

Effekten av skiftningar i efterfrågan på konferensverksamheter

Erika Boman Wikström
Sara Eklund

Luleå tekniska universitet

C- uppsats

Marknadsföring

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Företagsekonomi och verksamhetsutveckling

Abstract

The purpose of this thesis is to show how conference companies ought to work in order to achieve a better reservation of their services during off-season. The method used is a case-study consisting of three companies all involved in the conference business. The case-study is based on interviews done with representatives from each company, who possess excellent awareness within this economical sphere. The paper discusses how these companies use internal and external marketing in order to influence the demand of their services. It illustrates that the established conference companies have good knowledge of the problem of fluctuating demand and they constantly try to even these changes. It is shown that less experienced companies are not as aware of this problem, or the ways to handle them as more established ones. The study also accentuates the importance for conference companies to follow the progress in the society and consequently adjust the supply based on the customers' demands.

Förord

Vi vill börja med att tacka Tomas Marklund på Medlefors Folkhögskola i Skellefteå, Anna Brännström på Skellefteå AIK och Mike Helber på Linköpings HC i Linköping, för utan er medverkan hade vi inte kunnat genomföra denna studie.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Rickard Wahlberg för den vägledning han har gett oss. Vi tackar våra studiekamrater som under en intensiv och trevlig tid givit oss konstruktiv kritik och hjälpt oss att se detta arbete ur flera synvinklar, vilket hela tiden utvecklat vårt arbete.

Vi vill slutligen tacka varandra, för att vi med tålamod och humor, tillsammans har klarat av de prövningar som vår forskning vid vissa tillfällen utsatt oss för.

Skellefteå den 28 Maj 2008

Sara Eklund

Erika B Wikström

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	5
2. TEORI	6
2.1 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED INTERN MARKNADSFÖRING	6
2.2 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EFTERFRÅGEPÅVERKAN	7
2.3 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EXTERN MARKNADSFÖRING	10
2.3.1 <i>Kunders betydelse</i>	10
2.3.2 <i>Olika Strategier</i>	11
3. METOD	14
3.1 LITTERATURSÖKNING	14
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI	14
3.3 UNDERSÖKNINGSOBJEKT	14
3.4 DATAINSAMLINGSMETODER	15
3.5 ANALYSMETOD	16
3.6 METODPROBLEM	16
3.6.1 <i>Reliabilitet</i>	16
3.6.2 <i>Validitet</i>	17
4. EMPIRI	18
4.2 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EFTERFRÅGEPÅVERKAN	19
4.3 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EXTERN MARKNADSFÖRING	22
4.3.1 <i>Kundens betydelse</i>	22
4.3.2 <i>Olika strategier</i>	23
5. ANALYS	25
5.1 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED INTERN MARKNADSFÖRING	25
5.2 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EFTERFRÅGEPÅVERKAN	26
5.3 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EXTERN MARKNADSFÖRING	28
5.4 SVAR PÅ FORSKNINGSFRÅGORNA	30
5.4.1 <i>Hur arbetar konferensföretag med sin interna marknadsföring?</i>	30
5.4.2 <i>Hur arbetar konferensföretag med de olika faktorerna i efterfrågepåverkan?</i>	30
5.4.3 <i>Hur arbetar konferensföretag konkret med den externa marknadsföringen?</i>	30
6. SLUTDISKUSSION	31
6.1 SLUTSATS OCH ÅTERKOPPLING AV SYFTET	31
6.2 TEORETISKT OCH PRAKTISKT BIDRAG	32
6.3 FORTSATT FORSKNING	32
REFERENSER	33

Bilaga 1: *Intervjuguide*

1. INLEDNING

I detta kapitel kommer vi att ge en bakgrund till uppsatsen. Den mynnar ut i en problemdiskussion som följs av syfte samt de avgränsningar vi har gjort. Det ges även förklaringar till definitioner vi använt oss av i uppsatsen.

1.1 BAKGRUND

När vi skulle börja skriva vår C-uppsats kom vi i kontakt med Skellefteå AIK där vi lämnade en förfrågan, om det fanns något vi kunde hjälpa dem att undersöka i deras verksamhet. Vår uppgift blev att undersöka hur Skellefteå AIK kan få en bättre beläggning på sin nystartade konferensverksamhet, Rinkside. I dagsläget har man en ojämn efterfrågan. Det är endast under hockeysäsongen och vid hemmamatcher beläggningen hög, men den sjunker betydligt efter att hockeysäsongen har avslutats. Eftersom verksamheten endast varit i drift en kortare tid har företaget en ringa erfarenhet av konferensverksamhet. Utifrån detta har vi valt att skapa en insikt i hur Rinkside kan öka efterfrågan på sina konferenslokaler under lågsäsong. Vi kommer att se på hur man kan påverka kundernas efterfrågan, samt vad Rinkside kan behöva förändra i verksamheten för att skapa ett jämnare kundunderlag.

Vi ser att skillnader mellan utbud och efterfrågan är ett intressant och aktuellt ämne som påverkar alla företag. I och med att den ekonomiska utvecklingen skiftar innebär det att ekonomin varierar mellan snabbare och långsammare tillväxtfaser. Denna variation kan påverka tjänsteföretag genom att utbudet och efterfrågan kan komma i obalans.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Jansson (2003, s 91) menar att människor redan i början av nittonhundratalet började tala om utbud och efterfrågan samt att förstå sambandet mellan dessa.

Nationalencyklopedin definierar utbud (1996, s 142) som *"vanligen den mängd av en vara eller tjänst som ett företag eller hushåll vill sälja till ett bestämt pris under en viss tidsperiod"*. Definitionen på efterfrågan enligt Nationalencyklopedin (1991, s 278) lyder *"den mängd av en viss vara eller tjänst som ett hushåll vid ett visst pris önskar köpa under en viss tidsperiod"*. *"Motsvarande definition gäller för ett företags efterfrågan på en viss produktionsfaktor"*

Kotler, Wong, Saunders och Armstrong (2005, s 8 f) menar att grundpelaren i marknadsföring är att förstå kundernas behov och deras efterfrågan på tjänster. De fortsätter med att poängtera vikten av att se helheten i marknadsföringen, för det finns en risk att man fokuserar på existerande tjänster och missar de eventuella bakomliggande faktorer som kundens behov baseras på. Spiros (2008) menar att kärnan med marknadsföring är att kunna leverera vad kunden efterfrågar och att kunna presentera företagets möjligheter att klara av just detta. Hoffman och Bateson (2006, s 53) hävdar att

det är skillnad mellan marknadsföring av fysiska produkter och marknadsföring av tjänster, det krävs ett tydligare samarbete mellan avdelningarna på företaget när man tillhandahåller tjänster än när man säljer fysiska produkter. Vidare i boken (2006, s 5) ställer sig författarna sig frågan: vad är egentligen en tjänst? De menar att en ren tjänst inte innehåller någon fysisk produkt men att de flesta tjänster till någon del består av en fysisk produkt. Ser man ur Grönroos (1990, s 39) perspektiv kan tjänster vara processer som uppfattas som mer eller mindre abstrakta och subjektiva, där produktion och konsumtion sker parallellt. Då tjänster ej kan lagras utan är förgängliga, kan skillnaderna mellan utbud och efterfrågan vara ett problem som tjänsteföretag bör ta i beaktning (ibid).

Shemwell och Cronin (1994) påpekar att eftersom tjänster inte går att lagra kan det uppstå en tillfällig obalans mellan utbud och efterfrågan, vilket leder till svåra utmaningar för företagsledningen i tjänsteföretag. De menar att trots man använder sig av marknadsförings- och ledarskapsstrategier för att hantera förutsägbara situationer av obalans, ska fokus i huvudsak vara på de åtgärder man kan använda när svängningar inte gått att förutse. Författarna säger att det finns två huvudsakliga kategorier; den ena är att förutse det oförutsägbara genom att förbättra marknadskännetdomen medan den andra innebär att minska omfattningen av de negativa konsekvenserna av ojämnavikt i utbud och efterfrågan, genom att öka flexibiliteten och dela riskerna i utbudet. Hanteringen av ojämnavikt i utbud och efterfrågan är kopplat till hanteringen av skiftande, men i övrigt normal och förväntad, efterfrågan (ibid). Detta förhållande kallas enligt Kotler (1993), för oregelbunden efterfrågan.

Enligt Croxton, Lambert, Garcia-Dastugue och Rogers (2002) är det viktigt att man söker alternativ för att minska ojämnheter i efterfrågan, samt att man söker flexibla verksamhetslösningar för att på detta sätt kunna kontrollera efterfrågan på sina tjänster. Genom att minska ojämnheter i efterfrågan genererar det minskade kostnader och en mer stabil planering (ibid). Grönroos (1990, s 115) ser även han på hur man kan minska klyftan mellan tillgång och efterfrågan. Författaren menar att om företagets belastningar och efterfrågan är som störst samtidigt, kan detta ge längre väntetider och mindre personlig service. Däremot vid låg efterfrågan får kunden en bättre tjänstekvalitet eftersom företagen då har större outnyttjade resurser och kan tillfredställa kunden på ett bättre sätt. Genom att minska klyftan mellan utbud och efterfrågan kan man på så sätt göra kvaliteten både jämnare och bättre, samt få en stabilare produktivitet hos företaget (ibid).

Hoffman och Bateson (2006, s 47) påpekar att det är viktigt att utveckla marknadsföringsstrategier för tjänsteföretag, för att kunna justera utbudet/efterfrågan och för att uppnå en god balans mellan dem. Grönross (2002, s 258) menar att marknadsaktiviteter måste marknadsföras både internt till dem som förväntas genomföra aktiviteterna samt externt, vilket är extra viktigt när det gäller tjänster. Shemwell och Cornin (1994) menar att det kan vara en stor utmaning för tjänsteföretag att uppnå denna goda balans mellan utbud och efterfrågan. Författarna fortsätter med att tydliggöra vikten av kunskap angående trenderna i efterfrågan, för att företag skall ha möjlighet att kunna fatta rätt beslut. De anser även att det finns olika strategier för företag att förebygga dessa problem. Shemwell och Corin (1994) säger att företag kan endera tydliggöra efterfrågan

genom att göra ett reservationssystem på sina tjänster. Detta skulle enligt författarna ge företag möjlighet att effektivisera sin marknadsföring samt ge en bättre grund till företaget för att kunna fatta rätt beslut. Företag kan även analysera tidigare trender angående utbud och efterfrågan; de flesta företag är medvetna om de olika svängningarna angående detta men kunskapen är endast ytlig och inte djupgående hos företag. I artikeln framgår det att grundtanken med dessa två alternativ, är att information om efterfrågan på företagets tjänster är lättillgängligt och ett billigt alternativ samt att en djupare kunskap angående trender i efterfrågan leder till att man kan ta ett bättre beslut (ibid).

Shemwell och Cronin (1994) menar att trots att det finns olika strategier inom ledarskap och marknadsföring för att klara oförutsedda ojämnheter i utbud och efterfrågan, har man fokuserat utifrån situationer där variationer i utbudet och efterfrågan inte varit oförutsedda. Författarna anser även att en vanlig strategi för företag, är att kännedomen om utbud och efterfrågan är något man bara skaffar sig, utan att egentligen veta hur man skall använda sig av den kunskapen på rätt sätt.

Croxton, Lambert, Garcia-Dastugue och Rogers (2002) anser att genom att ha en god efterfrågehanteringsprocess kan ett företag vara förberett på en förutsedd efterfrågan, men denna process kan även ge företaget en möjlighet till att genomföra en snabbare åtgärd vid oförutsedda efterfrågor. Artikeln belyser att en varierad efterfrågan kan åtgärdas genom att företaget har en tydlig planering samt att det håller kostnaderna nere. Författarna menar att det hjälper att öka sin flexibilitet, då detta kan ge företag möjlighet att snabbare svara på interna och externa händelser. Croxton et al menar att det är svårt att undvika de variationer som beror på kunderna, men att målet bör vara att avlägsna den hantering som ökar variationen och introducera den hantering som främjar ett jämnt efterfrågemönster. Det yttersta målet bör vara att man som företag skall kunna möta kundernas efterfrågan på ett effektivt sätt (ibid).

Utifrån dessa källor kan man utläsa att det finns problem med att matcha utbud och efterfrågan, vi har valt att betrakta dessa problem från tre olika synvinklar, både genom leveranskedjan, pris och genom att se utifrån ett säsongsbetonat arbets sätt.

Leveranskedjan

Enligt Katz, Pagell och Bloodgood (2003) är målet med leveranskedjan att tillhandahålla rätt produkt, till rätt pris, på rätt ställe till kunderna. Författarna menar att arbeta utifrån en leveranskedja innebär att företagen bör avväga behoven hos alla deltagare i kedjan och använda sig av det på ett effektivt sätt. De fortsätter med att det är endast slutkunden som räknas, det är slutkunden som avgör om varje medlem i leveranskedjan tillför ett positivt värde och om de är beredda att betala för detta. Vidare menar författarna, att en djupgående kunskap om motivationen hos medlemmarna i leveranskedjan, skulle innebära att det i vissa fall skulle det vara mer ekonomiskt att hoppa över någon länk i kedjan. Resultatet skulle bli ett bättre samarbete och en effektivare leveranskedja (ibid).

