, matfrågor

⁹² Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁹³ ibid.

samt andra kringliggande aspekter.⁹⁴

4.1.3 De anställdas syn på bedrivandet av mötesverksamheten

De delar inom fysisk struktur som de anställda på Stockholmsmässan lyfter fram som mest betydande för bedrivandet av den egna verksamheten är främst lokalisering och flexibilitet. De menar att lokaliseringen av Stockholmsmässan innebär fler fördelar än nackdelar. För besökarens del innebär detta att mässan tillhandahåller goda parkeringsmöjligheter och diskretion, och för anläggningen välfungerade logistiktransporter och utbyggnadsmöjligheter. Dessutom ser de anställda en stor fördel med att lokaliseringen skapar goda möjligheter för att samla alla deltagare på en och samma plats och att detta bidrar till en god atmosfär på anläggningen som skapar fokus på själva arrangemanget snarare än kringliggande aspekter. Som nämns i den fysiska strukturen är flexibilitet en nödvändighet, där de anställda menar att detta ses som en förutsättning för att vara en plats för många olika typer av möten. Då Stockholmsmässan har en stor bredd på sina anordnade möten från mindre konferenser till större kongresser, är det viktigt att kunna ställa om sina ytor och skapa olika typer av arrangemang. Att ställa om ytorna i form av mobila läktare, flyttbara väggar samt höj- och sänkbara scener menar de anställda är något som man inte klarar sig utan, då detta skapar oerhörda möjligheter och endast ses som fördelar för bedrivandet av verksamheten.⁹⁵

Inom organisationsstruktur har de anställda på Stockholmsmässan lyft fram samarbeten med andra aktörer inom mötesindustrin som den mest framträdande delen för bedrivandet av den egna verksamheten. Detta innefattar samarbeten med både Stockholm Convention Bureau (SCB), Stockholms Lokaltrafik (SL) och hotell, men även de samarbeten som sker inom organisationen mellan de olika delarna i verksamheten. Samarbetet med utomstående aktörer såsom SCB, SL och hotell är viktigt just för att SCB genererar nya intressenter och möjligheter till nya arrangemang, SL för att de möjliggör enkla transporter både till mötesanläggningen och Arlanda flygplats och hotell för att de möjliggör övernattningar i samband med arrangemangen. För samarbeten inom organisationen kan utläsas att det sker samarbeten mellan samtliga ledningsavdelningar och affärsområden, vilka presenteras i Figur 1. De anställda menar att trots att samtliga avdelningar arbetar var för sig med specifika uppgifter så är alla delar i organisationen sammankopplade, och att det är detta som skapar en fungerande intern verksamhet.⁹⁶

⁹⁴ Lechtman, Isabelle; Försäljningsdirektör på Stockholmsmässan. & Mancilla, Emma; Försäljningschef på Stockholmsmässan. Intervju: 2016-04-14.

⁹⁵ ibid.

⁹⁶ ibid.

4.2 Kistamässan

Kistamässan bedriver mäss- och konferensverksamhet samt uthyrning av lokaler. Inom mässverksamheten anordnas egna mässor som ägs i form av varumärken. Dessa anordnas både i den egna anläggningen och på andra mötesanläggningar. Varumärkena SETT för digitalt lärande och Comic Con Gamex roterar och är inte bundna till Kistamässans anläggning och anordnas i flera länder och städer. Kistamässan är en privatägd mötesanläggning med en belgisk ägare. Mötesanläggningen var tidigare belägen i Sollentuna men i slutet av 1990-talet blev en omplacering aktuell på grund av byggnadens skick, och verksamheten förflyttades därför till Kista. Kistamässans nuvarande byggnad, vilka är tidigare kontorslokaler, ägs av fastighetsbolaget Klöver och uthyrs av dem för mässverksamheten. Mötesanläggningen är belägen i norra Stockholm i det så kallade Kista Science City, och är granne med erkända företag som Ericsson, Nokia, Microsoft och IBM.⁹⁷

4.2.1 Den fysiska strukturen

Kistamässan har en totalyta på 15 000 m² och anläggningen består av tre hallar. Mötesanläggningen är anpassad för anordning av kongresser, konferenser, konserter, banketter och mässor. Hallarna kan anpassas genom skjutbara ljudisolerade väggar för avskärmning av utrymmen för olika typer av event. Kistamässan utnyttjar dessa mobila ljudväggar, mattor och stolar för att skapa olika typer av rum som anpassas efter specifika event. En av hallarna inrymmer även en mobil läktare som kan monteras till en kongressal, alternativt två mindre salar. Mötesanläggningen består ytterligare av 11 kongress- och konferensrum i varierande storlekar, och i anslutning till dessa finns även ett presscenter och en lounge. Entréhallen inkluderar servicefaciliteter med garderobsmöjligheter för besökarna. Restaurangfaciliteterna finns belägna på entrétorget med lunch-, fine dining- och bistro-möjligheter och inuti utställningshallarna finns ytterligare två fasta serveringsplatser. Utbudsmöjligheterna inom restaurangverksamheten kan även anpassas genom mobila kök- och barenheter. Gällande de tekniska delarna såsom ljud, ljus, IT tillhandahålls dessa delar genom samarbete med en extern leverantör, vilket ytterligare gäller städningen på anläggningen.⁹⁸

Anläggningen ligger i dagsläget i Kista i norra Stockholm på nära avstånd till och från Arlanda flygplats, Bromma flygplats samt Stockholms Central. Kistamässan ligger även i närheten av E4:an och har kommunikationsförbindelser till och från anläggningen med pendeltåg, tunnelbana och bussar. Det finns ytterligare möjlighet att transportera sig till och från Kistamässan med bil i och med parkeringsplatser på gångavstånd från mötesanläggningen. Förutom transport satsar Kistamässan på hållbarhet genom återanvändning, minskade utsläpp och samarbeten med lokaltrafik för främjande av kollektiva transporter, och arbetar utifrån en allmänt hållbar policy.⁹⁹

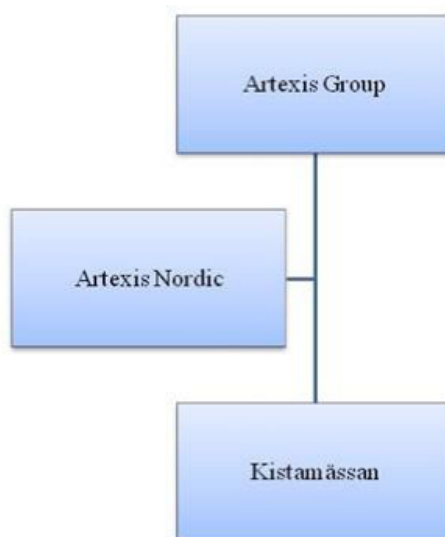
⁹⁷ Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

⁹⁸ ibid.

⁹⁹ ibid.

4.2.2 Organisationsstrukturen

Kistamässan ägs av Artexis Group (se figur 5 nedan för översikt av Kistamässans ägarstruktur). Artexis Group äger och driver mötesanläggningar och anordnar mässor i flera länder. Företagets verksamhet innefattar Easyfairs som är ett koncept för lika möjligheter för alla utställare, och baserar sig på att stora och små företag utgår ifrån lika stora utställningsmontrar med identisk utrustning. Under Artexis Group arbetar Artexis Nordic med en svensk VD ansvarig för verksamheten i Sverige. Artexis Group har intresset av att se en budget för Artexis Nordic och en ökning i omsättningen inom visionen för hela bolaget. Kistamässan är i sin tur ett separat företag och egen ekonomisk enhet under Artexis. Att ägarna driver verksamheten av affärsmässiga skäl gör att Kistamässan har höga krav på att generera vinst.¹⁰⁰



