



Linnéuniversitetet

Ekonomihögskolan

Vad som kan påverka en upplevelse!



Författare: Caroline Rundgren
Handledare: Olle Duhlin
Examinator: Leif V Rytting
C - Uppsats
Företagsekonomi - Marknadsföring



Förord

Denna uppsats har varit både lärorik och intressant att skriva, jag har fått större inblick i hur man arrangerar olika evenemang och vad som måste göras för att det ska bli lyckat. Jag vill tacka alla som har hjälpt mig under uppsatsens resa och stöttat mig när det har varit jobbigt. Ett extra stort tack vill jag ge till Niklas Hoxell, Jessica Jäger, Camilla Ossowicki, Monika Hallberg och Patrik Tengwall som har ställt upp med intervjuer till min forskning.

Önskar er en trevlig läsning!

Kalmar, Höstterminen 2013

Caroline Rundgren

Sammanfattning

Titel: Vad som kan påverka en upplevelse!

Författare: Caroline Rundgren

Handledare: Olle Duhlin

Kurs: Företagsekonomi, Marknadsföring C-nivå, Höstterminen 2013, Linnéuniversitetet i Kalmar.

Nyckelord: Upplevelse, Servicelandskap, Sinnesmarknadsföring, Upplevelserum

Forskningsfråga

- Vilka faktorer kan påverka kundens upplevelse i upplevelserummet och hur hanterar företag som arrangerar olika typer av tillställningar dem?

Syfte

- Att få en bättre inblick i hur olika företag använder sig av upplevelserummet för att förbättra upplevelsen för sina kunder.
- Att ge intresserade läsare en större förståelse för upplevelserummets komplexitet.

Metod

I denna uppsats har jag använt mig av en kvalitativ forskningsmetod bestående av fem intervjuer. Dessa personer är anställda på olika arbetsplatser och har skilda arbetsuppgifter, men gemensamt är att de arbetar med upplevelser av olika slag. Fyra av intervjuerna skedde ansikte mot ansikte och en per telefon.

Slutsatser

Efter mina genomförda intervjuer och inläst teori kring upplevelser och servicelandskap, så har jag fått en inblick i hur svårt det kan vara att få alla faktorer att samspela. Faktorer inom området kan t.ex. vara ljus- och färgsättning, men även personal och andra besökare måste tas hänsyn till. Det som också har betydelse är den fysiska omgivningen, där tjänsten produceras, och förutsättningar som dessa platser erbjuder. Jag beskriver dessa faktorer i min uppsats, och i slutsatsen tar jag upp dem under egna rubriker så att man får en tydlig överblick vilka dessa är.

Abstract

The purpose for this study is to get more knowledge about the event business and how they are working with the servicescape. I have chosen to focus on how organizers work with the physical area, and how they use that space to affect their customers. I choose this subject to learn more and get an deeper understanding about the event business. I have completed five interviews including persons that are project managers, foyer managers, business developer and seller on different companies and respondents who are very engaged with the subject.

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Abstract	4
1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar och förklaringar	10
2. Metod	12
2.1 Kvalitativ forskningsmetod	12
2.2 Tillvägagångssätt	13
2.3 Intervjupersoner	15
2.4 Validitet och Reliabilitet – Trovärdighet	16
2.5 Aduktion, Deduktion, Induktion	18
2.6 Metodkritik	20
3. Teori	21
3.1 Inledning	21
3.2 Den fysiska omgivningen	22
3.2.1 Sinnesupplevelse	27
3.2.2 Praktisk layout	29
3.3 Personalen	33
3.3.1 Personalvård	34
3.3.2 Service	39
3.4 Kunder & andra kunder	42
3.4.1 Målgrupp	43
3.4.2 Mervärde	44
4.1 Inledning	49
4.2 Fysiska omgivningen	50
4.2.1 Sinnesupplevelse	50
4.2.2 Praktisk layout	55
4.3 Personalen	58
4.3.1 Personalvård	59

4.3.2 Service	62
4.4 Kunder och andra kunder	65
4.4.1 Målgrupp	65
4.4.2 Mervärde	66
5.1 Inledning	71
5.2 Den fysiska omgivningen	71
5.2.1 Sinnesupplevelse	72
5.2.2 Praktisk layout	75
5.3 Personalen	77
5.3.1 Personalvård	77
5.3.2 Service	80
5.4 Kunder och andra kunder	82
5.4.1 Målgrupp	82
5.4.2 Mervärde	83
6.1 Hur olika företag använder sig av upplevelserummet och betydelsen av dess komplexitet	87
6.2 Faktorer som kan påverka kundens upplevelse i upplevelserummet och hur företag hanterar dem	90
6.3 Slutord	93
Litteraturförteckning	95

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer jag att ge en introduktion om hur upplevelsesamhället har fått allt mer uppmärksamhet de senaste åren och varför det har blivit ett intressant forskningsområde i marknadsföringssammanhang. Jag kommer även presentera och diskutera hur synen på upplevelserummet har förändrats, samt gå in på uppsatsens problemformulering och syfte, som kommer att ge två relevanta frågeställningar till uppsatsen, samt vad jag har för mål med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Att saker och ting förändras i världen är något som alla vet om, med dagens teknologi så är det viktigt för företag att hänga med i utvecklingen. Om man går tillbaka i tiden har det förekommit ett antal benämningar för att beskriva samhället, såsom informationssamhället, industrisamhället, kunskapssamhället, tjänstesamhället och upplevelsesamhället. Wahlström (2002) anser att det uppstår en del problem när man ska beskriva upplevelsesamhället, detta beror på att vi allmänt inte uppfattat att vi redan nu skulle leva i ett sådant samhälle. Wahlström menar att intresset för underhållning och upplevelser ökar, men att vi inte ser det som en större samhällsförändring. Två andra författare är Pine och Gilmore (1999) som skrev boken *"The Experience Economy"* och de har haft stor inverkan på upplevelsesamhället. De anser att upplevelser är en av de viktigaste faktorerna som företag bör fokusera på, men till skillnad från t.ex. priset, produkten, platsen och promotion så har upplevelser från och med några år tillbaka varit ett främmande område. Pine och Gilmore (1999) menar att upplevelser alltid har funnits, men att kunder, företag och ekonomer inte har gett det något utrymme och satt det i en kategori som inte känts lika viktig. Begreppet "upplevelser" har fått ett stort genombrott de senaste åren, detta kan ha att göra med vad som händer i samhället i övrigt, anser Wahlström (2002). Han menar att olika trender i världen kan förstärka likaså förminska upplevelsedimensionens betydelse. En av de trender som förändrat samhället är den nya tekniken som finns idag, såsom internet och bredband. Idag är vi vana vid att alltid ha tekniska hjälpmedel som hjälper oss med vardagens sysslor, nöjen och i arbetslivet.