Croxton, Garcia-Dastugue, Lambert och Rogers (2001) tydliggör att arbetet med leveranskedjan har allt mer blivit en erkänd symbol för framgångsrika företag. Författarna menar att medan många företag ser fördelarna med leveranskedjan, är företag

trots allt osäkra om vilka processer som man skall ta hänsyn till, samt vilka aktiviteter som skall ingå i leveranskedjans processer och slutligen hur dessa processer påverkar varandra. Croxton et al ställer sig slutligen frågan: Hur kan företag få leveranskedjan att fungera när man inte förstår de grundläggande processerna? Författarna menar att för att kunna skapa samhörighet mellan medlemmarna i leveranskedjan bör företag integrera några standardprocesser i leveranskedjans process. I artikeln tar författarna upp olika standardprocesser: relation till kunderna, service till kunderna, efterfrågan, priset, beställningsförfarande, tillverkning, leverantörsrelationer, produktutveckling samt reklamationer.

Priset

Dermikan och Cheng (2006) har tittat närmare på hur priset är relaterat i leveranskedjan. De menar att marknaden för tjänsteleveranskedjan kännetecknas av priskänslighet och en slumpvis efterfrågan. Författarna har observerat att företag som samordnar arbetet i en leveranskedja, inser och uppnår en större vinst för företaget. Den slutsats författarna förmedlar är att den som samordnar leveranskedjan brukar information från övriga medlemmar i kedjan och använder informationen på ett objektivet sätt.

Janson (2003, s 92) har däremot tittat på hur tjänsteutbytet kan inverkan på priset. Han menar att tjänsteutbytet inte på något sätt kan påverka den allmänna prisnivån, eftersom det hela tiden är frågan om relativa prisförändringar mellan olika typer av tjänster. Enligt författaren är dessa i regel minimala, men även om de inte vore detta, skulle prisökningen av den ena vara lika med prissänkningen av den andra tjänsten. Janson (2003, s 91) menar att i verkligheten skiljer sig priset för samma produkt mot skillnaden i kunskap och avståndet mellan marknaden och de monopolistiska inslagen. Det man kan se av detta är att priset har en bidragande roll när efterfrågan varierar och leveranskedjan besitter många olika delar (ibid).

Säsongsproblem

Mycket av litteraturen kring problemen med säsongsanpassade verksamheter handlar om turism. Vi anser att konferensverksamheter har samma förutsättningar som turistverksamhet, angående utbud och efterfrågan. Nationalencyklopedin (1996, s 176) definierar konferensverksamhet med: ”*sammankomst för formell diskussion av vissa sakfrågor; ofta som förberedelse inför fortsatt behandling*”. Av denna orsak har vi valt att använda oss av denna litteratur eftersom det torde finnas en påtaglig koppling till vårt problem.

Adenso-Diaz, González-Torre och Garcia (2002) menar att tjänstesektorn ofta berörs av säsongsproblem i efterfrågan, men berörs också av det grundläggande problemet, vilket är att kunden måste vara disponibel när tjänsten är tillgänglig. De säger att när det gäller att hålla en bra kapacitet, måste målet vara att minimera kundernas väntan och undvika outnyttjad kapacitet, genom att möta efterfrågan i tid på ett effektivt sätt. Författarna menar att ser man i ett längre perspektiv, är kapacitet ihopkopplat med hur företaget agerar samt hur detta är relaterat till företagets expansion och eventuella neddragningar. Ser man däremot i det korta perspektivet handlar det om att klara av den oförutsedda efterfrågan. Omöjligheten att kunna synkronisera efterfrågan och utbudet leder till

svårigheter att kunna bemöta kunder när efterfrågan är högre, vilket även leder till högre kostnader då man får mindre intäkter när kapaciteten inte är fullt utnyttjad (ibid).

Baum och Lundtorp (2001, s 1) menar att effekten av varierad säsongsbetonad turism är ett av de dominerade problemen, både i den offentliga och privata sektorn. De menar att problemen angående säsongsanpassad turism påverkar hela beteendet från utbudssidan till exempel: marknadsföring, företagets ekonomi och intressenterna. De påtalar att det finns två olika varianter av säsongsanpassning: naturlig och institutionell. Naturlig säsongsanpassning är enligt författarna, ett resultat av vanliga variationer i vädret såsom temperatur, regn, snö och dagsljus. Institutionell säsongsanpassning beror i sin tur på mänskliga beslut och är därför vidare och svårare att förutse än den naturliga (ibid).

Ng, Wirtz och Sheang Lee (1999) är av uppfattningen att det är skillnad mellan vad den akademiska litteraturen ger för riktlinjer och hur företagen agerar i realiteten.

Sammanfattningsvis tar vår problemdiskussion upp viktiga faktorer som kan påverka efterfrågan. Bland dessa faktorer nämns säsongsskiftningar, pris och kapacitet som viktiga pusselbitar för företag att arbeta med. Det framgår även hur viktig den interna och externa marknadsföringen är för tjänsteföretag. Med dessa data som grund, har vi valt att inrikta oss mot problem som kan uppstå i säsongsbetonade verksamheter, vi har även valt att se hur dessa företag konkret arbetar med att påverka sin efterfrågan. Vi anser att konferensverksamheter kan inräknas i detta område eftersom dessa företag har liknande förutsättningar som turismverksamheter. Vi ser att det finns en viss risk för överlappning av två av våra forskningsfrågor. Vi har valt att i fråga två betrakta de olika faktorerna i efterfrågepåverkan, som verktyg att använda sig av för konferensföretag medan vi i fråga tre, vill veta hur konferensföretag konkret arbetar med den externa marknadsföringen.

1.3. SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR

Det övergripande syftet med vår C-uppsats är att belysa hur konferensföretag arbetar för att uppnå en bättre beläggning under lågsäsong. Detta syfte vill vi uppnå genom att besvara följande forskningsfrågor.

- Hur arbetar konferensföretag med sin interna marknadsföring?
- Hur arbetar konferensföretag med de olika faktorerna i efterfrågepåverkan?
- Hur arbetar konferensföretag konkret med den externa marknadsföringen?

2. TEORI

I detta kapitel tar vi upp teori som behandlar tjänsteföretags efterfrågeproblem som grundas i säsongsbetonade verksamheter. Kapitlet har delats in i tre delar. Uppdelningen och uppställningen av huvudrubrikerna följer de forskningsfrågor som ställts upp för att svara på syftet.

2.1 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED INTERN MARKNADSFÖRING

Arnerup-Copper och Edvardsson (1998, s 232) går in på betydelsen av den interna marknadsföringen för att lyckas med de externa marknadsföringsåtgärderna. Författarna anser att om inte företagets personal förstår eller tror på sin ”produkt” kan man även utgå från att kunden inte heller tror på den. Vidare menar de att genom den interna marknadsföringen strävar man efter att den interna beredskapen skall motsvara de externa förväntningarna, det menas att kundernas förväntningar formas genom traditionella externa marknadsaktiviteter ska motsvaras av den faktiska upplevelsen av tjänsten. Arnerup et al anser att PR kan förorsaka negativa konsekvenser om inte tjänstens kvalitet motsvarar det man har utlovat eller att de förväntningar som har skapats eller löften inte infrias (ibid).

Arnerup-Copper och Edvardsson (1998, s 221 f) anser att i många fall glöms den interna marknadsföringen bort i tjänsteföretag. Det är enormt viktigt enligt dessa författare att alla anställda känner till företagets tjänsteerbjudanden och tror på det de skall göra. De fortsätter med att påpeka betydelsen av att utveckla metoder samt att skapa ett kontinuerligt arbetssätt som garanterar att de anställda har förmågan att och möjlighet till att leverera tjänster med hög kvalitet. Författarna säger att företag i allmänhet riktar sin marknadsföring mot de externa aktiviteter, men att det egentligen inte har någon betydelse om inte de anställda levererar den förväntade tjänsten. Enligt författarna är den huvudsakliga uppgiften i intern marknadsföring, motivation och författarna menar att detta är något som måste arbetas aktivt med, parallellt med den externa marknadsföringen. Zineldin och Philipson (2007) säger att marknadsföring är det centrala i alla affär och samordnings funktioner som skall riktas mot den egna organisationen och är brännpunkten för att tillfredsställa kundernas behov. De menar att mycket av litteraturen inom marknadsföring fokuserar på långsiktiga kundrelationer.

Spiros (2008) påpekar att det är viktigt för företag att vara öppna för vad de anställda har för behov och att företaget skall prioritera detta för att kunna uppnå en högre tillfredsställelse hos deras anställda, men det är inte bara ledningen som ska vara delaktig utan hela arbetsgruppen skall involveras. Författaren menar att om man lyckas öka de anställdas välbefinnande, kommer det att generera en högre kundtillfredsställelse. Han menar att man kan öka personalens tillfredsställelse genom att låta dem vara mer delaktiga i besluttagande och genom att skapa ett behagligt arbetsklimat. Spiros visar också på vikten av att man går in på individnivå samt att man visar en ökad uppskattning och empati för alla anställda.

Adenso-Diaz, González-Torre och Garcia (2002) menar att genom att ha förmågan att leda sin personal kan man upptäcka flera problem i producerande företag. De menar att tjänsteföretag har två delar att ta hänsyn till: det ena är att efterfrågan är väldigt säsongsbetonad och den andra är att det grundläggande i tjänster är att kunden måste närvara när tjänsten tillhandahålls. Författarna anser att det sistnämnda påverkar tjänsten indirekt då det innefattar personlig efterfrågan, det vill säga att varje kund har olika önskemål angående sin efterfrågan och att detta i sin tur ställer höga krav på flexibilitet hos personalen.

Doyle och Stern (2006 s, 64 f) påpekar vikten av att vara medveten om att marknaden består av kunder med behov men att dessa behov aldrig är likadana kunder emellan. Variationerna kan bestå i vilka egenskaper man är ute efter på den fysiska produkten eller tjänsten, vad man har råd att betala, samt hur mycket av produkten eller tjänsten man behöver (ibid). Song, Nanson och Benedetto (2008) anser att det är viktigt att tjänsteföretag för vidare kunskapen angående kunders behov, önskemål samt företagets konkurrenssituation till hela personalgruppen inom företaget.

Madhavaram, Badrinarayanan och McDonald (2005) hävdar att företag måste fokusera sina satsningar på det som utvecklar företaget och dess varumärke samt det som definierar det. Alla ansvariga samt personalen inom företag måste koncentrera sig på att vidarebefordra just detta varumärke, där alla är individuellt ansvariga för hur kommunikationen med marknaden presenteras.

Enligt Doyle och Stern (2006 s, 31 ff) är syftet med all affärsverksamhet att tillgodose kundernas behov. De anser att misslyckas man med detta får man svårt att överleva, eftersom kunderna då väljer en annan leverantör. Ett kundstyrt företag har enligt författarna, insett att deras största värde ligger i nöjda kunder och om man klarar av att uppfylla deras behov bättre än konkurrenterna har man lyckats eftersom det kan innebära ytterligare försäljning i framtiden.

2.2 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EFTERFRÅGEPÅVERKAN

Säsongskiftningar

Intresset med att kunna förutse turisternas efterfrågan har fått mer uppmärksamhet de senaste decennierna menar Witt, Song och Louvieris (2003). Författarna menar att förutseendet av efterfrågan har fått ett större behov av exakthet. Orsaken till detta är att minska riskerna och osäkerheten med problemet (ibid). Garin-Munzo och Perez (2000) anser att det är svårt att få en modell över turismens efterfrågan eftersom turism involverar flera olika aktiviteter. De menar att för vissa länder är det viktigt att klargöra betydelsen av faktorerna angående flödet av turister, för att tydliggöra vikten av turism ur ekonomisk och konkurrenssynpunkt. I artikeln belyser författarna vikten av att god kunskap om efterfrågan gällande turism och anser att detta är något att sträva efter. De

menar vidare att det finns vissa problem eftersom turismen ofta är säsongsbetonad och att det kan vara svårt att frambringa information angående efterfrågan om turism.