Figur 5 Kistamässans ägarstruktur¹⁰¹

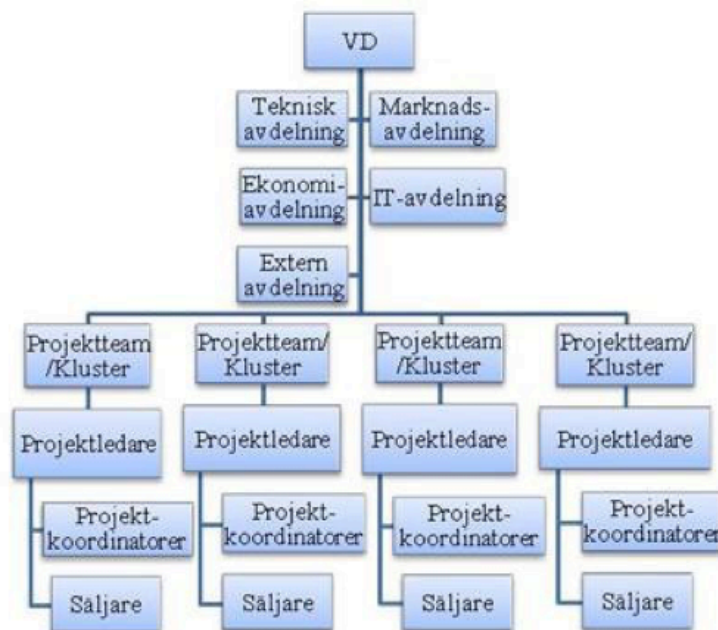
I och med att Kistamässan är en privatägd mötesanläggning behöver inga andra partsintressen från exempelvis kommunen tas i beaktande i beslutsfattanden. Kistamässan bestämmer själva över sitt kalendarium och genererar vinst både genom anordning av arrangemang samt uthyrning av utrymmen. Den största lönsamheten för mötesanläggningen uppnås genom arrangemang i egna lokaler, då lokalhyror inte behöver betalas till andra. Kistamässan har en strävan att öka omsättningen genom att kлона mässor och anordna dessa på flera platser än vad som finns i dagsläget. Den dagliga verksamheten innefattar att fylla ut luckor med små event då inga arrangemang hålls, samt över arrangemang och dess lönsamhet för att byta ut mindre lönsamma mot bättre alternativ. Det internationella arbetet på mötesanläggningen handlar främst om att locka till sig internationella kongresser.¹⁰²

¹⁰⁰ Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

¹⁰¹ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-04-24.

¹⁰² Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

På Kistamässan arbetar olika avdelningar och projektteam/kluster (se figur 6 nedan för översikt av Kistamässans organisation). Teamen eller klustren, vilka är fyra i antal, utgör grunden för hela verksamheten och innefattar projektledare, projektkoordinatorer och ett antal säljare. Projektledarens roll är att se framåt i tiden genom att förnya program och skapa scheman för seminarier och varje enskild projektledare har i genomsnitt 2-3 projekt per år. Projektkoordinatorn agerar assistent till projektledaren och har hand om det operativa arbetet medan säljarna ägnar sin tid åt försäljning. Utöver dessa arbetar en fastighetsskötare på anläggningen med ett flertal arbetsuppgifter. Kistamässan består ytterligare av en teknisk avdelning, marknadsavdelning, ekonomiavdelning, IT-avdelning och en extern avdelning. Avdelningarna fungerar som supportteam och stödjer både interna och externa arrangemang.¹⁰³



Figur 6 Kistamässans organisation¹⁰⁴

Den tekniska avdelningen innefattande logistikarbete och monterservice på Kistamässan drivs av företaget Workman Event som producerar samtliga event på anläggningen. Företaget tillhandahåller basbyggnation, inredning, ljud, ljus, bild och IT inför evenemangen och har även hand om den grafiska produktionen berörande skyltning och projektledning av skräddarsydda produktioner. Restaurangverksamheten drivs med ensamrätt av KM Restauranger och med dessa genomförs regelbundna utvärderingsmöten inför mässor och företagsevent.¹⁰⁵

¹⁰³ Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

¹⁰⁴ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-04-24.

¹⁰⁵ Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

Grundsäkerheten på Kistamässan är dagligen på högst ansedda nivå, medan säkerheten med manuell bevakning med väktare varierar beroende på typ av arrangemang. Detta innebär att den dagliga säkerheten innefattar inbrotts- och brandsäkerhet, samt kontroller för säkerställning av fria nödutgångar och arbets säkerhet för personalen på anläggningen. Förutom detta utbildas samtlig personal inom som ovan nämns brandsäkerhet, men inga övriga säkerhetsutbildningar hålls för personalen. I övriga säkerhetsfrågor har Kistamässan kontakt med Säkerhetspolisen och Stockholmspolisen för rådfrågor vid olika typer av möten.¹⁰⁶

4.2.3 De anställdas syn på bedrivandet av mötesverksamheten

De delar inom fysisk struktur som de anställda på Kistamässan lyfter fram som mest betydande för bedrivandet av den egna verksamheten är lokalisering, flexibilitet och hållbarhet. De anställda menar att placeringen av mötesanläggningen är av stor vikt och att de ser en stor fördel med att vara belägen i Kista Science City där de omges av ett flertal betydande företag, vilket kan locka intressenter att välja Kistamässan som plats för val av mötesplats. De menar även att de ser en fördel med att vara lokaliserade i Stockholm i och med huvudstadens attraktionskraft, och att detta i sig kan locka intressenter till platsen. Därmed blir besöket på Kistamässan inte endast ett besök på själva anläggningen, utan även ett besök i Sveriges huvudstad. De anställda ser stora fördelar med att inte vara placerad i Stockholms innerstad, eftersom lokaliseringen i Kista innebär goda möjligheter till både parkering och fungerande logistiktransport. Sett till flexibilitet menar de anställda att detta är en oerhört stor och viktig del inom verksamhetsdriften, vilket beror på att lokalerna måste kunna användas ändamålsenligt för olika typer av arrangemang. Kistamässan anordnar både mindre konferenser men även större kongresser och mässor, vilket innebär att ställa om och skapa nya halltyper för det specifika mötet är en förutsättning för att ta emot möten i varierande storlek. Gällande hållbarhet lyfter de anställda fram att det är viktigt att satsa på, och att göra detta genom bland annat återanvändning och samarbeten med lokaltrafik för främjandet av kollektiva transportmedel. Dessutom menar de att en allmänt hållbar policy är en konkurrensfördel när intressenter väljer mötesanläggning, vilket är något som Kistamässan arbetar med på sin anläggning. Slutligen menar de anställda att både mat och dryck bör hålla en hög standard och kvalitet, då detta är en del av upplevelsen vid ett besök på en mötesanläggning, vilket kan dra ner helhetsintrycket om detta inte är något som prioriteras.¹⁰⁷

Inom organisationsstruktur menar de anställda på Kistamässan att de mest betydande aspekterna innefattar samarbeten. Dessa är viktiga för att finna nya intressenter och locka besökare, bland annat genom samarbeten med besöksbyråer och speciellt med Stockholm Convention Bureau. Samarbetet anses som viktigt på grund av att dessa samarbetspartners ofta lämnar förslag på mötesplatser till internationella arrangörer när de skall välja en

¹⁰⁶ Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

¹⁰⁷ ibid.

lämplig anläggning. Genom detta skapas stora möjligheter för Kistamässan att komma i kontakt med intressenter och drivande föreningar, vilket de anställda menar är en förutsättning för att bedriva en fungerande verksamhet på en mötesanläggning. Övriga samarbeten som de anställda lyfter fram som viktiga är samarbeten med Stockholms Lokaltrafik, kringliggande hotell samt taxibolag. Dessa ses som viktiga just för att det främjar den egna verksamheten genom goda förbindelser till och från anläggningen, att det finns övernattningsmöjligheter i närområdet samt att besökare som vill transportera sig med taxi är garanterade korrekta priser med hänsyn till svarttaxiverksamhet i Stockholmsområdet.¹⁰⁸

4.3 Malmömässan

Malmömässan liksom Kistamässan drivs av Artexis Nordic AB, som en del av företaget Artexis Group. Tidigare fanns en mötesanläggning belägen i centrala Malmö, men då denna inte fungerade logistikmässigt och hade bristande parkeringsmöjligheter togs beslutet att starta en ny mötesverksamhet från grunden och år 2012 stod Malmömässans nuvarande byggnad färdig i Hyllieområdet i Malmö. Mötesanläggningens byggnad är utformad för arrangemang i form av mässor, utställningar och möten i olika storlekar, både nationella och internationella kongresser samt företagseven¹⁰⁹.

4.3.1 Den fysiska strukturen

Malmömässans byggnad har en totalyta på cirka 20 000 m² och är flexibel i och med att flera arrangemang kan anordnas samtidigt i byggnaden. Detta innebär att man får ut så mycket som möjligt av anläggningen och inte behöver arrangera möten på olika platser. Mötesanläggningen består av en mässhall, en konferensvåning och ett kongresscenter. Byggnaden innefattar ytterligare en festvåning och två restauranger. Mässhallen är uppbyggd av södra och norra hallen och inkluderar utrymmen för en huvudentré, konferensentré, garderob, monterservice och en av restaurangerna. Konferensvåningen belägen på en andra våning har fem konferenslokaler och inrymmer den andra restaurangen. Malmömässans kongresscenter består av enskilda kongressrum som kan byggas om och kombineras med varandra eller anslutas till utställningsytor. Förutom detta tillhandahålls städning på anläggningen av externa leverantörer och byggnaden är utrustad med audiovisuell teknik, bredbandsanslutning och trådlöst nätverk.¹¹⁰

Anläggningen är belägen i Hyllieområdet i Malmö med närhet till Öresundsbron och Kastrup flygplats i Köpenhamn. Malmömässan är strategiskt placerad i Hyllie med anledning av att platsen är ett utbyggnads- och evenemangsområde. Ett flertal större företag

¹⁰⁸ Thorén, Jan; Teknisk chef på Kistamässan. & Wengse, Björn; Affärsutvecklingschef på Kistamässan. Intervju: 2016-04-14 resp. 2016-04-28.