Enligt Wahlström (2002) ställer vi allt högre kunskapskrav och vill ha högre kvalitet på det vi konsumerar, både produkter och tjänster. Wahlström (2002) anser att vi kräver allt mer av samhället och företag idag. Företag kan inte bara erbjuda en vanlig produkt eller tjänst, utan vi behöver någonting mer, någonting extra. Eftersom det är enkelt för företag att följa med i dagens teknik så är det sällan någon produktfördel att ha tekniska fördelar, eftersom andra företag följer efter lika snabbt. På grund av utvecklingen så är det viktigt att företag kan tillfredsställa sina kunder och ge dem något mer än bara en produkt eller tjänst. Företag börjar tänka allt mer på att göra produkten/tjänsten som en upplevelse, att de ska ge oss ett mervärde. Detta är något som Grönroos (2008) talar mycket om, han menar att företag måste, för att behålla redan befintliga kunder och skaffa nya, göra något extra för kunden. Han pratar om hur man måste överraska kunderna, så att kunden känner sig mer än nöjd, man måste erbjuda det där lilla extra. Man vill att kunderna ska minnas och prata om tjänsten/produkten och för att de ska göra det så krävs det att kunden blir mer än nöjd. Det bör hända något överraskande, något som kunden inte förväntar sig och det är detta som skapar en upplevelse, någonting över det vanliga. Pine och Gilmore (1999) menar att dagens teknologi har gjort att vi har gått från det standardiserade, från varor och tjänster till upplevelser. Medans varor och tjänster bara är materiella och immateriella, så är upplevelser något som vi kommer ihåg, de är minnesvärda.

1.2 Problemdiskussion

Reklam är något som vi utsätts för varje dag. Företag använder sig av reklam på olika sätt för att göra människor medvetna om vilka produkter/tjänster som de erbjuder. Det finns många olika marknadsföringskanaler som företag kan använda sig av för att locka människor, man kan till exempel utgå från en modell som Fill (2006) kallar för "*The Marketing Communications Mix*". Det är en modell som tar upp olika verktyg som företag kan använda sig av för att få människor att lägga märke till just deras erbjudande, såsom annonsering, försäljningspromotion, direkt marknadsföring, public relations (PR) och personlig försäljning. Marknadsföringskanaler som Fill (2006) inte tar upp är servicelandskapet och upplevelserummet. Wilson et al. (2008) menar att

servicelandskapet är den fysiska anläggningen där tjänsten produceras, levereras och konsumeras. Ett exempel kan vara att tänka på hur bra Disney använder sig av servicelandskapet, med alla färgdisplayer, musik och alla utklädda karaktärer som ger gästerna en känsla av nöje och spänning. Enligt Grönroos (2008) så ingår inte andra kunder och personal i servicelandskapet, fastän vårt beteende påverkas av dessa. Mossberg (2003) menar att i upplevelserummet så ingår allt i den fysiska omgivningen som bidrar aktivt till upplevelsen såsom kunder och personal. Upplevelserummet är enligt Mossberg (2003) den fysiska omgivningen där tjänsten produceras, levereras och konsumeras. Hon menar att företag på många olika sätt kan använda sig av upplevelserummet för att påverka kunden, vilket därmed får en betydelsefull roll inom marknadsföringen.

Pine och Gilmore (1999) talar om att upplevelser har fått allt mer uppmärksamhet under de senaste åren, därför finner jag det intressant att undersöka hur företag använder sig av upplevelserummet för att förbättra en kunds upplevelse. Mossberg (2003) anser att företag vill att kunden ska få en positiv upplevelse i upplevelserummet, det ska vara något extraordinärt, något som inte händer varje dag, ett avbrott från vardagen. I vardagens tristess söker vi upplevelser som ger oss något extra, något vi kan unna oss. Enligt Mossberg (2003) ska det helst vara någonting nytt, spännande och annorlunda som får oss att väcka vår nyfikenhet. Man kan säga att vi skapar upplevelsen själv med hjälp av företagets erbjudande. En upplevelse skiljer sig från person till person, och enligt O'Dell (2002) så kan en upplevelse betraktas som ett personligt fenomen, att det är upp till var och en att skapa sin egen upplevelse. Mossberg (2003) menar att en positiv upplevelse för en person, behöver inte vara densamma för en annan.

Grönroos (2008) menar att kunder inte köper varor och tjänster, utan det värde som dessa kommer att ge en. Han anser att det som ger ett värde på en tjänst varierar från person till person. Kunden kan inte ta på eller uppleva tjänsten innan den konsumeras, därför anser Grönroos (2008) att företag måste leva upp till kunders förväntningar och inte lova för

mycket som de sedan inte kan hålla. Detta kan försämra kunders inställning till tjänsten och kan resultera i att de går till ett annat företag nästa gång. Oavsett vad det är för slags tjänsteföretag så menar Grönroos (2008) att de på något sätt alltid har kontakt med kunden/kunderna. Det finns många olika sätt som företag kan använda sig av för att skapa relationer till sina kunder.