Baum och Lundtorp (2001, s 25) menar att säsonganpassning anses som variationer i turism. De menar att fenomenet med säsonganpassning är ihopkopplat med en bestämd tidsperiod under vilket säsongsskiftningarna sker. De tydliggör även att samordningen av möten, events och konferenser är avgränsade till ett begränsat område. Författarna påpekar även att när man studerar säsonganpassning är det viktigt att utgå från efterfrågan när den är som störst. Baum (1999) anser att säsonganpassning är något som man ofta ser som ett problem som man löser på en marknadsföringsnivå, genom policy eller genom verksamhetsnivå. Han menar att det är vanligt att anse att säsonganpassning innebär en utmaning för företag men även för individer inom företaget. Han fortsätter med att det negativa i den vanligaste variationen utifrån säsonganpassning kan vara antingen en verksamhet som har kort säsong, när de har till stor del stängt med minskad verksamhet eller att det kan vara att ett företag måste generera hela årets intäkter under en kortare tid av året. Han menar slutligen att ett av problemen med att kunna förstå säsonganpassad turism är bristen på djupa och longitudinella undersökningar.

Enligt Baum och Lundtorp (2001, s 116) är säsonganpassning inte endast fördelaktigt, utan man måste alltid söka en lösning för att utöka sin säsong, företag som har möjlighet att kunna erbjuda sina tjänster under större delar av året är oftast mer framgångsrika. De påpekar dock, att man endast har nytta av sin utökning fram till att andra innovativa företag kommer på en nyare och bättre idé. De menar även att man som företag bör urskilja allt som är positivt med säsonganpassning, sedan kan man utifrån detta försöka samordna verksamheten med andra företag/aktiviteter som på liknande sätt är säsongberoende.

Jolliffe och Farnsworth (2003) förklarar att det karaktäristiska med turism och säsongsskiftningar är att detta påverkar alla aspekter på verksamheter som i sin situation anses som angelägna att kunna tillgodose kundernas önskemål. Det finns två lösningar när det gäller hur man kan påverka säsonganpassning enligt författarna: det ena alternativet är att företaget väljer att anamma eller utmana konceptet och sin situation, medan det andra alternativet innebär att företaget ser säsonganpassning som en sammanhängande helhet och att detta varierar allt från acceptans till utmanande och hamnar någonstans mellan dessa två ytterlägen. Författarna menar att problemet med att välja strategi kan bero på flera faktorer som till exempel lokalisering, konkurrenters beteende eller politiska beslut; detta gör att slutresultatet kommer att hamna inom den sammanhängande helheten men att tyngdpunkten ligger mot någon av faktorerna. Författarna förklarar att de företag som väljer att påverka säsonganpassning genom att anamma detta, är de som av eget val eller av andra omständigheter accepterar säsongkaraktären som en del av deras verksamhet. De förklarar detta med att företag väljer att vara verksamma endast en del av verksamhetsåret, beroende av var de är lokaliserade och vad det finns för underlag för verksamheten. Fortsättningsvis menar de att företag som istället väljer att utmana säsonganpassningen inte har valt att påverkas av säsongkaraktären, utan skulle istället vilja vara ett åretruntföretag. Dessa företag gör allt de kan för att påverka och motarbeta sin situation genom att utöka sin säsong till det

yttersta, till exempel genom att erbjuda sina kunder rabatter under lågsäsong eller att de anställda får utvidgade arbetsuppgifter under denna tid (ibid).

Jolliffe och Farnsworth (2003) menar att genom att säsongsanpassa verksamheten kan det påverka anställningarna inom företag, som i sin tur kan leda till, allt från att verksamheten blir underbemannad, till arbetslöshet för de anställda.

Kapacitetsanvändning

Många företag använder sin kapacitet som ett verktyg till att utveckla kundrelationer för att skapa lojalitet anser Ng, Wirtz och Sheang Lee (1999). Dessa författare vill belysa att genom att använda sig av kapacitet för att skapa lojalitet, kan företag skaffa sig fördelar på grund av minst fyra anledningar:

- företaget kan genom att ge bort ”gratisprover” generera en ökad försäljning.
- företag kan skapa en mental bild som väcker ett känslomässigt gensvar hos kunder som kunden kommer ihåg.
- kunden värderar tjänsten utifrån det synliga priset; får denna betala ett lägre pris anser kunden att han gjort en god affär.
- företaget kan kostnadseffektivisera genom att tillhandahålla kapacitet som belöning till kunden istället för något som måste företaget måste köpa in.

Ng et al (1999) påpekar att företag kan använda sig av att sätta ihop två eller flera tjänster och att detta ger möjligheter att sänka priset och öka efterfrågan på sina tjänster; genom att använda denna strategi kan det resultera i att en kund köper ytterligare tjänster än vad de hade tänkt göra från början. De anser att genom att göra detta kan företaget leverera bättre tjänstevärde till kunden; ett av författarnas förslag på detta är att erbjuda kunden en helhetslösning genom att samarbeta med andra företag med motivering att kunden kan spara söktid. Ng et al menar vidare att detta kan vara en stark marknadsföringsstrategi men att det även finns argument som talar emot denna strategi. De ser intäktsförlust som en sådan orsak, ett annat argument är att kunder som önskar endast en specifik tjänst kanske inte är intresserad om denna kommer i ett ”paket” tillsammans med någon annan tjänst. Avslutningsvis anser de att trots planering av företagets tjänster för att kunna anpassa utbud och efterfrågan, finns det ingen garanti att de inte har outnyttjad kapacitet, utan det minskar enbart den outnyttjade kapaciteten.

Priset

Ostrom och Iacobucci (1998) menar att kunder lägger större vikt på de yttre faktorerna än på det inre. De inre faktorerna kräver både mer tid och ansträngning av kunden för att få en helhetsbild speciellt gällande köp av tjänster (ibid). Författarna menar att i dessa fall måste kunden förlita sig på varumärket, priset och servicegarantin som hjälp till sitt beslut, där dessa tre saker utgör grunden för vad kunden förväntar sig av tjänsten.

Baum (1999) påpekar i sin tur att både den privata och offentliga sektorn inom turism investerar mycket för att kunna lösa problemet som säsongsanpassad turism innebär. Han menar att man under en lång tid använt sig av marknadsföringsstrategier som tillhandahåller utökat värde, produktvariation och priskampanjer för att stimulera

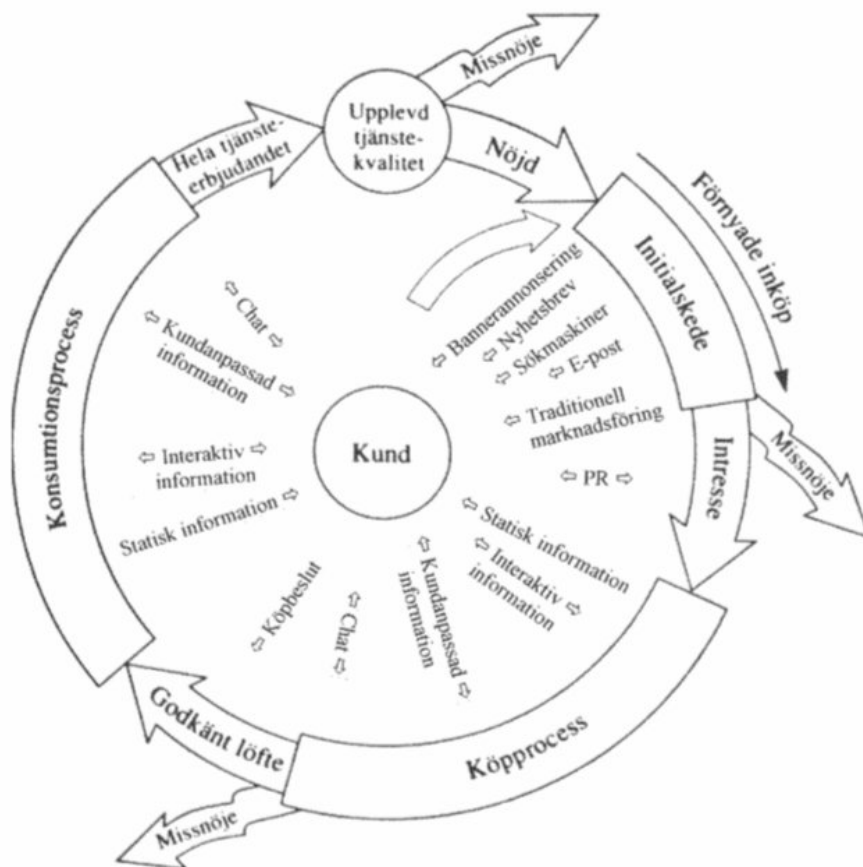
efterfrågan under lågsäsonger. Dessa strategier har visat sig lyckade, speciellt när man riktat sig till helt nya marknader (ibid). Hua och Li (2006) säger att i en samarbetssituation med olika priser, är samverkan beroende av marknadens osäkerhet på efterfrågan. Detta samarbete kan genomföras om fluktuationerna på efterfrågan är relativt små och om den osäkra efterfrågan ej är allt för stor (ibid).

2.3 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EXTERN MARKNADSFÖRING

2.3.1 *Kunders betydelse*

Det är viktigt för ett företag att se var dess kunder befinner sig i cykeln för att veta vilka markandsföringsåtgärder som de skall använda sig av enligt Grönroos (1990, s 138). Han menar att alla olika skeden kräver olika initiativ gällande markandsföring för att driva processen vidare. I det första skedet bör företaget satsa på att skapa ett intresse för tjänsten, medan i andra skedet rikta sin energi på själva försäljningen (ibid).

Enligt Grönroos (1990, s 138) bör man som företag se kundrelationen som en livscykel (se Figur 1). Författaren förklarar att de kunder som inte är medvetna om företaget eller dess tjänster befinner sig i initialskedet, utifrån om kunden i detta skede väljer att bruka tjänsten eller ej, kommer kunden in i köpprocessen eller att välja att avvika från cykeln. Han menar att väljer kunden köpprocessen värderas tjänsten utifrån kundens efterfrågan samt vad denne är beredd att betala; vid ett positivt resultat går cykeln vidare till det tredje skedet som består av konsumtionsprocessen. Författaren anser att denna process innebär att kunden utvärderar hur företaget klarar av kundens problem samt att leverera tjänsten, och om kunden är nöjd i slutändan kommer troligtvis relationen att fortsätta tills annan värdering sker. Grönroos menar att kunden alltid har möjlighet att bryta cykeln när kunden själv önskar. När konsumtionsprocessen är avslutad kan kunden välja att avlägsna sig från processen eller köpa nya tjänster av samma företag (ibid).



Figur 1. Kundlivscykeln. Efter "Service Management. Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens" av C. Grönroos, 1990, Media Print: Uddevalla, s 139.

Ng, Wirtz och Sheang Lee (1999) menar att det finns fördelar med att skapa en förbindelse mellan företag och kund. Författarna menar att strategin med att bilda relationskanaler är ett användbart verktyg för många turismtjänsteföretag, då deras marknad är stor geografiskt och på grund av detta är det svårt att få budgeten att räcka till.

2.3.2 Olika Strategier

Shemwell och Cronin (1994) menar att en obalans antingen kan vara försägbar, eller oförutsägbar. Författarna anser att när en situation är förutsägbar kan ledningen använda en mängd olika verktyg för att mildra en tillfällig avvikelse. Dessa strategier faller vanligtvis in under två huvudkategorier: marknadsmixstrategier där man ändrar efterfrågan för att passa utbudet och planeringsstrategier vilket innebär att man ändrar

utbudet för att passa efterfrågan (ibid). Zineldin och Philipson (2007) menar att många inom tjänsteföretag endast ser kortsiktigt på sin marknadsföring och har svaga relationer till sina kunder eftersom kontakterna sker till största del via Internet. Författarna menar att denna grupp har som mål att uppnå en fast kundrelation men utan att göra några ansträngningar för att detta skall ske. De menar att företagen litar till sin position inom sin genre för att kunderna skall välja dem, utan att ha någon strategi för att detta skall uppfyllas. Bhagat och Williams (2008) talar om vikten för företag att definiera och segmentera sina kunder för att på bästa sätt kunna definiera respektive kundgrupps specifika förväntningar. De menar att detta arbete måste ske kontinuerligt då gruppernas förväntningar kan variera stort över tid.

Kotler, Wong, Saunders och Armstrong (2005, s 34) har gått in på marknadsföringsmixen och definierar denna som ett sätt av kontrollerbara taktiska marknadsföringsverktyg – produkt, pris, plats och promotion som företaget blandar för att skapa det gensvar som de vill ha på målmarknaden. De anser att de fyra P:na representerar säljarens synvinkel på dessa verktyg för att kunna påverka köparen. Författarna menar att företag kan nå sina uppsatta mål med en genom en effektiv marknadsföring tillsammans med en bra marknadsföringsmix.

Arnerup-Copper och Edvardsson (1998, s 275) anser att marknadsmixen är ett väletablerat marknadsföringssynsätt men författarna menar att när det gäller tjänster bör man utöka marknadsföringsverktygen med ytterligare två P:n som innefattar personalens betydelse samt att påtagliggöra den immateriella tjänsten. Författarna påtalar att den externa marknadsföringen lockar kunder till företaget men detta har ingen större betydelse om inte personalen kan leverera den förväntade tjänsten.