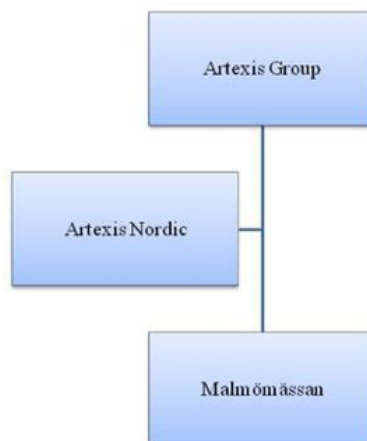
¹⁰⁹ Bellham, Annika; Projektledare för externa evenemang på Malmömässan., Elwin, Emma; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan., Larsson, Lasse; Verkställande direktör på Malmömässan., Lilja, Andreas; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan. & Solvang, Josefine; Projektledare för externa evenemang. Intervju: 2016-04-12, 2016-04-13, 2016-04-28 samt 2016-04-29.

¹¹⁰ *ibid.*

såsom Malmö Arena och Ikea har sina företag placerade i området och har kommunikationsförbindelser med lokaltrafiken från och till centrala Malmö. Mötesanläggningen är belägen ett fåtal minuter från centrala Malmö, vilket ökar tillgängligheten för lokalbefolkningen att delta i de möten som arrangeras.¹¹¹

4.3.2 Organisationsstrukturen

Malmömässan ägs liksom Kistamässan av det belgiska bolaget Artexis som år 2012 köpte upp Malmömässans mötesanläggning (se figur 7 på nästa sida för översikt av Malmömässans ägarstruktur). Malmömässan arbetar på uppdrag av Artexis med att anordna egna mässor och fylla mötesanläggningen då inga större arrangemang äger rum. På anläggningen bedrivs därmed mäss-, konferens- och eventverksamhet samt uthyrning av lokaler. Det privata internationella ägarskapet innefattar ett stort europeiskt nätverk för Malmömässan som gynnar internationella kontakter. Det mesta inom verksamheten administreras lokalt men angående marknadsföringen får Malmömässan direktiv från Belgien. Malmömässan arrangerar både mässor, kongresser, utställningar och konferenser såväl nationella som internationella, med allt från internationella mässor inom plastindustrin till läkarkongresser. Branschmässorna är den del inom verksamheten som är mest lönsam för Malmömässan. I och med att dessa anordnas i de egna lokalerna och att man äger alla delar av projektet innebär de lägst omkostnader. I verksamheten ingår även marknadsföring av mötesanläggningen till potentiella intressenter. Mässan arbetar ytterligare med att vara en del av Malmö stad och ingår därför i ett flertal samarbeten med bland annat Malmö Convention Bureau, hotellanläggningar, Skånetrafiken och Event in Skåne.¹¹²



Figur 7 Malmömässans ägarstruktur¹¹³

¹¹¹ Bellham, Annika; Projektledare för externa evenemang på Malmömässan., Elwin, Emma; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan., Larsson, Lasse; Verkställande direktör på Malmömässan., Lilja, Andreas; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan. & Solvang, Josefine; Projektledare för externa evenemang. Intervju: 2016-04-12, 2016-04-13, 2016-04-28 samt 2016-04-29.

¹¹² ibid.

¹¹³ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-05-08.

På Malmömässan arbetar man inom ramarna för Artexis Nordic genom avdelningar för externa arrangemang, teknik, marknadskommunikation, ekonomi, IT och affärsutveckling. På själva mötesanläggningen arbetar en platsansvarig, två säljare, två projektledare, en IT-ansvarig och två personer ansvariga för logistik. Samtliga anställda på Malmömässan arbetar gemensamt med att bygga arrangemang och gynnar varandra i och med specialisering inom det egna området. Verksamheten är indelad på tre olika avdelningar, där samtliga ingår i en säljavdelning, projektavdelning och en genomförandeavdelning (se figur 8 nedan för översikt av Malmömässans organisation).¹¹⁴



Figur 8 Malmömässans organisation¹¹⁵

Inom Malmömässan återfinns förutom de fast anställda Malmö Mäss-Service och Malmö Mässrestauranger, vilka står för driften av restaurangerna Forest och Cloud. Malmö Mäss-Service står för den största delen av byggnationerna i anläggningen och restaurangerna för all mat och dryck i anläggningen. Gällande säkerheten på mötesanläggningen samarbetar mötesanläggningen med Säkerhetspolisen och Polisen då dessa gör bedömningar för vilka säkerhetsåtgärder som krävs för olika typer av arrangemang.¹¹⁶

4.3.3 De anställdas syn på bedrivandet av mötesverksamheten

De delar inom fysisk struktur som de anställda på Malmömässan lyfter fram som mest betydande för bedrivandet av den egna verksamheten är flexibilitet och lokalisering. Flexibiliteten menar de är av stor vikt i samband med att flexibiliteten möjliggör

¹¹⁴ Bellham, Annika; Projektledare för externa evenemang på Malmömässan., Elwin, Emma; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan., Larsson, Lasse; Verkställande direktör på Malmömässan., Lilja, Andreas; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan. & Solvang, Josefine; Projektledare för externa evenemang. Intervju: 2016-04-12, 2016-04-13, 2016-04-28 samt 2016-04-29.

¹¹⁵ Karlsson, Jonna. Skapad: 2016-05-08.

¹¹⁶ Bellham, Annika; Projektledare för externa evenemang på Malmömässan., Elwin, Emma; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan., Larsson, Lasse; Verkställande direktör på Malmömässan., Lilja, Andreas; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan. & Solvang, Josefine; Projektledare för externa evenemang. Intervju: 2016-04-12, 2016-04-13, 2016-04-28 samt 2016-04-29.

tillhandahållande för samtliga typer av möten som efterfrågas, och att detta gör mötesanläggningen till en möjlig arena vid val av mötesplats. Flexibiliteten tar sig i uttryck genom att lokalerna är snabbt omställbara och kan anpassas för det specifika mötet, samt att fler arrangemang kan pågå samtidigt. Detta innebär med andra ord att anläggningen nyttjas till dess fulla potential och att samtliga ytor kan används i den utsträckning det är möjligt. Lokaliseringen av mötesanläggningen menar de anställda är oerhört viktig i och med att Malmömässan är strategiskt placerad i Hyllieområdet, då detta är ett utbyggnads- och evenemangsområde. Som kan utläsas ovan var Malmömässan tidigare placerad i centrala Malmö men fungerade inte logistiskt. På grund av detta valde man att placera den nya Malmömässan på en plats som var mer gynnsam för verksamheten, inte enbart för logistiska skäl utan även för att tillhandahålla parkeringsmöjligheter och möjliggöra större utbyggnationer. Dessutom ser de anställda stora fördelar med att vara placerade på ett kort avstånd från den internationella flygplatsen Kastrup, och att detta ger dem möjligheter att konkurrera både nationellt och internationellt vid valet av mötesplats.¹¹⁷

De delar inom organisationsstruktur som de anställda lyfter fram som mest betydande för bedrivandet av den egna verksamheten är kunnig och driven personal samt samarbeten. De anställda menar att en grundförutsättning på en mötesanläggning är att personalen är engagerade och brinner för verksamheten, eftersom det är dessa som driver utvecklingen framåt och är med och skapar förutsättningar för att intressenter skall hålla sitt möte hos dem. Detta innebär att personalen håller sig uppdaterade genom att använda sig av den senaste tekniken, men även genom att följa trender inom mötesindustrin. Att följa trender innebär att personalen ges möjligheten att besöka andra stora internationella och framgångsrika mötesanläggningar för att se hur de arbetar och hur de kan lära sig av detta och utveckla den egna verksamheten ytterligare. Förutom trendspaning på internationella kongresser sker involvering i ICCA, vilket ger de anställda en möjlighet att finna aspekter som kan hjälpa dem att utveckla den egna verksamheten. Dessutom pekar de anställda på att de på Malmömässan känner sig som en stor familj, både sett till de åtta fast anställda på anläggningen, men även sett till Artexis och samarbetet med dem. Sett till övriga samarbeten menar de anställda att samarbeten med kringliggande företag såsom Malmö Convention Bureau, Skånetrafiken och Event in Skåne är av stor betydelse. Detta menar de beror på att ett stort och brett kontaktnät är en förutsättning för att bedriva verksamhet på en mötesanläggning, och att de även vill att andra företag i området skall gynnas av Malmömässans verksamhet. Slutligen menar de anställda att grundsäkerheten på anläggningen är av stor vikt, och att samarbetet med Säkerhetspolisen och Polisen är betydande för att både personal och besökare skall känna sig trygga på mässan.¹¹⁸

¹¹⁷ Bellham, Annika; Projektledare för externa evenemang på Malmömässan., Elwin, Emma; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan., Larsson, Lasse; Verkställande direktör på Malmömässan., Lilja, Andreas; Försäljningschef för externa evenemang på Malmömässan. & Solvang, Josefine; Projektledare för externa evenemang. Intervju: 2016-04-12, 2016-04-13, 2016-04-28 samt 2016-04-29.