1.3 Problemformulering & forskningsfrågor

Jag uppfattar det som viktigt att ta reda på hur ett antal företag som anordnar olika arrangemang som konserter, föreställningar och företagsevenemang hanterar olika faktorer som kan påverka en kunds upplevelse i upplevelserummet. Dessa faktorer kan påverka upplevelsen positivt eller negativt, och arrangören måste ta hänsyn till dem. Enligt Olsson och Frödin (2009) så är ett arrangemang något som har ett visst syfte och som händer under en begränsad tid, som omfattar en eller flera platser, som har ett särskilt innehåll och ett antal deltagare. Utifrån detta resonemang har jag kommit fram till en grundläggande frågeställning:

- Vilka faktorer kan påverka kundens upplevelse i upplevelserummet och hur hanterar företag som arrangerar olika typer av tillställningar dem?

1.4 Syfte

Mina mål för denna uppsats är:

- Att få en bättre inblick i hur olika företag använder sig av upplevelserummet för att förbättra upplevelsen för sina kunder.
- Att ge en större förståelse för upplevelserummets komplexitet.

1.5 Avgränsningar och förklaringar

För att avgränsa mitt arbete har jag valt att studera företag som arrangerar olika tillställningar, såsom konserter, föreställningar och olika evenemang. Jag har använt mig av olika synonymer för ordet konsument/kund, såsom gäst, publik och besökare. Jag

kommer att använda mig av begreppen servicelandskap och upplevelserum. Dessa är i övergripande mening likvärdiga och förklaras vidare i kapitel 3 (teorikapitlet). Det begrepp som står i centrum i min studie är upplevelserummet.

2. Metod

I det här kapitlet kommer jag att förklara de olika forskningsmetoderna som finns, samt gå djupare in på den kvalitativa metoden, då det är den jag kommer att använda mig av. Jag kommer även ta upp hur jag har gjort för att samla information till teori respektive empiridelen. Till sist kommer jag att ta upp vad som har varit svårt med mitt val av forskningsmetod och vad jag kunde gjort bättre.

2.1 Kvalitativ forskningsmetod

Enligt Bryman och Bell (2005) finns det två forskningsstrategier som man kan välja mellan, den *kvantitativa* och den *kvalitativa* metoden. Författarna beskriver den kvantitativa metoden som en forskningsstrategi som lägger vikten på kvantifiering när det gäller insamling och analys av data. Den kvalitativa metoden lägger vanligtvis vikten på djupgående intervjuer under insamling av data.

När jag ska välja metod så utgår jag först och främst efter vilken metod som passar de uppgifter som jag vill få in. Kylén (2004) menar att det finns mycket som kan styra vilken metod man väljer, såsom; åtkomlighet, resurser och den kompetens som man besitter. Han menar att metoderna man väljer kan både vara ytliga och djupa, beroende på hur man som forskare lägger upp dem och hur skicklig man är på t.ex. att intervjua. För att få så djupa svar som möjligt studerar jag noggrant hur man bör gå tillväga i den metod jag väljer.

Jag har valt att skriva om hur företag som arrangerar konserter, föreställningar samt olika evenemang arbetar med upplevelserummet. För att göra detta använder jag mig av kvalitativa intervjuer som forskningsmetod. Patel och Davidson (2003) menar att syftet med kvalitativa undersökningar är att skaffa en djupare kunskap inom det ämne man forskar kring. När forskare ska utföra en kvalitativ undersökning så arbetar han/hon med olika textmaterial, t.ex. genom att genomföra intervjuer, för att sedan bearbeta den utskrivna texten av intervjun. Den kvalitativa forskningen rymmer inte bara intervjuer

utan Bryman och Bell (2005) förklarar fler olikartade metoder som ingår i den kvalitativa forskningen. Det kan vara deltagande observation, kvalitativa intervjuer, fokusgrupper, språkbaserade metoder för insamling och analys av kvalitativ data och insamling och kvalitativ analys av texter och dokument.

Patel och Davidson (2003) tar också upp att det inte bara är intervjuer som ingår i en kvalitativ undersökning, utan man kan även bearbeta andra texter, såsom böcker, artiklar, dagböcker eller anteckningar från observationer. När forskningen och själva datainsamlingen påbörjats väcker det en mängd tankar som involverar hela problemområdet. Patel och Davidson (2003) anser då att det är viktigt för forskaren att skriva ner alla tankar man har inför den slutliga analysen, annars finns det risk att man glömmer bort. Patel och Davidson (2003) menar att det är bra att föra en dagbok över allt som händer under hela undersökningen och alla egna tankar och reflektioner man har under arbetets gång. Detta förfaringsätt medför att slutanalysen blir mer djup och reflekterande. Under arbetets gång har jag fört anteckningar vid sidan om med alla tankar och reflektioner jag har som skulle kunna vara med i slutanalysen. Att föra löpande analyser under arbetets gång när man arbetar med en kvalitativ undersökning är det som skiljer den kvalitativa från den kvantitativa undersökningen. En intervju kan till exempel ge idéer om hur man kan gå vidare med sin pågående studie, man kan få ny oväntad information som kan berika undersökningen.