En del i planeringsarbetet är enligt Kotler, Wong, Saunders och Armstrong (2005, s 337 f) att samla information om både målmarknad och kundernas efterfrågan. De anser att många företag startar sina verksamheter i en liten skala, där man har en mer personlig relation till kunderna. Författarna påstår att de mindre företagen använder sig av att observera samt fråga sina kunder vad de tycker. Kotler et al fortsätter med att när intäkterna ökar och köparna blir mera selektiva måste företagen skaffa ytterligare information om vad köparna anser om olika fysiska produkter och tjänster. Då omgivningen runt ett företag ändras relativt snabbt måste ledningen för företaget ha dagsfärs information för att kunna ta rätt beslut (ibid).

Zineldin och Philipson anser att de teorier Kotler hänvisar till fortfarande är de som dominerar vid marknadsföring. Författarna anser däremot att dessa är i behov av att utvecklas där man bör utgå från alla komponenter inom verksamheten, för att då kunna utläsa helheten och det komplexa i marknadsföringen. Det viktiga är att man bör känna igen det essentiella i marknadsföringen för att inte gå miste om möjligheter att skapa djupa relationer mellan företaget, deras kunder samt företagets samarbetspartners (ibid).

Grönroos (2002, s 334) menar att marknadsföringsprocessen omfattar alla resurser och verksamheter som antingen direkt eller indirekt bidrar till att upprätta, bevara och stärka

kundrelationen oavsett var i företaget personalen befinner sig. Han menar att en stor del av den externa marknadsföringen sker utanför den sedvanliga marknadsavdelningen, det genomförs istället av annan personal inom andra avdelningar och funktioner. Grönroos (2002, s 343) menar dock att tjänsteföretag behöver någon som tar ansvar för marknadsundersökningar, planerad marknadskommunikation, prissättning och andra traditionella former av marknadsföring. De flesta tjänsteföretag behöver därför några heltidsanställda marknadsförare som kan sköta den traditionella marknadsföringens processer (ibid).

Arnerup-Copper och Edvardsson (1998, s 277) menar att kommunikation är ett av tjänsteföretagens viktigaste marknadsföringsverktyg, tjänsteföretag måste därför klargöra i sin marknadskommunikation, att de inte nöjer sig med enbart pengar som motprestation. Författarna tydliggör att kommunikation behövs för att tala om att företaget finns och för att få nödvändig feedback från kunderna. Författarna förklarar vikten för företag att kunna övertyga marknaden att man både har kunskap och möjlighet att producera en tjänst.

3. METOD

I detta kapitel kommer vi att gå igenom hur vi gått till väga i vår litteratursökning. Vi kommer även att motivera vår forskningsstrategi och valet av undersökningsobjekt. Här kommer även vår datainsamlingsmetod att ingå samt analysen och de metodproblem som uppstått under arbetets gång.

3.1 LITTERATURSÖKNING

Vi gick in via Luleå tekniska universitets hemsida och fortsatte vidare till Luleå universitetsbibliotek. I databaserna Business Source Elite [EBSCO] och Emerald använde vi oss av följande sökord: supply, demand, hotel, marketing, brands, seasonality. I dessa databaser fann vi flera intressanta vetenskapliga tidskriftsartiklar. Vi begränsade vår sökning till full-text format och texter som är granskade av ett vetenskapligt råd (peer-reviewed). De övriga databaserna vi använde oss av var Libris samt sökmotorn Google. Vi gick vidare via den litteratur vi funnit för att söka ytterligare material när vi ansåg att det fanns behov för detta.

3.2 FORSKNINGSTRATEGI

Syftet med C-uppsatsen är att belysa hur konferensföretag arbetar för att uppnå en bättre beläggning under lågsäsong. Enligt Denscombe (2000, s 41) är fallstudie det bästa alternativet för att erhålla det speciella och djupet i det man undersöker. Utifrån detta valdes fallstudie som forskningsstrategi i denna undersökning. Karaktären på vår frågeställning kräver djupgående analys av undersökningsobjekten, snarare än bredd och översiktlig dito. En fallstudie fokuserar på sociala relationer och processer. Det som ska tilläggas är att fallstudie var den mest lämpliga för att kunna genomföra undersökningen med tanke på den begränsade tidsramen samt de ekonomiska resurserna. Detta tillsammans är ytterligare argument för valet av strategi.

3.3 UNDERSÖKNINGSOBJEKT

I initialfasen av vårt uppsats arbete skickade vi ut en förfrågan till ett flertal organisationer i Skellefteå, där vi undrade där om det fanns något som vi kunde undersöka och som också var praktiskt intressant. Störst intresse visade Skellefteå AIK. Eftersom Skellefteå AIK är ett starkt varumärke i Skellefteå tyckte vi att det skulle vara intressant att se hur deras andra verksamheter fungerar och hur etablerade de är inom detta område. Skellefteå AIK är en ideell förening medan Rinkside är ett aktiebolag till denna förening. Det är Rinkside som ansvarar för konferensverksamheten, restaurangen, loger och sportbaren. Vår åsikt är att Rinkside känns som ett intressant val av företag i vår fallstudie. Detta motiverar vi med att Rinkside i nuläget är starkt ihopkopplat med hockeyverksamheten, men önskar att expandera sin konferensverksamhet och genom detta stärka sin position som tjänsteföretag. De företag vi valde förutom Rinkside var

Linköping HC Event AB och Medlefors Folkhögskola i Skellefteå. Vi valde Linköping HC Event AB eftersom de redan arbetar med konferensverksamhet och har liknade förutsättningar som Rinkside. Linköping HC Event AB är ett dotterbolag till Linköping HC men har en längre erfarenhet av konferens och hur man arbetar med den skiftande efterfrågan. Linköping HC Event AB har arbetat med konferensverksamhet under sammanlagt 7 år. De arbetar även med att erbjuda middagar och fester vilka de benämner som events. Medlefors Folkhögskola är en väletablerad konferensanläggning här i Skellefteå och det är den främsta anledningen till att vi valde den. Medlefors Folkhögskola är en ideell föring som bildats av olika organisationer från arbetarrörelsen. Deras verksamhet består av långvariga utbildningskurser och av konferenser. De räknar att konferensverksamheten utgör en tredjedel av deras totala verksamhet. Inriktningen de har valt är mot friskvård, hälsa och arbetsmiljö men de har även fristående konferenser där utomstående föreläsare är ansvariga för konferensen. De är anlitade av allt från arbetarrörelsen till privata eller offentliga organisationer och verksamheter.

3.4 DATAINSAMLINGSMETODER

Enligt Denscombe (2000, s 102) finns det fyra datainsamlingsmetoder: frågeformulär, intervju, observation och skriftliga källor. Författaren menar att de har olika fördelar i olika situationer. Intervjuer ger mer detaljerad information från färre respondenter Denscombe (2000, s 132 ff). Vi valde datainsamlingsmetoden personliga intervjuer för att få specifik information från våra respondenter. Respondenten kunde då förtydliga sina svar och vi kunde förtydliga frågorna samt ställa följdfrågor för att öka förståelsen av de erhållna svaren. Vår intervjustruktur var att använda oss av semistrukturerade frågor, vilket innebär att den behandlar ämnet men låter den intervjuade tala mera detaljerat och fritt utveckla sina svar. Inför våra intervjuer sammanställde vi en intervjuguide som grundade sig på vår teori samt de forskningsfrågor vi ställt, en granskning av guiden gjordes under ett förberedande seminarium. Denna intervjuguide kom att kompletteras med följdfrågor med hänsyn till hur respondenterna svarade. Intervjuguiderna skilde sig åt på ett fåtal frågor, vi ansåg att det kunde skilja sig åt då verksamheterna inte riktigt har samma förutsättningar.

Våra respondenter bestod i Anna Brännström som är marknadsföringsansvarig för Skellefteå AIK, Mike Helber som är klubbdirektör i Linköping HC samt Tomas Marklund rektor på Medlefors Folkhögskola. Vårt val av respondenter valdes av företagen och ansågs mest lämpade för att kunna svara på våra frågor och ge oss en ledning i hur verksamheten fungerade.

Vi valde att ta kontakt med Anna Brännström på Skellefteå AIK för att boka lämplig tid för en personlig intervju. Under denna intervju var vi båda två närvarande. Vi bandade intervjun och förde noggranna anteckningar för att kunna göra en så god sammanställning som möjligt. Eftersom vi satt ansikte mot ansikte under intervjun gav detta oss möjlighet att studera respondentens kroppsspråk. Efter att intervjun var genomförd gavs respondenten möjlighet att tillägga något om de ansåg att det fanns behov till det.

När det gäller Linköping HC Event AB valde vi att som första kontakt att skicka en e-post till Mike Helber, där vi frågade om han kunde tänka sig att medverka i en intervju. Vi fick en bekräftelse på detta och valde ett datum som passade samtliga. Eftersom han är bosatt i Linköping skedde intervjun per telefon. Vi ansåg att det var av ännu större vikt att båda var närvarande vid denna intervju eftersom den skedde per telefon. Även Helber gavs möjlighet till att tillägga ytterligare om det var något vi förbisett.

Tomas Marklund på Medlefors Folkhögskola togs också kontakt med via e-post. Han tackade ja och vi bestämde tid och plats för intervjun. Även här var vi båda närvarande och tog tillvara möjligheten att avläsa respondentens kroppsspråk. Vi använde oss av datainsamlingsmetoderna ljudupptagning och noggranna anteckningar. Marklund gavs även han möjligheten att vidareutveckla sig om det var något vi inte tagit i beaktning.

3.5 ANALYSMETOD

Efter att intervjuerna genomförts sammanställdes och justerades materialet. Eftersom vi hade bandat varje intervju var det relativt enkelt att gå tillbaka och kontrollera vad som framkommit vid intervjuerna. Det empiriska material som vi erhöll genom våra intervjuer användes till att göra jämförelser med det teoretiska materialet. Vi sökte efter likheter och skillnader mellan teorin och de svar vi fått från respondenterna. Vi valde att ställa teori och empiri mot varandra och att redovisa dessa i samma ordningsföljd som i tidigare kapitel. Vi gjorde valet att sätta alla tre företag efter varandra för att skapa en tydlig jämförelse av de tre olika företagen. Vårt syfte och våra forskningsfrågor var utgångspunkten och utifrån detta gjorde vi vår analys samt fokuserade på det vi ansåg oss kunna dra slutsatser ifrån. I vår analys använde vi oss slutligen av den information vi fått, för att diskutera vad vår undersökning bidragit, både teoretiskt och praktiskt.

3.6 METODPROBLEM

3.6.1 Reliabilitet

Enligt Thurén (1996, s 22) kan man förklara reliabilitet med tillförlitlighet det vill säga att mätningarna är korrekt gjorda. Han menar att reliabiliteten höjs om flera undersökare med samma metod kommer fram till samma resultat. Denscombe (2000, s 282) säger att det är viktigt att mätningarna ger samma resultat varje gång och inte är påverkade av ett mätinstrument, vilket kan bestå av ett frågeformulär.

I metodkapitlet har vi försökt att visa noggrant hur vi gått tillväga i vår fallstudie. Vi har även bifogat vår intervjuguide för att göra det möjligt för andra att upprepa vår undersökning. Att vi båda var närvarande vid samtliga intervjuer, spelade in dessa samt att vi sammanställde dessa direkt efter att de genomförts borde öka reliabiliteten ytterligare. Våra respondenter var alla positiva till att vi fick återkomma om vi var i behov av att komplettera med ytterligare frågor. Något som kan ha sänkt vår reliabilitet är att vi ställde följdfrågor till våra respondenter.

3.6.2 Validitet

Thurén (1996, s 22) tydliggör validitet med giltighet, det klagörs med att man undersökt det man ville undersöka och ingenting annat. Denscombe (2000, s 283) förtydligar att validitet innebär att data och metoder är riktiga. Han anser att det handlar om hur det insamlade materialet reflekterar sanningen och verkligheten och om de täcker de avgörande frågorna.

Vi känner att de företag vi undersökt stämmer bra överens med vårt syfte, och det faktum att de dessutom har olika lång erfarenhet av konferensverksamhet borde ha styrkt undersökningens validitet. Två intervjuer genomfördes personligen vilket ökade validiteten i undersökningen, eftersom man då kan utläsa respondentens känslor och kroppsspråk. Något som också stärkte validiteten är att vår intervjuguide granskats på ett förberedande seminarium, vilket gjorde att vi kunde känna oss trygga i att frågorna omfattande vårt syfte med intervjuerna. Även att vi använde oss av följdfrågor stärker vår validitet

Det som eventuellt har påverkat validiteten negativt är det faktum att vår teori handlar till stor del om turism och den branschens problem med skiftande efterfrågan. Något som även kan ha minskat validiteten är telefonintervjun som genomfördes med Mike Helber, denna intervjuform medför att vi inte hade möjlighet att titta efter relevant icke verbal kommunikation hos respondenten. Vi kan inte garantera att den information vi fått kom från dem som hade mest kunskap, men eftersom dessa personer inkluderas i ledningsgruppen på respektive företag och är involverade i företagets marknadsföring, anser vi ändå att de var väl lämpande för intervjun.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras sammanställningen av de intervjuer som genomförts. I likhet med teorikapitlet följer uppställningen de rubriker de forskningsfrågor som ställts för att svar på syftet.