¹¹⁸ ibid.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras det insamlade empiriska materialet med utgångspunkt i den skapade teoretiska referensramen.

5.1 Den fysiska strukturen på mötesanläggningar

Som lyfts fram i den teoretiska referensramen lyfts faciliteternas lämplighet fram som betydande för bedrivandet av en fungerande verksamhet på en mötesanläggning.¹¹⁹ Inom mötesanläggningars fysiska struktur kan byggnaden anpassas för att förse olika behov utifrån rummet, tiden och funktionerna för anläggningen.¹²⁰ Mötesarrangörernas behov av rumskapacitet och variationsmöjlighet ställer krav på mötesanläggningar, speciellt vid anordnandet av kongresser genom stora och ombyggbara utrymmen. På samtliga undersökta mötesanläggningar tar detta sig i uttryck genom lokalisering, storlek, flexibilitet, lämplighet samt kvalitet. Både Stockholmsmässan och Kistamässan är lokaliserade en bit utanför centrala Stockholm för att möjliggöra utbyggnationer, vilket även gäller för Malmömässan och dess placering en bit utanför centrala Malmö. Dessutom är anläggningarna placerade i Sveriges huvudstad respektive tredje största stad med närhet till internationella flygplatser. Sett till den fysiska strukturen gällande lokaliseringen av de undersökta mötesanläggningarna kan dessa identifieras som perifera mötesanläggningar med strategisk placering utifrån tidigare kunskaper för vad som ansetts mest lämpligt vid placeringen av en mötesanläggning. Om anläggningarna hade placerats i centrala delar av Stockholm och Malmö hade dessa inte nödvändigtvis varit av intresse för studien, då detta hade kunnat påverka mötesanläggningarnas förutsättningar vid valet av mötesanläggning utifrån rumskapacitet och mötets funktion. Förutom detta skapar storstäder i sig större möjligheter att få ett stort antal besökare till anläggningarna genom närhet till flygplatser. Vad vi kan utläsa av detta, vilket även de anställda lyfter fram som en av de främsta aspekterna för drivandet av verksamhet på en mötesanläggning, är att lokalisering och dess medförda möjligheter till större storlek på byggnaden har en mycket stor betydelse. Detta är en aspekt som troligen skulle återkomma vid en undersökning med andra mötesanläggningar. Därför menar vi att storleken på städerna i vilka mötesanläggningarna är placerade samt att det finns en närhet till internationella flygplatser har en stor betydelse för samtliga undersökta mötesanläggningars verksamhetsdrift. Genom att placera mötesanläggningar i större städer skapas förutsättningar för att locka ett större antal besökare än vid placeringen av dessa i mindre städer, både genom att det finns större övernattnings- och upplevelsemöjligheter utöver dessa på själva mötesanläggningen. Mötesanläggningarna blir på så sätt en del av destinationen och representation av staden och dessa kan ömsesidigt nyttja varandra. Närheten till flygplatser upplever vi utifrån de anställdas perspektiv att spelar en stor roll för mötesanläggningarnas attraktionskraft, både på den nationella och internationella marknaden, vilket vidare kan kopplas till lokaliseringen av dessa.

¹¹⁹ Lee 2003, Chen 2006

¹²⁰ Andersson 2006

Som ovan nämns tas även flexibilitet, utrymmens lämplighet för mötet och kvalitet upp inom den fysiska strukturen, vilket återfinns på mötesanläggningarna genom möjliggörande av rumsanpassning för det specifika mötet samt i form av kvalitet på speciellt mat och dryck. På samtliga mötesanläggningar finns möjligheter att ställa om rummen och därmed anordna ett flertal möten samtidigt, vilket innebär att utrymmen som annars skulle stått outnyttjade kan användas till sin fulla kapacitet. Gällande mat och dryck samarbetar mötesanläggningarna med leverantörer. Det sker en kommunikation mellan parterna för att tillfredsställa kundens behov, vilket därmed säkerställer en efterfrågad kvalitet som anpassas efter det specifika mötet. Detta innebär att samtliga mötesanläggningar arbetar utifrån kundens behov och för att tillfredsställa dessa, vilket i sin tur bidrar till en fungerande tjänsteverksamhet. Av de ovan nämnda delarna inom den fysiska strukturen har de mest framträdande delarna för en verksamhet på en mötesanläggning varit lokalisering och flexibilitet. Av detta kan vi utläsa att man på anläggningarna ständigt arbetar med kunden i fokus och att nyckeln till drivandet av en framgångsrik verksamhet är att kunden ständigt bör hållas i åtanke. Mötesdeltagaren och anordnaren arbetar för att tillfredsställa slutkundens, d.v.s. mötesdeltagarens behov, och avgör hur verksamheten upplevs. Respektive anläggningars anställda inser vikten av att se verksamheten som en ständigt pågående process snarare än ett mål, då efterfrågan och trender är i ständig förändring och som i och med detta ställer nya krav på vad som bör tillhandahållas på respektive mötesanläggning.

I den teoretiska referensramen presenteras även ventilation, ljud, sittplatser, renlighet samt tillgänglig service som attribut av största betydelse på en mötesanläggning¹²¹, vilka är bas egenskaper på samtliga undersökta mötesanläggningar. Stockholmsmässan har en total utställningsyta på 70 000 m². Detta ställer krav på en välfungerande ventilation, även om inte direkt uttalad av de anställda, då byggnaden är stor och tar emot ett stort antal besökare vid ett och samma tillfälle. Även ljudet är av stor vikt i samband med exempelvis tv-produktion såsom Idol Sverige, vilket ägt rum på Stockholmsmässan, men även vid varje enskilt möte som består av en större grupp individer. Stockholmsmässan kan tillhandahålla all teknik på plats i faciliteten, vilket underlättar både för utställare samt den egna verksamheten, då varken ljud eller ljus kräver inhyrning från externa leverantörer. I samband med att sittplatser är en betydelsefull faktor på mötesanläggningarna vid möten i behov av dessa har Stockholmsmässan installerat mobila läktare i vissa rum, vilket innebär att utrymmet kan anpassas efter behovet av sittplatser alternativt golvyta. Slutligen har Stockholmsmässan även inhyrd städning från externa leverantörer och den service som erbjuds är garderobsmöjligheter, en informationsdisk, en turistshop, presscenter för journalister med en lounge för företagsledningen samt restauranger. På Kistamässan, med en totalyta på 15 000 m², tillhandahålls ljud- och ljus teknik samt städning från externa leverantörer, ventilation, mobila läktare samt garderob, presscenter, lounge, entrétorg och restauranger i själva byggnaden. Malmömessans totalyta på 20 000 m² inkluderar

¹²¹ Paulsson 2013, Wu & Weber 2006

fungerande ventilation, audiovisuell teknik på plats, städning från externa leverantörer, varierande antal sittplatser i olika lokaler samt garderob, huvudentré, konferensentré, monterservice och restauranger. Vad som kan utläsas av detta är att samtliga ovanstående delar, trots att de inte lyfts fram som mest betydande av de anställda på anläggningarna, är en förutsättning för bedrivandet av den egna verksamheten. Trots att mötesanläggningarna varierar i storlek och använder sig av egna eller tjänster från externa leverantörer så arbetar samtliga primärt med att tillfredsställa kundernas efterfrågan på attribut i byggnaden. I och med att Stockholmsmässan är tre gånger större än Kistamässan och Malmömässan kan anläggningen ta emot ett större antal besökare och har bättre möjligheter att erbjuda mer kundmervärderande service, vilket tar sig i uttryck bland annat genom fler restauranger, en utökad informationsdisk och turistshop. Om Kistamässan och Malmömässan skulle komma att bygga ut anläggningarna skulle detta därmed möjliggöra erbjudandet av ytterligare tjänster för mötesarrangörer och deltagare.