2.2 Tillvägagångssätt

Jag har för att samla in information till min undersökning genomfört ett antal intervjuer. Dessa intervjuer har varierat tidsmässigt och på vilket sätt de genomförts. Jag började med att skicka mail till, enligt min åsikt, relevanta personer att intervjua till min uppsats. I mailet berättade jag kortfattat om mitt examensarbete, vad jag skrev om och ville ta reda på. Jag fick senare svar och fick då reda på att de inte var rätt personer att intervjua angående min forskning och fick då förslag på andra som skulle passa bättre. Jag skickade då ytterligare mail till de personer som föreslagits och som förhoppningsvis skulle passa till min undersökning. Några svarade inte alls och resten sa att de inte hade

tid så här nära jul. Jag bytte taktik och började ringa istället, och då började intervjuerna falla på plats i kalendern. Sedan skickade jag ut mina intervjufrågor via mail så att intervjupersonerna kunde förbereda sig inför intervjun. Min första intervju var en telefonintervju som varade i ungefär tjugofem minuter, medan resten av intervjuerna ägde rum ansikte mot ansikte och varade från trettiofem till femtio minuter.

Jag började skriva mina intervjufrågor tidigt, så fort jag läste något som jag ville ta reda på så skrev jag ner det. Detta skedde under tiden jag letade efter relevant teori och medförde att mina intervjufrågor passade bra ihop med min teori. Frågorna som jag sedan valde att ha med i min intervjuguide visade sig gå in väldigt mycket i varandra.

Som stöd för mina intervjuer så använde jag mig av något som Kylén (2004) kallar för en intervjuguide. Han anser att den bör innehålla fyra till sex punkter om vad man bör hinna gå igenom samt några underfrågor. Min intervjuguide innehöll fler punkter, men jag ansåg ändå att frågorna var så pass öppna så att de ledde till mycket relevant information till min uppsats.

I mina mer omfattande intervjuer, så har jag använt mig av ett antal frågeområden, som jag ville få med. För att få ut det mesta av dessa intervjuer så har jag låtit den intervjuade tala mycket fritt, men jag har även hjälpt till och styrt samtalet i den riktning beroende på vad jag var ute efter. I mina korta intervjuer som varade i ungefär trettio minuter, har samtalet varit väldigt strukturerat så att jag fått med allt det viktiga som jag ville ta reda på. Till dem valde jag ut de viktigaste frågorna och såg till att de blev besvarade ordentligt och tillräckligt.

Enligt Patel och Davidson (2003) är det bra om man kan registrera intervjun på något sätt. Man kan antingen anteckna eller spela in på band. Efter intervjun bör man skriva ut med hjälp av ljudinspelningen eller anteckningarna om vad som hände under intervjun, så att man får en text att arbeta med. Det är viktigt att man ser till att ha god tid på sig när man ska gå igenom intervjuer, även fast man har bara ett antal begränsade intervjuer så

ger det mycket text, om man skriver ut det i ett dokument. Så man måste ge kvalitativa intervjuer tid och mycket arbete.

Kylén (2004) brukar använda orden öppna och styrda intervjuer, medan andra föredrar att använda orden strukturerade och ostrukturerade. Det är lätt att se skillnad mellan dessa intervjuer, då i den styrda, så blir svaret på frågorna mer exakta, medans i den öppna intervjun så fortsätter man oftast med följdfrågor, så att man kan gå djupare in i undersökningen. För att kunna utföra en så bra intervju som möjligt så har jag tagit reda på först och främst vad en intervju är och hur man utför en intervju. Fägerborg (1999) beskriver en intervju som ett möte. För att registrera intervjun kan man antingen anteckna eller spela in på band eller video. Detta kräver intervjupersonens medgivande. Det är också viktigt att berätta vad man kommer att göra med svaren. Man använder sig av intervjuer för ett bestämt syfte, man söker en annan persons kunskaper, synpunkter, tankar, upplevelser av det som man vill ta reda på. Man vill ha svar på något, den forskningsfråga som man anser att den intervjuade har mer kunskap och erfarenhet om. Det är av vikt att intervjua flera personer för att få ett bättre jämförelsematerial. Man kan ha en intervjuenkät med frågor som man vill ha besvarade, men enligt Fägerborg så ger intervjuer dig möjligheten att gå djupare in på ämnet. Man kan ställa de frågor man tänkt, men det kan alltid vara bra att ibland lägga till följdfrågor och på så sätt komma djupare in på ämnet, detta kan man göra genom att uppmuntra till att berätta mer eller be den intervjuade att förklara tydligare. För att få så mycket information som möjligt är det bra om man som intervjuare är tyst och lyssnar noggrant (Kaijser och Öhlander, 1999).

2.3 Intervjupersoner

Jag började fundera över vilka personer som skulle kunna svara på mina frågor, så jag började skriva frågor från teorin som jag ville ta reda på. Sedan började jag höra av mig till en del personer som jag tyckte var relevanta, men många sa nej och det var svårt att få tag i någon att intervjua. Till slut var det en som svarade, men det visade sig att den personen inte direkt arbetade med de frågor som jag var intresserad av, men jag fick istället förslag på en mer lämplig intervjuperson. Då började jag tänka efter och kom

fram till att jag hade riktat mig till fel personer, så det var dags att börja om. Till slut fick jag napp och intervjuerna började rulla in. Jag försökte ändå tänka utanför ramarna om vilka som skulle kunna svara på mina frågor, och jag fick tag i ett antal personer som var väldigt inriktade och kunde mycket om det område som jag var intresserad av. Nedan följer en lista över de personer som jag valde att intervjua för denna uppsats:

- **Niklas Hoxell** – VD på MusikEvent, tar hand om företagsevent, artister och är salesmanager.
- **Camilla Ossowicki** – Är event- och foajéchef på Oscarsteatern. Även ansvarig för konferensverksamheten.
- **Monica Hallberg** – Projektledare på Cirkus i Stockholm. Hon följer kunden genom hela processen.
- **Jessica Jäger** – Grundare av Jessica Jäger Produktion. Huvudsakligen sångerska, men också kulturproducent och projektledare inom kultursektorn och kulturproduktioner.
- **Patrik Tengwall** – Säljare och affärsutvecklare på Stockholm Globe Arenas.