Tomas Marklund, rektor på Medlefors Folkhögskola säger att skolans personal med fog är nöjd över sin verksamhet. Detta menar han bekräftas genom det positiva gensvar man fått från både kunder och personal. Hos Rinkside, är situationen den att företaget inte har någon specifik person som har ansvaret för konferensanläggningen, menar Anna Brännström, marknadsföringsansvarig på Skellefteå AIK. Det medför att man inte har någon direkt uppfattning om hur personalen värderar konferensverksamhet som Rinkside erbjuder, då ingen av personalen är ordentligt insatt i hur verksamheten fungerar. Mike Helber, klubbdirektör på Linköping HC säger att han tror att personalen trivs bra och är nöjd med företagets verksamhet. Han menar att det är viktigt hos Linköping HC Event AB att personalen känner sig nöjda och trygga på sin arbetsplats och att det är något som företaget arbetar med för att uppnå.

Enligt Marklund försöker Medlefors Folkhögskola ha till största del fast anställda, vilket är ett fackligt krav, men att detta kan vara svårt att uppfylla på grund av de stora fluktuationerna inom konferensverksamheten. Han menar att man dock inte klarar sig utan extra personal, eftersom skiftningarna är stora. Brännström menar att i och med företagets problem angående ansvarsdelen, är det oklart vilka i personalen som är engagerade i konferensverksamheten. Hon menar att majoriteten i Rinkside är extra personal på timanställning som företaget väljer att ta in vid de gånger Rinkside har bokade konferenser. Hon säger att det finns ett samarbete mellan konferensen, restaurangen och Skellefteå AIK: s anställda där alla hjälps åt för att på bästa sätt kunna bistå vid en konferens. Helber säger att Linköping HC Event AB har två personer anställda på en och en halv tjänst som enbart arbetar med konferensverksamheten, men förtydligar att vid stora konferenser och events samarbetar hela personalgruppen. Han säger att hela personalgruppen arbetar med ett väldigt flexibelt arbetssätt eftersom verksamheten är säsonganpassad. Han menar att under en tisdag kan det vara 8500 kunder och näst följande dag har de inga kunder alls. Helber påpekar att denna skiftande efterfrågan bidrar med att personalgruppen varierar stort från gång till gång i antal personer och att flera anställda är endast extrapersonal. Totalt arbetar i dag 72 personer inom hela koncernen, vilket är både i föreningen och i de två bolag man bedriver.

Marklund menar att Medlefors Folkhögskola valt att ha verksamheten stängd i tre veckor för att kunna göra den kontinuerliga renovering en sådan anläggning kräver. Marklund säger även att företaget väljer att lägga sina personalutbildningar under den tid som beläggningen är lägre, även personalens uttag av eventuell övertid försöks styra till denna period. Han säger också att personalens semester läggs under den tid som företaget har stängt under sommaren. Brännström säger att Rinkside har valt att stänga hela verksamheten i sex veckor, under denna tid kommer personalen att lägga sin semester. Hon menar att eftersom Rinkside inte varit i drift under så lång tid har företaget inte kunnat göra några anpassningar angående personalens eventuella utbildningar. Helber

säger att även Linköping HC Event AB har valt att stänga under 8 veckor, från midsommar till 15 augusti. Han menar att under denna tid tar de fast anställda ut både övertid och semester, eftersom personalen har hög arbetsbelastning under delar av säsongen. Företaget har förlagt planeringstiden mellan första maj och mitten av juni, för att då skapa en bra bas när man återkommer från semestern.

Marklund betonar verkligen vikten av att alla inom företagets organisation måste känna sig betydelsefull och ha god insyn i verksamheten. Medlefors Folkhögskola har tagit detta på stort allvar och arbetar med all personal för att personalgruppen skall känna samhörighet enligt Marklund. Han anser att den personal som berörs mest av konferensverksamheten är städ, vaktmästeri och köket, men man använder även sin lärarpersonal till konferenserna. Han menar att företaget har arbetat hela våren med att uppmuntra och utbilda servicepersonalen, det vill säga de som arbetar i köket, städet och vaktmästeriet. Medlefors Folkhögskola har enligt Marklund gjort detta för att skapa en samhörighet i denna personalgrupp samt att personalen skall känna sig lika värdefull och delaktig i verksamheten. Marklund säger att det är företagets mål att kunna tillhandahålla kunderna den tjänsten som de förväntar sig med serviceinriktad och kunnig personal. Brännström säger att personalen har veckomöten men att det är svårt att klarlägga personalens medverkan i Rinkside. Hon förtydligar återigen att eftersom ingen person ännu är ansvarig för denna verksamhet, blir problemet att man inte vet vilka som skall ingå i personalgruppen och hur man ska gå vidare med den interna marknadsföringen. Brännström säger även att de flesta kringliggande tjänsterna till exempel städ och vaktmästeri tillhandahålls av Skellefteå kommun och därför inte berörs på samma sätt som de som är anställda av Rinkside. På Linköping HC Event AB är personalmedverkan väldigt viktigt och företaget arbetar mycket med att informera personalen angående företagets arrangemang för att göra personalen mera delaktig i verksamheten. Linköping HC Event AB har även månadsmöten, veckomöten och ett intranät där företaget regelbundet tar upp aktuella händelser. Helber betonar att målet är att alla skall veta hur verksamheten fungerar och vad företaget vill åstadkomma. Han inser dock att det kan vara svårt att uppnå. Det finns alltid någon som missat någon information och att det är svårt att komma till rätta med detta problem. Linköping HC Event AB arbetar dock hårt för att lyckas.

4.2 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EFTERFRÅGEPÅVERKAN

Marklund är väl medveten om hur företagets skiftningar ser ut under året. Han visade ett diagram som tydligt visade att lågsäsongen är under januari, juni, juli och december. På Medlefors Folkhögskola är man medveten om att man måste jobba med marknadsföringen för att lösa säsongproblemet. Under lågsäsong väljer Medlefors Folkhögskola att försöka skapa egna konferenser i stället för att invänta en efterfrågan från utomstående; det är ett sätt att försöka utjämna skiftningarna. Marklund säger att man har gjort denna bedömning utifrån sin "fingertoppskänsla". Han anser detta vara en viktig faktor i företagets situation då det kan vara svårt att få konkret information

angående problemet. Han säger även att i samband med dessa utbildningar försöker Medlefors Folkhögskola rikta sig mot kunder inom sitt geografiska upptagningsområde samt nyttja deras egna lokaler och resurser. Brännström är även hon medveten om Rinksides skiftningar i efterfrågan. Företagets lågsäsong är en stor del av hela verksamhetsåret. Hon säger att enda gångerna företaget har garanterad beläggning är de dagar då Skellefteå AIK har hemmamatch. All övrig tid består av en väldigt skiftande efterfrågan på konferensverksamheten. När hockeysäsongen är avslutad avtar verksamheten hos Rinkside markant och blir i det närmaste obefintlig enligt Brännström. Hon säger att Rinkside inte har kunnat komma på någon lösning på detta problem; men att man hoppas på möjligheter för att konferensverksamheten ska kunna utvecklas vidare. Helber säger att man även hos Linköping HC Event AB ser en tydlig nedgång i efterfrågan när hockeysäsongen är över, och att man är fullt medveten om den skiftande efterfrågan. Helber menar att företagets strävan är att minska lågsäsongen enbart till de veckor då verksamheten är stängd för semester. Därför har man valt att anställa personal som enbart arbetar med att sälja och marknadsföra konferensdelen. Helber säger att företaget vänder sig till Linköping HC nuvarande kundgrupp, men man arbetar intensivt med att skapa nya relationer som kan utöka kundgruppen. Han anser att det finns en stor potentiell kundgrupp som man kan locka under den period när det inte spelas hockey. Många människor är inte intresserade av hockey och de skall ha samma möjlighet till en konferens eller middag som speglar deras önsknings och behov menar Helber.

Marklund anser att man måste acceptera skiftningarna i denna verksamhet på grund av att det är andra och många faktorer runtomkring som påverkar besluten om när på året man förlägger en konferens. Han tycker att man ändå bör försöka utöka säsongen efter bästa förmåga med hjälp av de resurser man har. Brännström anser att även Rinkside har accepterat skiftningarna och att man i nulägen inte vet hur man ska kunna förändra situationen som man befinner sig i. Hon säger att man försöker att komma fram till olika alternativ, som skall kunna hjälpa företaget att utöka sin säsong. Enligt Helber har Linköping HC Event AB accepterat att verksamheten har en mycket skiftande efterfrågan men att man arbetar med många olika delar för att skiftningarna skall minimeras. Han menar att det största trycket nu ligger på att arbeta fram nya kunder och göra dem medvetna om att Linköping HC Event AB även har konferensverksamhet. Detta gör de genom att besöka företag, genom att ta kontakt via mail och genom att annonsera i massmedia. Han säger även att man arbetar för att utvidga verksamheten ytterligare. Redan i år startar man ett nytt bolag och nästa år två bolag till. Dessa bolag kommer att bestå av tidningsproduktion, marknadsföringsbolag samt ett Medicalcenter.

Marklund säger att Medlefors Folkhögskola lägger in olika inslag av aktiviteter i konferenserna och därmed försöker man använda sina lokaler till fullt. Han anser att dessa aktiviteter skapar en upplevelse hos kunderna och att de kommer ihåg konferensen på Medlefors Folkhögskola och förknippar den med något positivt. Marklund säger att företagets slogan är: *"Hälsa för kropp och själ"* och *"Kom som du är och gå nöjd"*. Marklund säger att Medlefors Folkhögskola för ett antal år sedan gjorde ett försök att bedriva vandrarhem under sommarmånaderna för att utöka beläggningen under lågsäsong men det var inte ett lönsamt alternativ. Han förtydligar med att säga att det var länge sedan och att det kanske skulle kunna ge ett annat resultat i dagsläget, men det är inget

som är planerat. Enligt Brännström finns det tankar på att erbjuda kunderna möjlighet att spela hockey med full utrustning och med domare efter konferensens slut. Detta menar hon kan ge konferenskunderna en upplevelse att ta med sig. Linköping HC Event AB arbetar hela säsongen med egna utbildningar och föreläsningar som företaget själva är ansvariga för. Dessa utbildningar och föreläsningar handlar om kostkunskap, rådgivning angående träning och ledarskapsutbildningar.

Marklund anser att Medlefors Folkhögskola är ett väletablerat varumärke inom Västerbotten, men ej i övriga landet. Brännström menar att Skellefteå AIK är ett väletablerat varumärke, men hon menar dock att varumärket Rinkside oftast förknippas enbart med restaurangen och inte med konferensverksamheten. Hon är kluven för hur man skall kunna lösa detta problem, om man skall använda sig av AIK:s starka varumärke eller bryta sig ur det och försöka göra Rinkside till ett eget starkt varumärke. Helber anser att Linköping HC Event AB har ett starkt varumärke, för enligt en undersökning rankas Linköping HC som ett av de tre mest kända företagen i Linköping. De övriga två är SAAB och Universitetet. Han menar att Linköping HC symbol (lejonhuvudet) är väletablerat men att företaget försöker särskilja sig från det som förknippas med hockeyn och i stället försöka skapa ett eget starkt varumärke som förknippas med konferensverksamheten.

Medlefors Folkhögskola är en stor anläggning med 110 rum och 180 bäddar men som sällan är utnyttjad till fullo. Marklund menar att, om verksamheten skulle vara fullt utnyttjad skulle det kunna vara till fördel att skapa en spridning av beläggningen, genom att reducera priset under de månader beläggningen är lägre. Företaget har däremot i dagsläget gjort den bedömningen att det inte skulle innebära ytterligare beläggning, utan att konferenserna bara skulle flyttas från de månader då priset är något högre, till de månader de har reducerat priset. Brännström säger att under april månad 2008 gick Rinkside ut med ett prova på erbjudande till sina kunder: *"lägg din konferens hos oss – prova på pris EN krona"*, där man erbjöd kunder som samarbetar med Skellefteå AIK, att boka konferenslokaler för en krona om de bokade inom ett visst datum. Hon menar att detta tyvärr inte gav något nämnvärt resultat. På Linköping HC Event AB använder man sig inte av att reducera priserna men man har som ambition att differentiera priser framöver, beroende på tillgång och efterfrågan. Helber ser ett problem med detta och det är att han önskar att man skall kommunicera ut "ett pris" till alla. Han menar att det blir mer lättöverskådligt. Han anser att denna lättöverskådlighet skulle försvinna om man genomför en differentiering av priset. Hans erfarenhet säger att *"ju enklare desto bättre"*. Han menar att om kunderna får ett lägre pris än förväntat blir de positivt överraskade men om det blir tvärtom blir det mindre lyckosamt.