Ytterligare betydande delar inom den fysiska strukturen på mötesanläggningar innefattar storlek, flexibilitet, målgruppsanpassning, acceptabel restid och parkeringsplatser¹²². Som ovan beskrivs är Stockholmsmässan störst till ytan med en storlek på 70 000 m², Malmömässan näst störst med 20 000 m² och Kistamässan minst med 15 000 m². Storleken tas upp som mest avgörande för en anläggning vid platsval för kongresser¹²³, och då samtliga undersökta mötesanläggningar erbjuder möten i form av kongresser kan dessa anses som lämpliga i storlek för denna typ av möte. Vi kan därmed konstatera att storleken på mötesanläggningarna har en betydelse för vilka tjänster som kan erbjudas eller möten som kan anordnas. D.v.s. om Kistamässan och Malmömässan skulle komma att genomföra ytterligare utbyggnationer skulle detta innebära att de måste se över vad det skulle innebära för nya krav på den egna verksamheten. Vidare kan storleken kopplas till flexibiliteten på samtliga undersökta anläggningar i samband med möjligheten att kombinera ytor genom flyttbara väggar och ljudisolering, vilket möjliggör anordnandet av flera arrangemang samtidigt. Detta lyfte även de anställda på mötesanläggningarna fram som en av de främsta delar inom den fysiska strukturen som möjliggör drivandet av en fungerande verksamhet. Vi har även sett en tydlig koppling mellan fungerande verksamheter på mötesanläggningar och flexibilitet, i och med att flexibiliteten utgör själva grunden för att kunna anordna varierande typer av möten på anläggningarna. De olika arrangemang som anordnas innefattar bland annat kongresser, event, mässor och konferenser, vilket innebär att ingen av respektive mötesanläggning arbetar mot en särskild målgrupp. Beroende på typen av möte anpassas istället kringliggande tjänster på anläggningarna efter kundbehov och handlar främst om vilken budget man har att arbeta med för att tillgodose behoven. De anställda på samtliga mötesanläggningar poängterade stor variation i mötena och faktumet att inget möte är det andra likt, vilket innebär att man ständigt anpassar verksamheten för det specifika mötet snarare än att rikta sig in mot en specifik målgrupp. Lösningen till detta är byggnadens och utrymmenas flexibilitet, vilket fungerar som en förutsättning för att kunna arbeta utifrån kundernas mångfaldiga behov för specifika arrangemang.

¹²² Paulsson 2013

¹²³ ibid.

Restiden till Stockholmsmässan från Stockholms Central är cirka 10 minuter och från Arlanda flygplats cirka 50 minuter, medan restiden från Stockholm central till Kistamässan ligger på cirka 15 minuter och från Arlanda flygplats cirka 40 minuter. Avståndet från Malmö till centrala Malmö tar cirka 5 minuter och från Kastrup flygplats cirka 10 minuter. Här kan vi se att restiderna varierar, men att samtliga mötesanläggningar ligger på ett acceptabelt reseavstånd från både centrala delar av staden där de är lokaliserade och även i relation till närmaste internationella flygplats. I och med att mötesanläggningarna som tidigare nämnt är strategisk placerade finns en närhet till stadskärnan och flygplatserna, men om så inte vore fallet hade detta med stor sannolikhet medfört negativa konsekvenser för verksamheten de bedriver idag. I och med att verksamhet berörande möten kräver deltagare skall det vara enkelt för besökaren att ta sig till och från platsen där mötet anordnas, och i andra fall riskerar verksamheten att bli lidande. Detta kan återigen kopplas till lokaliseringen och dess betydelse för bedrivandet av en fungerande verksamhet. Dessutom har detta en koppling till tillhandahållandet av parkeringsplatser vid mötesanläggningar, vilket de undersökta anläggningarna har skapat förutsättningar för i samband med lokaliseringen. Att vara en tillgänglig mötesanläggning genom att erbjuda besökare parkeringsplatser innebär inte enbart att det finns möjligheter för mötesdeltagare att parkera sina fordon under vistelsen, utan även att det finns möjlighet att besöka mötesanläggningen via alternativa resvägar snarare än transport med lokaltrafik. Detta innebär att mötesdeltagare från kringliggande orter kan göra dagsutflykter till exempelvis mässor och utställningar utan att anpassa sig efter tidtabeller, vilket vi menar är en stor fördel för mötesanläggningar att öka besökarantalet.

De slutliga delarna inom fysisk struktur på mötesanläggningar innefattar ekologisk hållbarhet¹²⁴. På Stockholmsmässan arbetar man med ekologisk hållbarhet genom att engagera sig i hållbarhetsfrågor, och detta tar sig i uttryck genom återvinning och återanvändning av material för att sträva efter att vara en hållbar mötesanläggning. På Kistamässan menar de anställda att hållbarhet är en av deras stora prioriteringar och lyfts fram av de anställda som mycket viktigt för den egna verksamhetsdriften. Detta tar sig i uttryck genom återanvändning, i Kistamässans fall samarbeten med miljötaxin och samarbeten med lokaltrafik i Stockholmsområdet för främjandet av kollektiva färdmedel. Utöver detta menar de anställda på Kistamässan att en hållbar policy kan vara en konkurrensfördel vid mötesarrangörers val av mötesanläggning. På Malmömässan arbetar man med hållbarhet genom att i så hög utsträckning som möjligt återvinna material. Trots att hållbarheten enbart lyfts fram som en mycket viktig del bland de anställda på Kistamässan är vi av uppfattningen att detta är en aspekt som har stor betydelse för framgången för samtliga mötesanläggningar. I och med att det i dagsläget finns ett stort intresse för att värna om miljön och minska utsläpp både i och utanför hemmet är detta nödvändigt att ta i hänsyn även vid drivandet av en mötesanläggning. En hållbar policy kan därmed vara en konkurrensfördel då mötesarrangörer väljer var de vill anordna sitt möte,

¹²⁴ Paulsson 2013

vilket är något varje anläggning kan ha i åtanke för att locka till sig ytterligare arrangemang.

5.2 Organisationsstrukturen på mötesanläggningar

Organisationsstrukturen på mötesanläggningarna kan vi se att är kopplad till mötesanläggningens ägarskap och fysiska uppbyggnad, men utvecklas och formas även genom den pågående verksamheten. Komplexiteten varierar ytterligare med utgångspunkt i hur länge mötesanläggningen bedrivit sin verksamhet. Stockholmsmässan har en lång erfarenhet inom mötesindustrin i och med verksamhetsstart redan på 1940-talet, vilket har möjliggjort utformning av organisationen i högre utsträckning än på Kistamässan och Malmömässan. Stockholmsmässan har en tydlig indelning av organisationen i olika affärsområden och avdelningar, medan Kistamässan och Malmömässan som yngre aktörer inte har lika ingående strukturerade organisationer.

Med hänsyn till det offentliga ägarskapet på Stockholmsmässan finns inget primärt vinstintresse och finns även därmed bättre möjligheter för byggnation och renovering av anläggningen med genererad vinst. I relation till detta är Kistamässan och Malmömässan relativt nya mötesanläggningar inom den svenska mötesindustrin med Artexis som ägare som mötesanläggningar med vinstgenererande verksamhet. Samtliga undersökta mötesanläggningar bedriver ändå liknande mäss-, konferens- och eventverksamhet samt uthyrning av de egna lokalerna. Inom ramarna för verksamheten äger samtliga mötesanläggningar ytterligare mässor i form av varumärken, vilka uttalas av de anställda som grundstommen för anläggningarnas verksamhet och kan sägas vara kärnan för lönsamheten på mötesanläggningar av denna typ.

Mötesanläggningar arbetar inom verksamheterna med mötesdeltagare, mötesarrangörer och utställare med olika efterfrågan på typer av faciliteter, utrymmen och service vid utformningen av mötesanläggningen. Mötesdeltagarna och utställare ställer krav på utrustning och vissa typer av service för att tillfredsställa sina egna behov under vistelsen¹²⁵ medan mötesarrangörerna till skillnad från detta ställer sina krav på mötesanläggningen som en del av beslutsprocessen för valet av mötesdestination med hänsyn till mötesdeltagarnas behov och typen av mötet¹²⁶. Denna komplexitet i verksamheten tar sig uttryck på Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan genom att verksamheterna pågående innefattar samarbeten med besöksbyråer i respektive städer samtidigt som mötesanläggningarna har samarbeten med den kringliggande regionen, tillhandahåller service för mötesbesökarna, ständigt arbetar med mötesarrangörer och vidare har olika avdelningar för dessa funktioner. Arbetet inom ramarna för mötesdestinationen är ändå mest framträdande på Stockholmsmässan i och med det offentliga ägarskapet, där detta primärt och även framhåvt av de anställda ingår i kärnverksamheten.