2.4 Validitet och Reliabilitet – Trovärdighet

Bryman och Bell (2005) talar om validitet och reliabilitet och menar att dessa begrepp utgör viktiga kriterier för en kvantitativ forskningsmetod. Dock är det enligt Bryman och Bell (2005) många forskare som har diskuterat hur pass relevanta dessa begrepp är för den kvalitativa forskningsmetoden, detta på grund av att validitet rör sig om mätning. I en kvalitativ forskning så har det inte någon större betydelse eftersom underlaget är alltför begränsat. Bryman och Bell (2005) menar att man kan anpassa reliabilitet och validitet till den kvalitativa forskningsmetoden, detta innebär att man för samman begreppen utan att ändra dess betydelse, men lägger mindre vikt vid frågor som rör mätning. Man kan också använda sig av andra kriterier än dem som används i en kvantitativ forskningsmetod. Bryman och Bell (2005) menar att det är nödvändigt att använda andra speciella termer och metoder för att utgöra kvaliteten i den kvalitativa forskningsmetoden. Detta gör man genom att formulera olika alternativa begrepp istället

för validitet och reliabilitet. Det finns två grundläggande kriterier som föreslås användas i en kvalitativ forskningsmetod, dessa är *trovärdighet* och *äkthet*.

Enligt Patel och Davidson (2003) så har validitet och reliabilitet ett visst förhållande till varandra, som innebär att man inte bara kan fokusera sig på den ena och låta bli den andra. Malterud (1998) anser att validitet innebär att man mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet handlar om hur trovärdigt det man mäter är. Som forskare bör man alltid försöka sträva efter att få hög validitet och reliabilitet. Validitet handlar om att använda rätt sak vid rätt tillfälle. Malterud (1998) menar t.ex. att ett busskort är giltigt i vissa situationer men inte i andra, man kan även använda kortet på en buss men inte i en taxi. Validitet handlar om att man måste kunna fastställa för vilken situation som resultaten är giltiga. Reliabilitet är lika med pålitlighet. Man måste kunna lita på de beslut som fattas och på de mätningar som görs. Om man t.ex. vill mäta graden av övervikt hos människor kan man inte mäta deras fotstorlek, det säger inte något om övervikten. Det spelar ingen roll hur noggrant man har mätt, för att ha hög reliabilitet är inte någon garanti för att få hög validitet. Om man då istället mäter individernas längd och vikt för att få fram BMI, så mäter man något som är mer relevant i just detta sammanhang. Det gäller att man då mäter noggrant och inte bara tittar på individen, för om man gör det så att det blir dåligt mätt så är trovärdigheten ändå låg (låg reliabilitet), och låg reliabilitet är lika med låg validitet Patel och Davidson (2003) säger ”Fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet”. De menar, för att man ska veta vad man mäter så måste man mäta trovärdigheten.

När det gäller validitet och reliabilitet så skiljer det från en kvantitativ ansats och en kvalitativ ansats. Eftersom man inte använder siffror i en kvalitativ ansats, så måste man kunna bevisa det på ett annat sätt, det handlar alltså om att man måste kunna bevisa att det man har samlat in och bearbetat är gjort på ett systematiskt och hederligt sätt. Först i den slutliga rapporten kan man beskriva kvalifikationerna inför arbetet och hur resultaten har vuxit fram under arbetets gång. Enligt Malterud (1998) så definieras inte forskarens

trovärdighet, utan man presenterar hur man har gjort och berättar vad man har hittat. Sedan är det upp till läsaren att avgöra om uppsatsen är trovärdig eller inte. Min förkunskap för denna forskning är att jag har arbetat som värdinna på olika evenemang, jag har sett hur det går till, vad som kan förbättras, och vad man bör tänka på till nästa gång. Något som också kan få min uppsats mer trovärdig är att jag går en utbildning som handlar en del om att skapa arrangemang. Jag har utöver det läst marknadsföring som uppsatsen handlar om på det stora hela.

2.5 Aduktion, Deduktion, Induktion

Enligt Patel och Davidson (2003) så gör forskaren allt för att försöka komma fram till teorier som är så sanna som möjligt. Det som forskaren gör är att relatera teorin till verkligheten. Det finns tre olika tillvägagångssätt att relatera teori och empiri, dessa är *deduktion*, *induktion* och *abduktion*.

En person som arbetar enligt den *deduktiva* metoden brukar man säga följer bevisandets väg. Vilket innebär att man utifrån kända metoder och redan existerande teori drar sina slutsatser. Genom den redan existerande teorin så drar man antaganden som man sedan prövar med det empiriska materialet. Patel och Davidson (2003) menar t.ex. om en forskare studerar motivationen på en arbetsplats så kan detta göra utifrån redan känd teori som handlar om motivation och utifrån detta förklaras antaganden som kan prövas empiriskt i detta speciella fall. Detta betyder att en redan existerande teori bestämmer vad man ska samla in för information och hur man ska tolka den, samt hur man ska relatera resultaten till den redan existerande teorin. Det som kan hända om man använder denna metod är att objektiviteten i forskningen förstärks medan forskningen blir mindre berörd av forskarens subjektiva uppfattningar. Vilket gör så att nya intressanta teorier inte upptäcks.