4.3 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EXTERN MARKNADSFÖRING

4.3.1 Kundens betydelse

Enligt Marklund är Medlefors Folkhögskolas ständigt återkommande kundgrupp; organisationer inom arbetarrörelsen samt ABFs medlemsorganisationer men han säger att företagets kundgrupp även består av övriga organisationer, företag och myndigheter. Målmarknaden för Medlefors Folkhögskola menar han rent geografiskt är de tre nordligaste länen med tonvikt på Västerbotten och Norrbotten. Han anser även att de inkluderar Skellefteåområdet men i och med att man har boende i sin verksamhet är det mer ekonomiskt att få gäster som även nyttjar denna del av verksamheten. Brännström säger att kundgruppen som Rinkside riktar sig mot består av de företag som finns i Skellefteå AIK:s register, de som Skellefteå AIK samarbetar med, Skellefteå AIK:s sponsorer samt de som besöker arenan i samband med hockeymatcher. Hon önskar däremot att Rinkside skall kunna komma i kontakt med personalen som är ansvarig för att boka konferenser inom företagen för att där kunna sälja in Rinkside konferensverksamhet. I dagsläget lyckas man inte med det. Hur man skall gå till väga för att klara detta är i dagsläget oklart, säger Brännström. Helber tydliggör att företagets målmarknad består av alla som lever och bor inom Östergötland. Han säger att naturligtvis är alla välkomna att konferera hos Linköping HC Event AB, men rent marknadsföringsmässigt satsar de på denna grupp. Helber säger även att de vid hemmamatcher tar kontakt med det lag som Linköping HC möter för att erbjuda dem att komma och se sitt eget hemmalag spela bortamatch och i samband med detta lägga en konferens hos Linköping HC Event AB. Han säger att företagets kundgrupp består av företag av olika storlek, organisationer, föreningar och myndigheter. Han menar att det är viktigt att man söker kunder utanför hockey. Han anser att den kundgrupp som tillkommit genom hockey, kommer alltid att vara intresserade. Det är därför viktigare att hitta nya kunder som står utanför hockey. Han menar att de som gillar hockey är medvetna om att Linköping HC Event AB har konferens och restaurang medan en person som är helt ointresserad inte ser dem som ett alternativ. Detta ser han som en utmaning; att sälja konferensverksamheten och stora events till alla inom Östergötland. Helber anser att det är viktigt att släppa hockey när man skall sälja in konferensverksamheten; det finns andra kundgrupper som inte gillar hockey som kan vara potentiella kunder och det är viktigt att ta tillvara på dessa kunder.

Marklund säger att man alltid tar kontakt med den person som skall vara ansvarig för konferensen någon vecka innan den aktuella tidpunkten för att kunna få information om önskemål och förväntningar. Efter avslutad konferens har man ett kort möte med den ansvarige för konferensen för att kunna få feedback om hur man lyckats uppfylla förväntningarna, önskemålen och vad man kan förbättra till nästa gång. Marklund säger att Medlefors Folkhögskola lagt ner mycket resurser på att annonsera i tidskrifter samt på TV-reklam för att synliggöra sina tjänster och för att göra tjänsten mer gripbar. Han anser även att företaget har en väl utvecklad hemsida som man arbetar kontinuerligt med. Marklund förklarar att man har förankrat hos Vuxenskolan att få nyttja dessa som

referens på hemsidan. Man har valt Vuxenskolan på grund av att de inte tillhör arbetarorganisationen som är Medlefors Folkhögskola huvudman, vilket man anser att det kan skapa en trovärdighet hos kunderna. Brännström menar att eftersom Rinkside erfarenhet angående konferensverksamhet är i det närmaste obefintlig har de inga rutiner angående förfarandet med konferenser. Hon säger att konferensverksamheten finns omnämnd som en flik på Skellefteå AIK: s hemsida, där man ser lokalerna och var man vänder sig för att kunna boka sin konferens. Hon säger även att Rinkside under våren har haft små annonser om restaurangen och konferensverksamheten för att öka medvetandet om dessa tjänster. Brännström menar att det Rinkside har gjort för att göra sin konferens mera gripbar, är en tydlig folder. I denna folder finns bilder på konferenslokalerna och en prislista. Denna folder valde man att bifoga med lokaltidningen här i Skellefteå i samband med invigningen av Skellefteå Kraft Arena. Hon säger även att efter invigningen av arenan bjöds företagskunderna in för att få en inblick i hur lokalerna ser ut både storleksmässigt och vad Rinkside kan bistå med för utrustning vid konferenser. Helber säger att inför varje konferens tar man kontakt med kunden och gör upp en planering angående önskemål vid den aktuella konferensen. Naturligtvis har man en mer frekvent kontakt vid planering av större konferenser. Helber menar att man använder sig av en uppföljning, efter att varje konferens är avslutad. Där diskuteras vad som varit positivt och vad som kan förbättras till nästa gång. Enligt Helber har Linköping HC Event AB lagt ner mycket resurser på att synas. Företaget har bland annat investerat mycket på att marknadsföra sin hemsida och ständigt se till att denna uppdateras för att kännas aktuell.

4.3.2 Olika strategier

Marklund säger att Medlefors Folkhögskola nyligen bytt logotyp och i och med det valde företaget att göra en massiv reklaminsats för att uppmärksamma bytet och skapa ett medvetande hos kunderna om detta. Han är medveten om att det kan innebära risker med att förändra en inarbetad logotyp och att det kräver en intensiv marknadsåtgärd vilket låg till grund för valet att satsa mer på marknadsföringen. Han säger att Medlefors Folkhögskola har ökat marknadsföringsbudgeten kraftigt under 2007, då även en ur personalen fått i uppgift att på halvtid att arbeta specifikt med marknadsföringen av företaget både extern och internt. Brännström säger att nu under våren/sommaren 2008 kommer Skellefteå AIK att ha en större kampanj angående hockeysäsongen. Här kommer även PR om konferens hos Rinkside att nämnas. Denna kampanj kommer att ske i de lokala dagstidningarna i Västerbotten och Norrbotten. Tanken med detta är enligt Brännström, främst att sälja Skellefteå AIK: s verksamhet men även att skapa en medvetenhet hos både gamla och nya kunder om att Rinkside har konferensverksamhet att erbjuda. Hon påpekar även att man kommer att utnyttja jumbotronen under hockeymatcher för att där marknadsföra Rinkside.

Helber menar att som företag är det väsentligt att man går ifrån att tänka som en ideell förening och börjar agera som ett framgångsrikt företag med allt vad det innebär. Han menar att det är viktigt att hålla en hög professionalitet när det gäller konferens, marknadsföring, målmarknad och målgrupp för att kunna konkurrera med företag med liknade verksamhet. Linköping HC Event AB har tagit hjälp av andra stora företag som berättat hur de tänker och går tillväga angående externa marknadsföringen samt

bemötande av kunder. Linköping HC Event AB vill i första hand komma i kontakt med den personal som har hand om bokning av konferens i företagen i Linköping HC Event AB:s målmarknad.

Marklund anser att Medlefors Folkhögskola ser personalens betydelse som ett viktigt verktyg även när det gäller externa marknadsföringen. Han menar att det är viktigt att personalen kan leverera den tjänst som kunden förväntar sig och att man arbetar kontinuerligt med att förmedla detta. Brännström är av uppfattningen att det är svårt för Rinkside att se betydelsen av personalen när det gäller den externa marknadsföringen, eftersom man inte har någon definierad personalgrupp. Helber säger att även han tycker att personalens medverkan är av stor vikt i den externa marknadsföringen. Han menar att Linköping HC Event AB använder sig av sin personal för att kunna marknadsföra sin konferensverksamhet externt.

Marklund menar att Medlefors Folkhögskola drar nytta av möjligheten att använda hela personalgruppen, för att kunna förmedla till kunder om sin verksamhet, men man har även valt att anställa en person som är ansvarig för att sköta marknadsföringen mot kunder. Brännström menar att Rinkside inte har någon som är direkt ansvarig för marknadsföringen då man inte varit aktiv med konferensverksamheten under någon längre tid. Helber säger att Linköping HC Event AB är medvetna om att det inte bara är den som är marknadsansvarig som är delaktig i marknadsföringen men man har dock valt att anställa speciella personer som har detta som specifik arbetsuppgift för att kunna åstadkomma bästa resultat gällande detta.

Marklund säger att de valt att ha en tydlig kommunikation med sina kunder både när det gäller att visa vad Medlefors Folkhögskola kan erbjuda för tjänster och när det gäller att få tillgång till feedback för att kunna utvecklas vidare. Brännström påtalar att Rinkside använder sig av Skellefteå AIK:s kommunikationskanaler, eftersom Rinkside själv inte har hunnit skaffat sig egna kommunikationsstrategier. Helber anser att Linköping HC Event AB har tydliga kommunikationskanaler till kunderna där man arbetar med att klargöra vilka tjänsterna är. Han säger att företaget även använder sig av PR genom att vid intervjuer i samband med andra händelser och utnyttjar de tillfället att nämna sådant som gynnar konferensverksamheten.

5. ANALYS

I detta kapitel kommer vi att redovisa de analyser som genomförts. En jämförelse mellan teorin och de aktuella konferensföretagens tillvägagångssätt kommer att presenteras. Avslutningsvis kommer vi att besvara våra forskningsfrågor.

5.1 KONFERENSFÖRETAGS ABRETE MED INTERN MARKNADSFÖRING

Spiros (2008) menar att man kan öka personalens tillfredsställelse genom att skapa ett behagligt arbetsklimat. Spiros visar på vikten av att man går in på individnivå samt att man visar en ökad uppskattning och empati för alla anställda. Marklund säger att Medlefors Folkhögskola försöker ha så många fast anställda som möjligt för att skapa trygghet hos personalen. Han menar dock att man inte klarar sig utan extra personal eftersom skiftningarna är stora. Brännström säger att personalen till största del består av timanställda. Helber förtydligar att eftersom Linköping HC Event AB:s efterfrågan är skiftande innebär det även en stor variation på storleken av personalgruppen. Han säger att i dagsläget har företaget valt att anställa två personer som enbart arbetar med konferensen, men man tar tillvara på redan befintlig personal när det finns behov för detta. Enligt Helber har Linköping HC Event AB valt att göra detta för att skapa ett gott arbetsklimat på företaget.

Arnerup-Copper och Edvardsson (1998, s 232) anser att om inte företagets personal förstår eller tror på sin ”produkt” kan man även utgå från att kunden inte heller tror på den. Song, Nanson och Benedetto (2008) menar även de att det är viktigt att tjänsteföretag för vidare kunskapen angående kunders behov, önskemål samt företagets konkurrenssituation till hela personalgruppen inom företaget. Detta styrks av både Madhavaram, Badrinarayanan och McDonald (2005) och Zineldin och Philipson (2007). Enligt Marklund är personalen på Medlefors Folkhögskola nöjda över sin verksamhet och att det är något man kan vara stolt över. Detta menar han bekräftas genom det positiva gensvar man fått från både kunder och personal. Marklund betonar verkligen vikten av att alla inom företagets organisation måste känna sig betydelsefulla och ha god insyn i verksamheten. Marklund säger att det är företagets mål att kunna tillhandahålla kunderna den tjänsten som de förväntar sig med serviceinriktad och kunnig personal. Hos Rinkside är det däremot oklart vad personalen anser om konferensverksamheten, eftersom det inte finns någon tydlig struktur på konferensverksamheten enligt Brännström. Hon har inga konkreta svar angående personalens medverkan i Rinkside, eftersom ingen är ansvarig för denna verksamhet i dagsläget. Helber säger att personalen trivs bra och är nöjd med företagets verksamhet och att det är något som Linköping HC Event AB strävar efter att stärka ytterligare.

Adenso-Diaz, Gonzáles- Torre och Garcia (2002) menar att genom kunna leda sin personal kan man upptäcka olika problem, ett av problemen är att kunder har olika önskemål angående sin efterfrågan. Medlefors Folkhögskola arbetar kontinuerligt både med att informera och leda personalen för att skapa en gemenskap och samhörighet inom

företaget. Marklund förtydligar att man är medvetna om kundernas olika behov. Han säger att det är något man arbetar med för att kunna uppnå. För Rinksidens del är det svårt att ta ställning till detta eftersom verksamheten endast har bedrivits från årsskiftet 2008, enligt Brännström. Helber är av samma uppfattning som Marklund; att det är viktigt att leda, informera och göra personalen delaktig i verksamheten, han är dock medveten om svårigheten att uppnå detta. Han menar även att företaget arbetar för att kunna leverera rätt tjänst till rätt kund.