¹²⁵ Wu & Weber 2006, Andersson 2006

¹²⁶ Lee 2003, Andersson 2006

Även de anställda på Kistamässan och Malmömässan lyfter fram detta genom att poängtera vikten av att arbeta som en del av destinationen utöver den egna verksamheten. Detta inkluderande samarbeten med besöksbyråer, lokaltrafik och hotell lyfter samtliga anställda på de undersökta mötesanläggningarna fram som den mest framträdande delen inom organisationsstrukturen för drivandet av en fungerande mötesanläggning. Utöver dessa faktorer lyfte Malmömässans anställda fram en kunnig och driven personal som en nödvändighet för verksamheten. Utifrån detta kan vi utläsa att anläggningarnas verksamhetsframgång är beroende av mötesindustrins olika aktörer och att dessa drar nytta av att arbeta för att vara en del av destinationen oavsett typen av ägarskap.

Mötesanläggningarna innefattar alla en övergripande formell organisationsstruktur som främjar koordineringen av arbetet och är betydelsefull för anläggningarnas framgång och skapar stabilitet i den dagliga verksamheten på anläggningarna genom fördelade arbetsuppgifter och samordning av arbetet. Vid samordning genom olika koordineringsmekanismer tillämpas såväl standardisering som olika samarbetsarrangemang på mötesanläggningarna för att skapa stabilitet.¹²⁷ Arbetsdelning på gruppnivå innefattar arbete med uppgifter av samma slag inom formella avdelningar indelade enligt marknad eller funktion¹²⁸. Organisationsstrukturen kan vi se att är komplexare ju längre erfarenhet mötesanläggningen har och ju längre man bedrivit sin verksamhet. Organisationsstrukturen blir därmed ingen direkt framgångsfaktor för en mötesanläggning utan utvecklas med tiden och bidrar indirekt till en stabil verksamhetsdrift. Inom organisationsstrukturen kan vi snarare se kopplingar till den fysiska strukturen då en större anläggning har en tydligare arbetsfördelning och ett större behov av formell samordning. Stockholmsmässans organisationsstruktur är komplex med flera olika avdelningar, vilka utformats sedan verksamhetsstart medan Malmömässan i jämförelse är en mindre mötesanläggning och innefattar färre avdelningar. På Stockholmsmässan finns en synergi mellan de olika affärsområdena Mässor, Kongresser & Guest Events samt Event service, vilka samarbetar inom den dagliga verksamheten genom att nyttja varandras kunskaper och funktioner. På Stockholmsmässan och Kistamässan skapas stabilitet även genom marknadsbaserade grupperingar inom mässverksamheten för olika kluster- eller ämnesområden för att kunna dra nytta av varandras färdigheter.

Den formella strukturen kännetecknas av olika huvuddelar som är mer eller mindre betydande inom organisationer av olika slag¹²⁹. På Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan är arbetet både fördelat på basis av funktioner och marknader inom en ledningsgrupp. Inom ledningsgruppen som utgör teknostrukturen i organisationen återfinns vd och olika avdelningar som fungerar som supportteam vid både interna och externa arrangemang. Gemensamt för Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan är ledningsgruppernas indelning efter funktioner såsom ekonomi, marknadskommunikation,

¹²⁷ Jacobsen & Thorsvik 2014, Tavitiyaman, Zhang & Qu 2012, Claver-Cortés, Pertusa-Ortega & Molina-Azorín 2012

¹²⁸ Mintzberg 1980, Jacobsen & Thorsvik 2014, Andersson 1997

¹²⁹ Mintzberg 1980

teknik, projekt, försäljning och IT. Dessa funktioner stödjer verksamheten men kan vi ytterligare se att är nödvändiga för mötesanläggningar för att skapa stabilitet och bygga upp den dagliga verksamhetsdriften. Mötesanläggningarnas affärsområden utgörs vanligtvis av en indelning i ett område för mässverksamhet och en för försäljning av externa arrangemang. Affärsområdena för mässverksamheten med dess projektchefer och projektledare inom olika klusterområden utgör den operativa kärnan och uppges även av de anställda att utgöra grunden för mötesanläggningarnas verksamhet. Detta kan hänföras till att mötesanläggningarnas verksamhet främst blir fungerande genom den operativa kärnan som innefattar funktioner för försäljning, genomförande och projektledning inom den dagliga verksamheten.

Servicestrukturen avseende tjänster som stödjer övrig verksamhet är främst försedd av externa leverantörer på mötesanläggningarna. Detta innefattar i Stockholmsmässans, Kistamässans och Malmömässans fall restaurangverksamhet, städservice, fastighetskötsel och utökad säkerhet. På Kistamässan och Malmömässan är tjänsteproduktionen och monterservice inhyrd av Workman Event respektive Malmö Mäss-Service. Till skillnad från detta är Stockholmsmässan full-service leverantör som erbjuder service genom affärsområdet Eventservice istället för att köpa in produktion åt kunder. Av detta kan vi utläsa att Stockholmsmässan har bättre förutsättningar att tillfredsställa mötesarrangörers behov internt och på så sätt öka själva mötesanläggningens produktivitet.

Mötesanläggningarna innefattar tjänsteverksamhet och behöver därför organisera företaget efter kundrelationen¹³⁰. Av de tre mötesanläggningarna är Stockholmsmässan den enda anläggningen med en tydligt uttalad specifik administratör för kundrelationshantering inom affärsområdet Kongresser & Guest Events. Detta innebär inte att denna funktion saknas på de andra anläggningarna men kan ytterligare hänföras till Stockholmsmässans längre bedrivna verksamhet, då man haft längre tid på sig att inse betydelsen av och upprätta en sådan enhet. Inom ramarna för ledningen inom tjänsteverksamheter betonas decentraliserat beslutsfattande, stark ekonomistyrning och handlingskraftiga företagsledare¹³¹. Den starka ekonomistyrningen kan vi se att är tydligare på de privatägda mötesanläggningarna där ett vinstintresse genomsyrar verksamheten. Däremot tillägnar både de offentliga och privatägda mötesanläggningarna ett decentraliserat beslutsfattande i och med en arbetsfördelning på olika avdelningar. Inom ledningsgrupper i turismbranschen är olika syner på organisationens roll som ensam aktör eller del av destinationen vanligt förekommande¹³². Man skulle kunna få uppfattningen att detta är kopplat till ägarskapet och vanligt förekommande på offentligt ägda mötesanläggningar som behöver se till flera partsintressen i verksamhetsdriften, liksom på Stockholmsmässan. Däremot var de intervjuade anställda på Stockholmsmässan tydliga med att lyfta fram uppdraget från Stockholms stad om att arbeta som en del av staden.

¹³⁰ Andersson 1997

¹³¹ Garnes & Grønhaug 2011

¹³² *ibid.*

Den svenska mötesindustrin kan vi se att består av såväl offentligt som privatägda mötesanläggningar och att ägarskapet formar organisationsstrukturen. Ett offentligt ägarskap innefattar som tidigare nämnt ett starkare engagemang inom destinationen och offentliga mötesanläggningar drar nytta av att arbeta efter gemensamma visioner och mål för hela destinationen tillsammans med mötesindustrins aktörer. På Stockholmsmässan är de anställda som tidigare nämnt tydliga med att uppge sig vara en del av marknadsföringsorganisationen inom staden och att stödjandet av Stockholm Convention Bureau ingår i verksamheten. De privatägda mötesanläggningarna påpekar ändå båda upptäckta fördelar med ett samarbete med aktörer i den omgivande regionen och kommunen såväl som med stadens marknadsföringsorgan. De privatägda mötesanläggningarna har en ständig strävan efter högre avkastning och arbetar främst inom den dagliga verksamheten för att generera vinst. Då blir lönsamheten hängande på faktorer som inkluderas i den fysiska strukturen såsom personalens effektivitet, flexibilitet i förhandlingar och mervärdesservice. Kistamässan och Malmömässan är båda privatägda mötesanläggningar, vilket genomsyrar verksamheten. På dessa privatägda anläggningar avspeglas ett högre vinstintresse i och med ett högre krav på avkastning från ägarna. Detta märks av på de privatägda anläggningarna i den dagliga verksamheten då denna innefattar avvägning mellan vilka arrangemang som är mest lönsamma, trendspaning för att skapa konkurrensfördelar och marknadsföring av anläggningen. Stockholmsmässans offentliga ägarskap avspeglas i de anställdas uttalade ambitioner om att vara en viktig del av destinationen. De privatägda mötesanläggningarna är i detta fall separata och egna ekonomiska enheter under ett internationellt företag. I och med detta har både Kistamässan och Malmömässan högre krav på att generera vinst inom ramarna för bolagets hela vision och dessa mötesanläggningar behöver därför lägga mer tid ner på att komma fram med nya lösningar för att öka omsättningen. Detta kan exempelvis göras liksom på Kistamässan genom att arbeta med att öka omsättningen genom att kлона mässor och anordna dem på flera ställen.

6. Slutsatser

I detta kapitel kommer uppsatsens frågeställningar att besvaras och slutsatser dras utifrån det tidigare analyserade materialet.