Patel och Davidson (2003) beskriver också hur man arbetar enligt ett *induktivt* arbetssätt. Då kan man säga att forskaren följer upptäckandets väg. Hon menar då att man först studerar forskningsobjektet innan man sammanbinder undersökningen med tidigare förslagsgivande teori. Att man istället utifrån den insamlade informationen, empirin, drar

slutsatser om vilken teori som är lämplig. Risken här är enligt Patel och Davidson (2003) att man inte vet teorins räckvidd, allmängiltighet, eftersom den baseras på det empiriska underlaget. Om vi då fortsätter på exemplet ovan om motivation på arbetsplatsen så skulle en forskare som använder sig av ett induktivt arbetsätt studera motivationen på arbetsplatsen och sedan försöka komma fram till lämplig teori. Detta betyder inte enligt Patel och Davidson (2003) att man arbetar helt förutsättningslöst, utan att man har egna idéer och föreställningar som kommer att färga de teorier som man sedan använder. Det sista arbetssättet kallas *abduktion* som enligt Patel och Davidson (2003) innebär att man relaterar teori och empiri i vetenskapligt arbete och är en kombination av induktion och deduktion. Detta arbetssätt innebär att utifrån ett enskilt fall utforma ett eventuellt mönster som kan förklara fallet, dvs. ”ett förslag till en teoretisk djupstruktur” (Patel och Davidson, 2003). Fördelen med att arbeta enligt det abduktiva arbetssättet är att forskaren inte låser sig till att bara använda det deduktiva arbetssättet eller det induktiva. Men enligt Patel och Davidson (2003) finns det även risker att arbeta abduktivt, eftersom alla människor som väljer att forska har erfarenheter från tidigare forskning, vilket innebär att ingen forskning kan börja förutsättningslöst. Risken är då att man omedvetet väljer subjektivitet från erfarenheter man haft sen innan, samt att man utformar eventuell teori som kan utesluta andra alternativa tolkningar. Så om forskaren inte är tillräckligt öppen så menar Patel och Davidson (2003) att det kan finnas en risk att den eventuella teorin blir till en abduktion deduktiv fas.

I min forskning har jag använt mig av det deduktiva arbetssättet eftersom jag började med att samla in redan existerande teori. Jag tog alltså fram teori som handlade om upplevelserummet/servicelandskapet. Efter intervjuerna började jag fundera över andra teorier än jag gjorde i början. Jag började titta efter data för att komma fram till exakt vad jag ville skriva om, sedan har den ändrats efter tiden till mer relevant data som passade bäst till min forskning. Jag började gå igenom litteraturen som jag redan hade från skolan, sedan tog jag det som jag ansåg var mest intressant och vad ville jag fördjupa mig mer i. När jag väl hade valt ut de böcker som jag ansåg passade ihop med det jag ville

forska om, så letade jag reda på ännu fler böcker på Stockholms alla bibliotek och artiklar på skolans universitetsbibliotek, vilket gör det ännu mer trovärdigt.

När jag sedan intervjuade så använde jag en diktafon för att spela in samtalet, självklart frågade jag den intervjuade om jag fick spela in samtalet innan jag började med själva intervjun. Det blev väldigt öppna intervjuer och respondenterna pratade väldigt fritt och detta gav mig mycket information som jag inte tänkt på innan, detta gjorde att jag började tänka på en mer användbar teori som jag inte tänkt på innan.

Redan när jag satt på intervjuerna började jag fundera och analysera hur jag skulle kunna relatera empirin med teorin på bästa sätt, om vad de hade sagt som stod i litteraturen.

Detta gjorde det både svårare och lättare när jag sedan skulle sammanställa analysen. Att ha så mycket data, gjorde det svårt att få ner allt relevant på papper, i analysdelen.

2.6 Metodkritik

Bryman och Bell (2005) menar att kvantitativa forskare brukar kritisera den kvalitativa forskningsmetoden ibland och menar att den är för subjektiv. Detta innebär att det kvalitativa resultatet innehåller för mycket av forskarens egna uppfattningar om vad som anses viktigt och betydelsefullt. Bryman och Bell (2005) tar upp att det viktigaste redskapet för att samla in data till en kvalitativ undersökning är forskaren. Det som forskaren väljer att ha med i sin undersökning är till stor del beroende av vad han eller hon har för intressen. Detta medför en del kritik – det som styr undersökningens fält är det som forskaren uppfattar som viktigt, medan andra forskare anser att andra företeelser är mer väsentliga. Detta kan också innebära att intervjupersonerna som väljs kan påverkas av forskarens karaktärsdrag, t.ex. deras kön, ålder och personlighet.

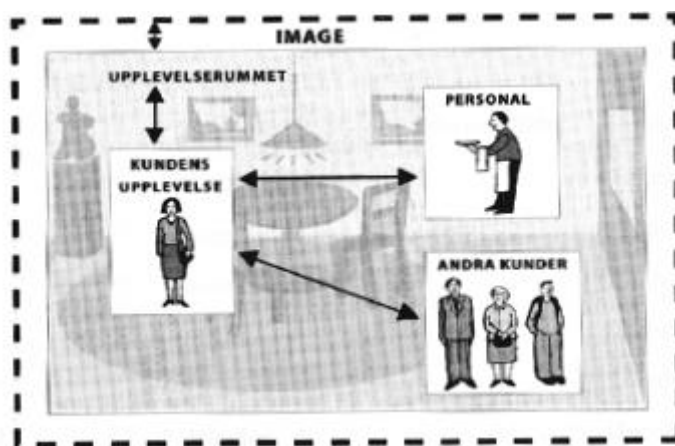
Det som har varit ett problem med den kvalitativa undersökningen är att det inte alltid är så lätt att få material till empirin, genom intervjuer och observationer. Detta kräver att man har lång tid på sig att genomföra sin undersökning och att personerna man vill intervjua har tid att ta emot en. Detta har varit väldigt krångligt då de personer jag sökt varit extra upptagna just under julen, med olika arrangemang och föreställningar. Ett annat problem var att jag var så inriktad på att vilja ha ett antal specifika personer, att jag blundade för en del som också kunde vara relevanta för undersökningen.