5. 2 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EFTERFRÅGEPÅVERKAN

Garin-Munzo och Perez (2000) belyser i sin artikel vikten av god kunskap om efterfrågan gällande turism och anser att detta är något att sträva efter. Witt, Song och Louvieris (2003) menar att kunskap kan hjälpa företagen att minska riskerna och osäkerheten. De menar dock att det finns vissa problem att klara detta eftersom turismen ofta är säsongsbetonad, vilket gör det svårt att få fram information gällande efterfrågan. Marklund är väldigt medveten om hur företagets skiftningar i efterfrågan ser ut under året. Medlefors Folkhögskola försöker skapa egna konferenser för att utjämna de största fluktuationerna på sin efterfrågan. Även Brännström är medveten om företagets skiftningar, lågsäsongen är en stor del av hela verksamhetsåret. Brännström har för tillfället ingen lösning hur man skall minska skiftningarna i efterfrågan på konferensverksamheten, men hon påpekar att Rinkside är medvetna om problemet och att det är något som man måste börja arbeta med. Helber menar att även hos Linköping HC Event AB ser man en tydlig nedgång i efterfrågan när hockeysäsongen är över. Han säger att målet är att minska lågsäsongen till de veckor då verksamheten är stängd för semester. Han menar att genom att anställa personal som enbart arbetar med att sälja och marknadsföra konferensdelen arbetar man för att lösa detta problem.

Baum och Lundtorp (2001, s 25) tydliggör att konferenser är avgränsade till ett begränsat område. Författarna påpekar även att när man studerar säsonganpassning är det viktigt att utgå från efterfrågan när den är som störst. Här ser vi att teorin och empiri skiljer sig något åt, då inget av våra företag utgår från att studera efterfrågan när den är som störst.

Baum (1999) anser att säsonganpassning är ett problem som man löser genom marknadsföring, policy eller på verksamhetsnivå. Han fortsätter med att den vanligaste variationen utifrån säsongproblematiken är en verksamhet som har kort säsong, till stor del stängt, minskad verksamhet eller att ett företag måste generera hela årets intäkter under en kortare tid. Medlefors Folkhögskola är medvetna om att marknadsföringen är något man måste arbeta kontinuerligt med för att lösa säsongproblemet. Marklund säger att i samband med företagets egna utbildningar försöker man rikta sig mot kunder inom sitt geografiska upptagningsområde samt nyttja sina egna lokaler och resurser. Rinkside verksamhet är däremot väldigt beroende av Skellefteå AIK och deras hemmamatcher, vilket gör att den huvudsakliga marknadsföringen ligger mot hockeyn. Detta gör att Brännström inte har några konkreta svar på våra frågor angående säsonganpassning. Helber säger att man marknadsför sig främst mot Linköping HC nuvarande kundgrupp,

men man arbetar intensivt med att skapa nya relationer som kan utöka kundgruppen. Han ser en stor potentiell kundgrupp under den period när det inte spelas hockey eftersom många människor inte är intresserade av hockey.

Enligt Baum och Lundtorp (2001, s 116) måste man söka en lösning för att utöka sin säsong, företag som har möjlighet att kunna erbjuda sina tjänster under större delar av året är oftast mer framgångsrika. De menar även att företaget bör urskilja allt som är positivt med säsonganpassning, samt försöka samordna verksamheten med andra företag/aktiviteter som på liknande sätt är säsongberoende. Jolliffe och Farnsworth (2003) menar att det finns två lösningar när det gäller hur man kan påverka säsonganpassning; det ena är att företaget väljer att anamma problemet, det andra är att utmana konceptet. Marklund anser att Medlefors Folkhögskola har accepterat skiftningarna, eftersom det är andra beslutsfattare och olika faktorer runt omkring verksamheten som påverkar beslutet, om vid vilken tidpunkt man ska förlägga en konferens. Han tycker dock att man bör försöka utöka säsongen efter bästa förmåga med de resurser man har. Brännström anser att Rinkside har accepterat skiftningarna och att man inte vet hur man ska kunna förändra denna situation. Hon säger att man försöker att komma på olika alternativ som skall kunna hjälpa Rinkside att utöka sin säsong. Enligt Helber har Linköping HC Event AB accepterat att verksamheten har en väldigt skiftande efterfrågan, men man arbetar med olika delar för att skiftningarna skall bli minimala. Han menar att det viktigaste är att arbeta fram nya kunder och göra dem medvetna om Linköping HC Event AB konferensverksamhet. Detta gör företaget genom att besöka andra företag, genom att ta kontakt via mail och genom att annonsera i massmedia. Han säger även att företaget arbetar för att utvidga verksamheten ytterligare med nya bolag som kommer att bestå av tidningsproduktion, marknadsföringsbolag samt ett Medicalcenter.

Ng, Wirtz och Sheang Lee (1999) säger att företag kan använda sig av kapaciteten för att skapa lojalitet och kundrelationer. Författarna menar att företag kan sätta ihop två eller flera tjänster vilket ger möjligheter till att sänka priset och öka efterfrågan på dess tjänster. De vill dock påpeka att det finns nackdelar med denna strategi, exempelvis om en kund önskar endast en specifik tjänst, är de kanske inte är intresserad om denna kommer i ett ”paket” tillsammans med någon annan tjänst. Marklund säger att Medlefors Folkhögskola lägger in olika inslag av aktiviteter i konferenserna och därmed försöker man använda sina lokaler till fullo. Han anser att dessa aktiviteter skapar en upplevelse och medvetenhet hos kunderna. Marklund säger även att företaget för ett antal år sedan gjorde ett försök att bedriva vandrarhem under sommarmånaderna, men det var inte ett lönsamt alternativ. Brännström säger att på grund av Rinkside's korta tid som konferensverksamhet har man ingen erfarenhet av detta. Linköping HC Events arbetar hela säsongen med egna utbildningar och föreläsningar där man själva är huvudansvariga.

Ostrom och Iacobucci (1998) menar att kunder måste kunna förlita sig på varumärket, priset och servicegarantin som hjälp till deras beslut, där dessa tre utgör grunden för vad kunden förväntar sig av tjänsten. Marklund anser att Medlefors Folkhögskola är ett väletablerat varumärke inom Västerbotten men ej i övriga landet. Enligt Marklund har Medlefors Folkhögskola nyligen bytt logotyp, man gjorde då en massiv reklaminsats.

Han vet att det kan innebära risker att förändra en inarbetad logotyp och att det kräver en intensiv marknadsåtgärd. Brännström menar att Skellefteå AIK är ett väletablerat varumärke, men att varumärket Rinkside oftast förknippas enbart med restaurangen och inte med konferensverksamheten. Hon vet inte hur företaget ska lösa detta problem. Helber anser att Linköping HC Event AB har ett starkt varumärke. Han menar att symbolen (lejonhuvudet) är väletablerat men att man försöker särskilja sig från det som förknippas med hockeyn och i stället försöka skapa ett eget starkt varumärke som skall förknippas med konferensverksamheten.

Baum (1999) påpekar att man kan använda sig av marknadsföringsstrategier för att tillhandahålla utökat värde, produktvariation och prisdrivande för att stimulera efterfrågan under lågsäsonger. Han menar att det har visat sig lyckat, speciellt när man riktat sig till helt nya marknader. Medlefors Folkhögskola är en stor anläggning och sällan utnyttjad till fullo. Marklund menar att, om verksamheten skulle vara fullbelagd kunde det vara en fördel att sprida beläggningen, genom att reducera priset under de månader beläggningen är lägre. Han tror dock inte det skulle innebära ytterligare beläggning, utan bara en förflyttning av konferenser. Brännström säger att under april månad 2008 erbjöd Rinkside företag att boka konferenslokaler för en krona om kunderna bokade inom ett visst datum, hon menar att detta tyvärr inte gav något nämnvärt resultat. Linköping HC Event AB reducerar inte priserna, men företaget har tanken att differentiera priser framöver. Helber ser dock ett problem med detta, hans erfarenhet säger att ”*ju enklare desto bättre*”. Han menar om kunderna får ett lägre pris än förväntat blir de positivt överraskade men om det blir ett högre pris än förväntat blir det mindre lyckosamt.

5.3 KONFERENSFÖRETAGS ARBETE MED EXTERN MARKNADSFÖRING

Grönroos (1990, s 138) anser att man som företag bör se kundrelationen som en livscykel. Han menar att denna process innebär att kunden utvärderar hur företaget klarar av kundens problem samt leverera tjänsten, är kunden nöjd i slutändan kommer troligtvis relationen att fortsätta tills annan värdering sker. Författaren menar att det är viktigt för ett företag att se var deras kunder befinner sig; för de olika skeden kunden kan befinna sig i, kräver olika marknadsföringsstrategier. Marklund säger att man tar kontakt med den konferensansvarige innan konferensen skall äga rum, för att få veta vilka önskemål och förväntningar företaget har. Efter avslutad konferens har man ett kort möte med den ansvarige för att kunna få feedback hur allt förlöpte. Brännström menar att eftersom företagets erfarenhet angående konferensverksamhet är i det närmaste obefintlig, har man inga inarbetade rutiner angående förfarandet med konferenser. Helber säger att man tar kontakt med kunden och gör upp en planering över den aktuella konferensen, han menar även att man använder sig av en uppföljning efter att varje avslutad konferens.

Bhagat och Williams (2008) talar om vikten för företag att definiera och segmentera sina kunder för att på bästa sätt kunna definiera respektive kundgrupps specifika förväntningar. Zineldin och Philipson (2007) menar att företagen lutar ofta till sin position

inom sin genre för att kunderna skall välja dem men de har däremot ingen strategi för att detta skall uppfyllas. Ng, Wirtz och Sheang Lee (1999) menar att tjänsteföretags marknad är stor geografiskt och på grund av detta är det svårt att få budgeten att räcka till. Medlefors Folkhögskolas kundgrupper består till stor del av organisationer inom arbetarrörelsen samt ABFs medlemsorganisationer men man har även andra kundgrupper mot övriga organisationer, företag och myndigheter. Medlefors Folkhögskola målmarknad är geografiskt de tre nordligaste länen med tonvikt på Västerbotten och Norrbotten. Brännström säger att Rinkside kundgrupp består av de företag som Skellefteå AIK samarbetar med och som redan är etablerade kunder hos Skellefteå AIK. Helber tydliggör att Linköping HC Event AB målmarknad består av alla som lever och bor inom Östergötland. Kundgruppen består av företag med olika storlek, organisationer, föreningar och myndigheter.

Kotler, Wong, Saunders och Armstrong (2005, s 337 f) anser att många företag startar sina verksamheter i en liten skala, där man känner kunderna personligt. Författarna påstår att mindre företag observerar samt frågar sina kunder vad de tycker. Kotler et al fortsätter att när intäkterna ökar och köparna blir mera selektiva måste företagen skaffa ytterligare information om köparna åsikter och önskemål. Zineldin och Philipson (2007) anser att de teorier som Kotler grundar sig på är fortfarande de som dominerar vid marknadsföring. Författarna anser däremot att dessa är i behov av att utvecklas, där man bör utgå från alla komponenter inom verksamheten. Marklund säger att Medlefors Folkhögskola har ökat marknadsföringsbudgeten kraftigt under 2007, där en person ur personalgruppen fått i uppgift att på halvtid att arbeta specifikt med marknadsföringen av företaget både extern och internt. Brännström säger att vid Skellefteå AIK:s stora kampanj 2008 kommer konferensverksamheten hos Rinkside att finnas angivet. Enligt Helber har Linköping HC Event AB lagt ner mycket resurser på att synas och jobbar kontinuerligt med marknadsföringen av konferensverksamheten.

Grönroos (2002, s 334) menar att en stor del av den externa marknadsföringen genomförs av annan personal inom andra avdelningar och funktioner. Han påtalar dock att de flesta tjänsteföretag behöver några heltidsanställda marknadsförare som kan sköta den traditionella marknadsföringens processer. Marklund använder sig av hela personalgruppen för att marknadsföra Medlefors Folkhögskola men företaget har även en anställd speciellt ansvarig för detta. Brännström menar att Rinkside inte har någon som är ansvarig för marknadsföringen ännu. Helber säger att Linköping HC Event AB är medvetna vikten av att alla inom företaget är delaktiga i marknadsföringen men säger att man har två anställda som enbart arbetar med marknadsföring av verksamheten.

Arnerup-Copper och Edvardsson (1998, s 277) menar att kommunikation är ett av tjänsteföretagens viktigaste marknadsföringsverktyg. Marklund säger att företaget har en tydlig kommunikation med sina kunder. Brännström påtalar att Rinkside använder sig av Skellefteå AIK:s kommunikationskanaler, då Rinkside själva inte har hunnit skaffat sig egna kommunikationsstrategier. Helber anser att Linköping HC Event AB har tydliga kommunikationskanaler till kunderna där man arbetar med att klargöra vilka tjänsterna är.