Syftet med studien var att belysa en del av den svenska mötesindustrin genom att undersöka hur verksamheten på mötesanläggningar i Sverige fungerar utifrån de anställdas perspektiv. Detta har skett med huvudsakligt fokus på anläggningarnas struktur berörande byggnaden och organisationernas utformning. Genom detta ämnade vi lyfta fram vilka delar inom dessa områden de anställda på de undersökta anläggningarna identifierade som mest betydande för att bedriva en fungerande verksamhet på en mötesanläggning i Sverige idag. För att besvara vårt syfte har vi utgått från följande frågeställningar:

- Hur är mötesanläggningarna lokaliserade och utformade?
- Hur är organisationerna på mötesanläggningarna uppbyggda och arbetet inom dessa fördelade?
- Vilka aspekter inom organisationsstrukturen och fysiska strukturen kan identifieras som mest betydande för bedrivandet av mötesanläggningarna enligt de anställda?

De undersökta mötesanläggningarna är lokaliserade perifert i det urbana, det vill säga att de är lokaliserade en bit utanför den centrala stadskärnan. Lokaliseringen har inneburit att mötesanläggningarna haft möjligheter att erbjuda sina besökare parkeringsplatser och enkla transportvägar, både via lokaltrafik men även med flyg och bil. Dessutom har lokaliseringen av mötesanläggningarna möjliggjort utbyggnationer och enkel framkomst logistiskt, vilket är av stor betydelse för en fungerande verksamhet. Just lokaliseringen är den del inom den fysiska strukturen som de anställda på samtliga mötesanläggningar har lyft fram som mest betydande. Detta kan kopplas till vikten av att erbjuda sina kunder bästa möjliga förutsättningar för att enkelt ta sig till och från mötesanläggningen och kunna välja mellan alternativa resvägar beroende på vad som lämpar sig bäst för den specifika individen, vilket visar på att samtliga undersökta mötesanläggningar ständigt utgår ifrån kundens efterfrågan snarare än egna önskemål. Gällande utformningen av mötesanläggningarna har dessa varierat i storlek från 15 000 m² till hela 70 000 m², vilket ställer varierande krav på både service, hallar och audiovisuell teknik. Stockholmsmässan som är både den största och äldsta av de tre undersökta mässorna har visat sig tillhandahålla ett flertal kundmervärderande serviceområden såsom en informationsdisk och turistshop på anläggningen, vilket inte erbjuds på Kistamässan och Malmömässan. Utifrån detta kan vi utläsa att storleken har en betydelse för vilka tjänster som tillhandahålls, och att detta med stor sannolikhet växer fram med tiden beroende på efterfrågan hos kunder och framväxande trender inom mötesbranschen.

För mötesanläggningar generellt finns ingen entydig organisationsstruktur. Denna är snarare en förutsättning i den mån att den skapar stabilitet i den dagliga verksamheten men

utformas och utvecklas ju längre anläggningen bedriver verksamhet. Organisationen och själva verksamheten kan ytterligare variera beroende på ägarskapet då speciellt ett privat ägarskap medför ett starkare vinstintresse medan en offentligt ägd anläggning i högre utsträckning arbetar för att vara en del av en destination. Utifrån intervjuerna med de anställda på Stockholmsmässan, Kistamässan och Malmömässan har vi ändå kunnat se likheter i organisationsstrukturen och arbetsfördelningen på kombinerade kongress-, konferens- och mässanläggningar. Verksamheten innefattar huvudsakligen arbetsområden för mässor som utgör kärnverksamheten för att generera vinst och för försäljning av externa arrangemang. Arbetet på mötesanläggningarna är främst fördelat enligt dessa huvudområden på olika affärsområden. På mötesanläggningarna återfinns ytterligare funktionella avdelningar för ekonomi, marknadskommunikation, teknik och IT för att stödja och möjliggöra en fungerande verksamhet. Den dagliga verksamheten på mötesanläggningarna innefattar ett kundorienterat arbete såväl mot mötesarrangörer som också mot mötesdeltagare. Detta gör att verksamheten behöver bedrivas med den primära kunden i fokus samtidigt som arbetsfördelningen behöver tillåta olika samarbetsarrangemang för mötesanläggningarna att kunna anpassa sig efter deras behov.

Genom intervjuerna med de anställda har ett flertal delar inom både den fysiska strukturen och organisationsstrukturen lyfts fram som betydande för bedrivandet av respektive mötesanläggning. Inom den fysiska strukturen har samtliga av de anställda pekat på lokalisering och flexibilitet som det mest betydande, medan det inom organisationsstrukturen har varit huvudsakligt fokus på samarbeten i regionen. Lokalisering har varit viktigt för mötesanläggningarna på grund av att den är betydande för att locka besökare, bland annat genom att placera sig på platser där det finns en fungerande infrastruktur med kringliggande lokaltrafik och vägnät. Flexibiliteten däremot har inbegripit enkla omställningar i faciliteterna för att möjliggöra ett flertal pågående arrangemang samtidigt, men även för möjligheter att utforma utrymmen på anläggningarna efter önskemål. Slutligen har samarbeten innefattat aspekter såsom kollaboration med besöksbyråer, lokaltrafiken samt hotell. Samarbeten med Convention Bureaus innefattar att dessa fungerar som marknadsförare för mötesanläggningen och föreslår dessa som mötesplats, inom lokaltrafik en dialog med stadens trafknät för enkla transporter och slutligen med hotellverksamheter för att säkra övernattningsmöjligheter vid större konferenser, mässor och kongresser. Även en organisationsstruktur som möjliggör interna samarbeten mellan olika affärsområden och avdelningar är en förutsättning för mötesanläggningarna för att driva en fungerande verksamhet.

7. Förslag till fortsatta studier

Nedan ges förslag till fortsatta studier inom ämnesområdet och ämnen som dykt upp under studiens gång och ansetts vara i behov av att beröras djupare.

I och med att studien genomfördes under en kortare period upplever vi att det finns ett flertal områden inom verksamheten på mötesanläggningar som kunde vara ämnen för djupare studier. För att heltäckande belysa och kunna uttala sig om mötesindustrin i Sverige skulle vidare studier behöva inkludera mötesindustrins andra aktörer och även andra typer av mötesanläggningar. Som tidigare nämnt anses detta behövt med hänsyn till affärsturismens stora ekonomiska omsättning inom turismen samt för framgångsrik verksamhetsdrift inom branschen. En mer omfattande studie inkluderande flera mötesanläggningar skulle möjliggöra en mer definitiv beskrivning av deras lokalisering, utformning och organisering. Inom framtida studier skulle det ytterligare vara av intresse att se vilka andra faktorer utöver dessa i studien framkomna berörande den fysiska strukturen och organisationsstrukturen som bidrar till en fungerande verksamhet. Det skulle även vara av stort värde att undersöka mer ingående om de anställdas synvinkel skiljer sig åt exempelvis från ägarnas. Detta för att kunna fastställa om det förekommer andra aspekter som är mer betydelsefulla vid drivandet av mötesanläggningar och för deras framgång.

8. Referenser

Alberca-Oliver, Pilar, Rodríguez-Oromendía, Ainhoa & Parte-Esteban, Laura, *Measuring the efficiency of trade shows: A Spanish case study*, 2015, Vol. 47, 127-137.

Andersson, Göran, *Framgång i kommersiella tjänsteverksamheter: branschstudier över verksamhetsstruktur, verksamhetskaraktäristika, företags framgång och framgångsdimensioner med utgångspunkten "sunt affärsorienterad företagsledning"*, Diss., Stockholms universitet, 1997.

Andersson, Göran, *Professionella möten och mötesplatser - Fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*, 2006. Research Reports 2006:1.

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2011, Upplaga 2, Malmö Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2013, Upplaga 2, Stockholm Liber.

Bonde, Pernilla, Hellman, Peter & Kellerman, Roger, *Den svenska mötesindustrin - med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event)* [pdf], 2001.

Chen, Ching-Fu, *Applying the Analytical Hierarchy Process (AHP) Approach to Convention Site Selection*, 2006, Journal of Travel Research, Vol. 45:2, 167-174.

Claver-Cortés, Enrique, Pertusa-Ortega, Eva & Molina-Azorín, José, *Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance* 2012, Journal of Business Research, Vol. 65. 993–1002.

Dudovskiy, John, *Convention, Exhibition and Meeting Industry in Global Perspective*, 2012- 07-09, Tillgänglig: <<http://research-methodology.net/convention-exhibition-and-meeting-industry-in-global-perspective/>> (Hämtad 2016-04-20).

Fenich, George & Bordelon, Bridget, *Is There an Optimal Type of Ownership and Organizational Structure When Developing Convention and Entertainment Facilities?*, 2008, Journal of Convention & Event Tourism, Vol. 9:3, 182-198.

Garnes, Solveig & Grønhaug, Kjell, *The Role of Boards of Directors in Tourist Organizations*, 2011, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 11:2, 115-134.