3. Teori

I det här kapitlet kommer jag först och främst berätta om vad som menas med upplevelser och hur man skapar upplevelser. Sedan kommer jag att beskriva vad som menas med upplevelserummet och vad som kan påverka upplevelsen i upplevelserummet och vad som kan interagera där. Jag kommer dessutom att involvera flera teorier som kan dyka upp i sammanhanget.

3.1 Inledning

Mossberg (2003) definierar upplevelserummet som den fysiska omgivningen där tjänsten produceras, levereras och konsumeras (Bild: Mossberg, 2003 sid 188). Wilson et al.



(2008) definierar servicelandskapet som den fysiska omgivningen där tjänsten produceras, levereras och konsumeras.

Grönroos (2008)

talar om att själva idén om servicelandskapet grundar sig på att själva serviceprocessen inhägnas av ett landskap och det är i detta landskap som servicemötena inträffar, och där kontaktpersonalen samt kunderna interagerar med varandra. Skillnaden mellan dem båda är att kunder och personal inte är en del av servicelandskapet, fastän deras beteende påverkas av det. Mossberg (2003) menar att även kunder och personal är en del av landskapet i upplevelserummet.

Idag räcker det inte endast med att erbjuda funktionella egenskaper eller fördelar, det räcker heller inte att ha bra produktkvalitet och en positiv varumärkesimage för att tillfredsställa sina kunder (Schmitt, 2003). Människor vill att erbjudandet ska passa in

och interagera med deras livsstil, och ett sådant erbjudande med sådana psykiska fördelar betraktar Kai (2010) som upplevelser. Han menar att interaktionen är den viktigaste och nödvändigaste egenskapen när man levererar en tjänst, han påstår att människor måste få meningsfulla upplevelser för att känna sig anslutna, viktiga och förstådda. Kai (2010) påstår att interaktioner uppstår i tre fall, vilket är mellan kunder och personal, kunder och den fysiska omgivningen och kunder gentemot andra kunder.

3.2 Den fysiska omgivningen

Enligt Bitner (1992) så är en tjänst något som produceras och konsumeras samtidigt, hon menar att konsumenten är ”i byggnaden” när tjänsten konsumeras. Detta är något som inte kan gömmas och kan ha väldigt stor påverkan på konsumentens uppfattning av tjänsteupplevelsen. Bitner (1992) menar att kunder letar efter ledtrådar som avslöjar företagets kapacitet och kvalité, och att den fysiska omgivningen är full av sådana ledtrådar. Hon anser att dessa ledtrådar kan påverka kommunikationen av företags image och syfte. Bitner (1992) menar att eftersom tjänster inte konsumeras förrän man är i servicelandskapet så går kunder och anställda på de yttre attributen. Aubert-Gamet (1997) menar att konsumenter kan se olika materiella saker, ledtrådar, som är relaterade med tjänsten. Den fysiska omgivningen har betydelse i kundens bedömning av kvalitén av tjänsten de förväntar sig, anser Aubert-Gamet (1997). Omgivningen är avgörande för en konsuments tillfredsställelse av tjänsten.

Kai (2010) diskuterar servicelandskapets innehåll, vilket är den fysiska omgivningen, och hur den skapade miljön påverkar interaktionen mellan och bland kunder och personal. Wakefield och Blodgett (1994) anser att servicelandskapet innehåller två viktiga aspekter: utformningen och funktionen av rummet, och det estetiska utseendet. Utformningen och funktionen av rummet innebär på vilket sätt säten, gångar, hallar, matställen, väntrum, entréer och utgångar är designade och arrangerade i servicelandskapet. Wakefield och Blodgett (1994) menar att bekvämligheten för konsumenterna är speciellt viktig när det gäller opera, teatrar, konserter m.m. eftersom man är i servicelandskapet en längre tid. Wakefield och Blodgett (1994) menar att det

estetiska utseendet är t.ex. omgivningens externa miljö, arkitekturen, designen, om byggnaden är bra underhållen och snyggt städad, skyltning och andra attribut som konsumenterna kan se och bedöma. Enligt Wakefield och Blodgett (1994) är det estetiska utseendet viktigt eftersom det påverkar atmosfären av stället.

Wilson et al. (2008) talar om den fysiska omgivningen och att den kan ha en djupgående effekt på kunders upplevelser. Det spelar ingen roll om det handlar om vardagliga erfarenheter, såsom buss- och tågresor eller om mer personliga erfarenheter som bröllop och födelsedagar, den fysiska omgivningen kommer att påverka flödet av upplevelsen ändå. Enligt Wilson et al. (2008) så är den fysiska omgivningen som en produkt ämnad att framställa en speciell image, påverka människans alla sinnen och väcka en känslomässig reaktion inombords. Därför bör man tänka extra noga när man gestaltar den fysiska omgivningen eftersom den kan avgöra vad kunden kommer att få för upplevelse och erfarenhet av tjänsten.

Bitner (1992) tar upp två olika beteenden som man kan ha gentemot företag, närmanden och undvikanden. Det närmande beteendet innefattar alla positiva beteenden som kan vara riktade till en specifik plats, t.ex. önskan att stanna, utforska, arbeta och ansluta (bli medlem). Medan det undvikande beteendet reflekterar det motsatta, önskan att inte stanna, arbeta eller ansluta (bli medlem). Bitner (1992) menar att förutom att attrahera och avskräcka konsumenten, kan servicelandskapet påverka hur väl konsumenten kan genomföra sin plan. Hon anser att varje individ kommer till en särskild tjänsteorganisation med ett mål eller syfte som antingen kan underlättas eller hindras av den fysiska omgivningen. T.ex. om konsumenten inte hittar skyltar som ger direction, eller är känslomässigt bekymrad pga. folksamlingar, dålig akustik eller hög temperatur. På så sätt blir konsumenten oförmögen att utföra det som han/hon kom dit för att göra, det blir i alla fall inte lätt. Enligt Bitner (1992) så bevisar detta att servicelandskapet direkt hindrar utförandet av konsumentens mål. Den fysiska omgivningen kan även

påverka anställdas förmåga att genomföra sitt arbete och genom detta försämra syftet att vara i servicelandskapet.