5.4 SVAR PÅ FORSKNINGSPRÅGORNA

5.4.1 *Hur arbetar konferensföretag med sin interna marknadsföring?*

Konferensföretag arbetar relativt aktivt med sin interna marknadsföring genom att skapa en delaktighet inom verksamheten. Detta gör företag genom att vidareutbilda sin personal, hålla dem välinformerade samt skapa en trygg arbetsmiljö. Personalen är en betydelsefull resurs för företaget och det är viktigt att ta hänsyn till personalens behov för att de skall känna sig uppskattade, det är även viktigt att ge dem tydliga riktlinjer för att de skall kunna leverera en bra tjänst till kunden.

5.4.2 *Hur arbetar konferensföretag med de olika faktorerna i efterfrågepåverkan?*

Ser man på konferensföretags arbete med faktorn säsongsskiftningar är företag medvetna om skiftningarna i efterfrågan samt när de förekommer, men företag har som mål att motarbeta dessa efter bästa förmåga med de befintliga resurser som företag har, för att på detta sätt påverka efterfrågan. Konferensföretags arbete med faktorn kapacitets användning innebär att man lägger en stor del av sin kapacitet på att skapa starka relationer till sina kunder, samt att man utnyttjar sina resurser efter bästa förmåga. Priset är också en faktor konferensföretag kan arbeta med för att påverka sin efterfrågan, men företag väljer i första hand marknadsföringsstrategier.

5.4.3 *Hur arbetar konferensföretag konkret med den externa marknadsföringen?*

Kundrelationer är något som konferensföretag ser som väsentligt att arbeta med, när det gäller den externa marknadsföringen. Företag segmenterar och definierar kunderna för att kunna anpassa verksamheten efter sina kunders förväntningar. Detta sker genom tydlig kommunikation mellan företag och kund. Konferensföretag har även insett vikten av den externa marknadsföringen och satsar allt mer resurser på just detta. Företagen använder sig av hela personalgruppen vid sin marknadsföring och inte enbart dem som är marknadsansvariga.

6. SLUTDISKUSSION

I detta kapitel kommer vi att återknyta till vårt syfte och dra slutsatser av vår undersökning. Vi kommer även att presentera praktiska och teoretiska bidrag av vårt arbete. Slutligen kommer vi att ge förslag på fortsatt forskning.

6.1 SLUTSATS OCH ÅTERKOPPLING AV SYFTET

Syftet med denna C-uppsats var att belysa hur konferensföretag arbetar för att uppnå en bättre beläggning under lågsäsong. I vår studie framkom det att konferensföretag är väl medvetna om hur deras lågsäsong ser ut och vad den beror på. Det visade sig att de etablerade företagen arbetar kontinuerligt och aktivt med att få en bättre beläggning när de har en nedgång i efterfrågan. De använder sig av både den interna och externa marknadsföringen för att uppnå en ökad efterfrågan på sitt tjänsteerbjudande. Det visade sig också att ett företag som endast varit verksamt en kortare tid inte är lika medvetet om hur det skall gå tillväga för att påverka dessa skiftningar.

Vår studie har visat att två av de tre konferensföretag vi undersökte arbetar medvetet med sin interna marknadsföring. Dessa företag har insett att den interna marknadsföringen är väldigt viktig, för att personalen skall tro på vad företaget erbjuder kunderna och genom detta kunna tillhandahålla en bättre tjänst. Det har även visat sig att det är av stor vikt att företagen kan erbjuda personalen ett stabilt och tryggt arbetsklimat. Vi ser att den interna marknadsföringen påverkar verksamheten i hög grad och att de etablerade konferensföretagen har förstått att det är en viktig bit inom tjänstesektorn. Vi tror att konferensföretag måste både leda och vårda sin personal för att de skall kunna leverera en hög kvalitativ tjänst.

När det gäller de olika faktorerna som man kan använda sig av för att påverka efterfrågan, anser vi att det är otroligt viktigt att man har en god kunskap om hur efterfrågan ser ut i sin verksamhet. Vi tror att företag bör säsongsanpassa sin verksamhet efter bästa förmåga, men att det är viktigt att inte låsa sig vid huvudverksamheten. Företag bör se andra möjligheter med verksamheten där man kan rikta sig mot nya kundgrupper med nya behov och önskemål, för att åstadkomma en stabilare grund att stå på. Vi ser att priset är den faktorn som företagen har svårast att använda sig av, för det kan innebära att kunderna endast flyttar sina konferenser till den tidpunkt då priset är lägre, vilket inte skulle generera ytterligare beläggning hos verksamheten.

Vi finner att den externa marknadsföringen med de olika marknadsföringsstrategierna är oerhört värdefulla, för att kunna tillgodo se alla olika kunders behov och förväntningar. Vi ser även att de konferensföretag som inte arbetar aktivt med den externa marknadsföringen och inte har tydliga kommunikationskanaler, har svårt att nå ut till kunderna och skapa relationer som gör att kunden väljer just dem. Vi inser att det finns en fara att företagen alltför ofta litar till sin position inom sitt område, det kan göra att man inte aktivt agerar för att skapa en medvetenhet hos både befintliga och nya kunderna. Vi ser att konferensföretagens målmarknad är begränsad geografiskt och att det gör

utbudet på kunder mindre än om man såg i ett vidare perspektiv. Vi inser tillsist att det är bra om konferensföretag har någon som ansvarar för den externa marknadsföringen.

Vår slutsats med uppsatsen är att konferensföretagen verkar förstå, vikten av att arbeta aktivt med att utjämna skiftningarna i efterfrågan vid lågsäsong och tydliggöra för kunderna vilka tjänster företaget har att erbjuda.

6.2 TEORETISKT OCH PRAKTISKT BIDRAG

Vi har grundat vår studie med empiriskt material från tre konferensföretag där två företag är kopplade till hockeyföreningar och där två av företagen har längre erfarenhet av konferensverksamhet. Vi anser att vår slutsats har mest likheter till de företag vi har undersökt. Vi tror dock att liknande verksamheter kan ha användning av våra slutsatser. I teorikapitlet nämner vi att den litteratur vi använt oss av utgår från turismverksamhet, men att man kan dra likheter mellan dessa två verksamheter och därför anser vi att teorin går att tillämpa på konferensföretag. Angående det praktiska bidraget rekommenderar vi konferensföretag att fortsätta arbeta kontinuerligt med den interna marknadsföringen och inse betydelsen av personalen. Vi anser även att de företag som inte har någon marknadsföringsansvarig bör tillsätta någon på denna post, vilket skulle kunna öka förståelsen om hur efterfrågan förändras och utvecklas. Vi rekommenderar konferensföretag att aktivt arbeta med den externa marknadsföringen för att tydliggöra sina tjänster och vad som skiljer dem från konkurrenterna. Vi anser således att det är viktigt att konferensföretag inte stagnerar i sin verksamhet utan att man stävar framåt vilket skulle ge möjligheter att kunna bemöta och utjämna skiftningarna i efterfrågan.

6.3 FORTSATT FORSKNING

Eftersom det finns få undersökningar angående konferensverksamheter och deras skiftningar i efterfrågan, kan detta vara tänkbart att forska vidare på för framtida studenter. En intressant aspekt skulle kunna vara att forska hur renodlade konferensanläggningar arbetar, om det skiljer sig åt mot vår forskning och hur man arbetar med utbud och efterfrågan när man bara har konferens. Man kan även tänka sig att det skulle vara intressant, att göra en mer djupgående forskning angående problemet med att matcha utbud och efterfrågan från leveranskedjans eller ur prisets perspektiv, för att se om den slutsatsen skulle skilja sig åt från vad vårt resultat.

REFERENSER

Adenso - Díaz, B., González – Torre, P., & Garcia, V. (2002). A capacity management model in service industries. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 286- 302.

Arnerup - Copper, B., Edvardsson, B. (1998). *Tjänstemarknadsföring I teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Baum, T. (1999). Seasonality in tourism: understanding the challenges. *Tourism economics* 5(1), 5-8.

Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in – Tourism*. Kidlington: Elsevier Science Ltd.

Bhagat, S.P., & Williams, D. J. (2008). Understanding gender differences in professional service relationships. *Journal of Consumer Marketing* 25(1), 16-22.

Croxton, K. L., Lambert, D. M., Garcia - Dastugue, S. J., & Rogers, D. S. (2001). The Supply Management Process. *The International Journal of Logistics Management* 12(2), 13-36.

Croxton, K. L., Lambert, D. M., Garcia - Dastugue, S. J., & Rogers, D. S. (2002). The Demand Management Process. *The International Journal of Logistics Management* 13(2), 51-66.

Dermirkan, H., & Cheng, H. K. (2008). The risk and information sharing of application services supply chain. *European Journal of Operational Research* 187(3), 765-784.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Harlow: Prentice Hall.

Efterfrågan. (1991). *I Nationalencyklopedin* (band 5, s 278) Höganäs: Bra böcker.

Garin-Munzo, T., & Perz, A. (2000). An Economic Model for International tourism Flows to Spain. *Applied Economics Letters* 7(8), 77-90.

Grönroos, C. (1990). *Service Management. Ledning, Strategi och Marknadsföring i Servicekonkurrens*. Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring- en CRM ansats*. Malmö:Liber Ekonomi.

Hoffman, K. D., & Bateson, J. (2006). *Services Marketing concepts, strategies, & cases*. Mason: Thomson Higher Education.

Hua, Z., & Li, S. (2006). Impacts of demand uncertainty on retailer's dominance and manufacturer-retailer supply chain cooperation. *Department of information management & decision science*.

Janson, J. E. (2003). *The payment system and the concepts supply and demand*. Göteborg: Intellecta Docusys.

Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(6), 312-316.

Katz, J. P., Pagell, M. D., & Bloodgood, J. M. (2003). Supply Chain Management. *An International Journal* 8(4), 291-302.

Konferens (1996). *I Nationalencyklopedin* (band 2, s 176) Höganäs: Bra böcker.

Kotler, P. (1993). The Major Task of Marketing Management. *Marketing management* 2(3), 52-56.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. London: Pearson Education Limited.

Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, E. R. (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising* 34(4), 69-80.

Ng, C. L. I., Wirtz, J., & Lee Sheang, K. (1999). The strategic role of unused service capacity. *International Journal of Service Industry Management* 10(2), 211-244.

Ostrom, A. L., & Iacobucci, D (1998). The effect of guarantees on consumers' evaluation of services. *The journal of service marketing* 12(5), 362-378.

Shemwell, D. J., & Croin, J. J. (1994). Service Marketing strategies for coping with demand/supply imbalances. *Journal of Services Marketing* 8(4), 14-24.

Song, M., Nanson, R. W., & Benedetto Di, C. A. (2008). Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing* 16(1), 4-38.

Spiros, G. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of service marketing* 22(1), 68-90.

Thurén, T. (1996). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB.

Utbud. (1996). I Nationalencyklopedin (band 19, s 142) Höganäs: Bra böcker.

Witt, S. F., & Song, H & Louvieris, P. (2003). Statistical Testing in Forecasting Model Selection. *Journal of travel research* 42(2), 151-158.

Zineldin, M., & Philipson, S. (2007). Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. *Journal of Consumer Marketing* 24(4), 229-241.

Intervjuer

Brännström, Anna. Skellefteå AIK, Skellefteå. 2008-05-08, klockan 13.00-14.00.

Helber, Mike. Linköping HC Events, Linköping. 2008-05-15, klockan 13.00- 13.50.

Marklund, Tomas. Medlefors Folkhögskola, Skellefteå. 2008-05-08, klockan 09.00-10.30.

Bilaga 1.

Intervjuguide

Intervjufrågor som är kopplade till forskningsfråga 1; Hur arbetar konferensföretag med sin interna marknadsföring?

- Hur arbetar ni för att personalen ska kunna leverera en hög kvalitet?
- Hur värderar ni den interna marknadsföringen?
- Hur är personalen uppdelad i sin yrkesroll; strikt eller flexibelt?
- Hur upplever personalen sin arbetsplats?
- Hur anser du att personalen värderar er konferensverksamhet?

Intervjufrågor som är kopplade till forskningsfråga 2; Hur arbetar konferensföretag med efterfrågepåverkan?

- Hur medvetna är ni om svängningarna i er efterfrågan
- Hur ser era svängningar ut i dag?
- Hur använder ni er av svängningarna?
- Har ni acceptera dessa eller försöker ni motarbeta dem?
- Vad använder ni er av för att skapa kundrelationer?

Intervjufrågor som är kopplade till forskningsfråga 3; Hur arbetar konferensföretag med deras externa marknadsföring?

- Hur anser ni ert varumärke är etablerat?
- Hur arbetar ni för att det ska stärkas ytterligare?
- Vad gör ni för att göra er tjänst mer gripbar?
- Vilken är er målmarknad och kundgrupp?
- Hur marknadsför ni er idag? (material, kontinuerlig)
- Är ni medvetna om hur kunderna upplever er verksamhet?