Go, Frank & Govers, Robert, *The Asian Perspective: Which International Conference Destinations in Asia Are the Most Competitive?*, 1999, Journal of Convention & Exhibition Management, Vol.1:4, 37-50.

International Congress and Convention Association (ICCA), *Definition of "MICE"* [webbsida], 2016, Tillgänglig: <<http://www.iccaworld.com/aeaps/aeitem.cfm?aeid=29>> (hämtad: 2016-04-04).

International Congress and Convention Association (ICCA), *About ICCA* [webbsida], 2016, Tillgänglig: <<http://www.iccaworld.com/abouticca.cfm>> (Hämtad 2016-04-04).

International Congress and Convention Association (ICCA), *ICCA Statistics Report 2014* [pdf], 2015, Tillgänglig: <<http://www.iccaworld.com/npps/>> (Hämtad: 2016-03-01).

Jacobsen, Dag Ivar & Torsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, 2014, Upplaga 4:2, Studentlitteratur AB, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar & Torsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, 2008 Upplaga 3, Studentlitteratur AB, Lund.

Johansson, Lina & Sarodnick, Saskia, *Upplevelsens betydelse för professionella möten i rurala destinationer: En fallstudie av mötesaktörer*, 2015.

Johnsson, Sofie & Odelstad, Alexandra, *Betydelsen av mötesindustrin – En studie av Stockholmsmässan ur ett geografiskt perspektiv*, 2006.

Lee, Wha-In, *A model for Evaluating International Competitiveness Of the Convention Industry*, 2003, International Journal of Tourism Sciences, Vol. 3:2, 41-59.

Maitland, Robert & Ritchie, Brent, *City tourism: National Capital Perspectives*, 2010, CABI Publishing.

Meetings International, *Trendrapport 2009* [pdf], 2009, Tillgänglig: <http://www.meetingsinternational.se/images/images_store/pdf/trendrapport_2009_smakprov.pdf> (Hämtad: 2016-03-03).

Meeting Professionals International Sweden, 2012. *Mötesindustrin - En beskrivning* [pdf], Tillgänglig: <<http://cms.axacoevent.se/img/kunder/167/filer/M%C3%96TESINDUSTRIN22mars12.pdf>> (Hämtad: 2016-04-15).

Mintzberg, Henry, *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*, 1980, Management Science, Vol. 26:3, 322-341.

Paulsson, Lennart, *Det optimala mötet*, 2013, Move Publications.

Pearlman, David, *Key Performance Indicators of the MICE Industry and the Top 25 United States and Canadian CVBs*, *Journal of Convention & Event Tourism*, 2008, Vol. 9:2, 95-118

Sandelius, Hanna & Sundin, Emma, *Mötesindustrin: samarbete, nätverk och värdeskapande*, 2008.

Swedish Network of Convention Bureaus, *Vad gör en CVB?* [webbsida], 2016, Tillgänglig: <<http://sncvb.se/vad-gor-en-cvb/>> (Hämtad: 2016-04-15).

Tavitiyaman, Pimtong, Zhang, Hanqin Qiu & Qu, Hailin, *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2012, Vol. 24:1, 140-159.

Tillväxtverket, *Turism* [webbsida], 2016, Tillgänglig: <<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/faktaochstatistik/turism>> (Hämtad: 2016-03-03).

Turistdelegationen, *Möteslokaler 2004 - En kartläggning av anläggningars möteskapacitet i Sverige* [pdf], 2004, Tillväxtverket, Tillgänglig:

<<http://publikationer.tillvaxtverket.se/Search.aspx?pageid=75>> (Hämtad: 2016-04-17).

Törnqvist, Gunnar, *Renässans för regioner*, 1998, Norstedts Tryckeri AB, Stockholm.

Vermeulen, Rick, *Exhibition Centre Development in Europe: A multidimensional historical analysis*, *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 2011, Vol.102:4, 441-454.

Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* [pdf], 2002, Tillgänglig: <<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>> (Hämtad: 2016-05-12)

World Tourism Organization (UNWTO), *Why tourism?* [webbsida], 2015, Tillgänglig: <<http://www2.unwto.org/content/why-tourism>> (Hämtad: 2016-03-03).

Wu, Ann & Weber, Karin, *Convention center facilities, attributes and services: The delegates' perspective*, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 2005, Vol. 10:4, 399-410.

Yoo, Joanne Jung-Eun & Weber, Karin, *Progress in Convention Tourism Research*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2005, Vol. 29:2, pp.194-222.

Figurer

Karlsson, Jonna, Figur 1 Stockholmsmässans ledningsgrupp och affärsområden (Skapad: 2016-04-24)

Karlsson, Jonna, Figur 2 Affärsområdet Mässor på Stockholmsmässan (Skapad: 2016-04-24)

Karlsson, Jonna, Figur 3 Affärsområdet Kongresser & Guest Events på Stockholmsmässan (Skapad: 2016-04-24)

Karlsson, Jonna, Figur 4 Affärsområdet Eventservice på Stockholmsmässan (Skapad: 2016-04-24)

Karlsson, Jonna, Figur 5 Kistamässans ägarstruktur (Skapad: 2016-04-24)

Karlsson, Jonna, Figur 6 Kistamässans organisation (Skapad: 2016-04-24)

Karlsson, Jonna, Figur 7 Malmömässans ägarstruktur (Skapad: 2016-05-08)

Karlsson, Jonna, Figur 8 Malmömässans organisation (Skapad: 2016-05-08)

Karlsson, Jonna, Figur 9 Strukturernas samspel (Skapad: 2016-08-15)

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuförfrågan

Hej!

Vi är två studenter som studerar Turismvetenskap på Södertörns högskola i Huddinge, Stockholm och i detta nu skriver C-uppsats för att avlägga vår kandidatexamen inom turismvetenskap på Turismprogrammet. Med intresse för affärsturism har vi valt att skriva vår kandidatuppsats med inriktning mot mötesindustrin. Med syftet för studien att undersöka mötesanläggningars fysiska och formella organisationsstruktur har vi valt att jämföra olika mötesanläggningar. Inför detta undrar vi om du skulle vara villig att ställa upp på en intervju alternativt en telefonintervju eller svara på några korta frågor per mail. De intervjufrågor som vi är intresserade av att få besvarade innefattar bland annat aspekter gällande anläggningens uppbyggnad, hur mässan ägs, vilka arbetsområden/avdelningar som finns samt hur det dagliga arbetet för dessa ser ut.

Vänligen återkom med svar så fort som möjligt.

Med vänliga hälsningar

Jonna Karlsson & Viktoria Olsson (Södertörns högskola)

Bilaga 2 Intervjupersoner

Intervjupersoner på Stockholmsmässan

Isabelle Lechtman - Försäljningsdirektör (14/4 och 11/5) *På plats och via mail.* 45 min.

Emma Mancilla, Försäljningschef (14/4) *På plats.* 45 min.

Intervjupersoner på Kistamässan

Jan Thorén, Teknisk chef (14/4) *På plats.* 1h.

Björn Wengse, Affärsutvecklingschef (28/4) *Telefonintervju.* 25 min.

Intervjupersoner på Malmömässan

Annika Bellham, Projektledare för externa evenemang (28/4) *Via mail.*

Emma Elwin, Försäljningschef för externa evenemang (13/4) *Via mail.*

Andreas Lilja, Försäljningschef för externa evenemang (12/4) *Telefonintervju.* 30 min.

Lasse Larsson, Verkställande direktör (12/4) *Via mail.*

Josefine Solvang, Projektledare för externa evenemang (29/4) *Telefonintervju.* 25 min.

Bilaga 3 Intervjuguide för intervjuer på plats och telefonintervjuer

Fakta om mötesanläggningens fysiska struktur

Berätta lite om kort om själva mötesanläggningen.

Vilka hallar och ytor består byggnaden av?

Finns det någon tanke bakom placeringen av anläggningen och vilka för- och nackdelar anser ni att denna medför?

Vilken service tillhandahålls på mötesanläggningen?

Organisation

Kan du berätta lite mer ingående om mötesanläggningens ägarskap?

Hur ser hierarkin inom ledningen ut och vilka olika avdelningar respektive affärsområden finns det på mötesanläggningen?

Hur ser den dagliga verksamheten på mötesanläggningen ut?

Har ni några samarbeten i den omgivande regionen och i så fall vilka gällande faktorer som transport, logi och turistattraktioner?

Verksamhetsaspekter

Vilken typ av mäss- och konferensverksamhet är den mest lönsamma för er mötesanläggning?

Hur arbetar ni på mötesanläggningen för att hålla en hög standard inom mötesindustrin och kunna konkurrera internationellt?

Vad skulle ni säga är det viktigaste att tänka på för att ha en fungerande verksamhet på en mötesanläggning?