Aubert-Gamet (1997) talar om omgivande faktorer, designfaktorer och sociala faktorer. Omgivande faktorer är bakgrundsförhållanden, som innebär att man bara uppmärksammar dem om de är frånvarande eller obehagliga, t.ex. temperatur eller högljudda nivåer. Hon menar att omgivande faktorer ofta tas för givna av konsumenterna, att deras påverkan är antingen neutrala eller negativa (t.ex. så undviker kunder en särskild restaurang om det är för bullrigt). Designfaktorer är enligt Aubert-Gamet (1997) visuell stimuli som är mer uppenbar för konsumenterna än de omgivande faktorerna. De har större potential att skapa positiva känslor hos konsumenterna. Designfaktorer kan ses som estetiska (arkitektur, stil, färg) eller funktionella (layout, komfort, skyltning). Enligt Aubert-Gamet (1997) så avser de sociala faktorerna den mänskliga delen av servicelandskapet, alltså kunder och personal. Hur många man är, hur man uppträder och hur man beter sig som konsument eller anställd i tjänstemiljön kan framkalla ett närmande eller undvikande beteende.

Enligt Wilson et al. (2008) så kan den fysiska omgivningen ge företag möjlighet att skapa en image, och ge dem en roll t.ex. via personalens uniformer, klädsel och/eller andra delar av deras utseende. Enligt Wilson et al. (2008) så kan utformningen av rummet förstärka eller försämra hur kunder uppfattar flödet av upplevelsen. De menar att en väl gestaltad omgivning kan göra tjänsten till ett nöje för både kunder och anställda, det kan även göra det lättare för dem att uppnå sina mål. Företag kan förbättra servicelandskapet till exempel genom att använda tydliga skyltar, ha fler sittplatser, bra med utrymme, bra ventilation, men de bör också tänka på vilka färger de använder, vad det luktar, vilka tyger de använder på möblerna etc. Olsson och Frödin (2009) menar att man inte bara kan låta artisterna stå för innehållet, utan att man måste lära sig att jobba med helheten, som med lokalen, kringaktiviteter och serviceutbudet. Kai (2010) menar att det inte bara är det som händer på scenen som skapar framgång för ett företag, utan även de som sker

runt omkring tjänsten. Han menar att det inte bara är synliga faktorer som kan påverka en persons upplevelse, utan även de man inte ser, såsom temperatur och belysning. Eftersom kunder inte kan röra eller se tjänsten innan den konsumeras så är det viktigt att de påtagliga faktorerna i upplevelserummet inte påverkar upplevelsen negativt (Mossberg, 2003). Om man istället försöker skapa en positiv respons från den fysiska omgivningen kan detta öka kvaliteten mellan kunders interaktion, öka den övergripande tillfredsställelsen och lojaliteten med företaget, samt skapa Word Of Mouth (Kai, 2010). Enligt Mossberg (2003) så har kunder efter en föreställning vissa känslor, antingen positiva eller negativa och allt detta beror på hur kunden uppfattat besöket. Alla olika moment som en kund gått igenom före, under och efter besöket kan påverka upplevelsens helhetsintryck. Resultatet av detta blir en utvärdering av hur nöjd kunden blev. Detta kan påverka uppfattningen av ett företag, och hur lojal kunden kommer att vara framöver och om kunden vill fortsätta med framtida interaktioner med företaget eller inte. Kai (2010) anser att interaktionen mellan kunder och den fysiska omgivningen kan påverka kunders beteende, att atmosfärer som ökar upphetsning och trivsel gör att man vill stanna i miljön och därmed ökar försäljningssiffrorna.

Wilson et al. (2008) menar att det upplevda servicelandskapet direkt kan framkalla känslomässiga reaktioner, som i sin tur påverkar beteendet. Bara genom att vara på ett speciellt ställe kan påverka hur en person känner. De anser att omgivningen kan ge människor olika känslor, det kan vara ett ställe som man tycker mycket om och därför känner man sig glad och trygg, medan en annan plats kan framställa vantrivsel och otrygghet vilket gör att man känner sig obekvämt och påverkar upplevelsen negativt. Wilson et al. (2008) påstår att färgerna, dekoren, musiken och andra element i den fysiska omgivningen kan ha en oförklarlig och ibland undermedveten effekt på människors humör. För sofliga människor kan en del olika stimuli från omgivningen såsom ljud och lukter ge direkta känslor, t.ex. rädslan av att vara på sjukhus. Servicelandskapet kan påverka människor rent psykologiskt, anser Wilson et al. (2008). De tar upp exempel som för höga ljud, obehaglig temperatur och dålig luft.

Enligt Zhang et al. (2010) så kan vissa faktorer som ingår i en kunds upplevelse vara kontrollerade av företaget, medan andra kan vara helt okontrollerade. Wilson et al. (2008) menar att företag inte kan förutbestämma hur människor reagerar på olika faktorer, det beror på att vi alla är unika. Människors psykiska och fysiska tillstånd i olika miljöer påverkar hur de beter sig i omgivningen. Y. Lin (2004) menar att en persons uppfattning av servicelandskapet beror på personen själv, miljön och interaktionen mellan dem. Utvärderingen av servicelandskapet kan variera beroende på biologi, personlighet, sociokulturella erfarenheter, mål, förväntningar, samt interna och externa faktorer.

Wilson et al. (2008) menar att det svåra är att reaktionen inte kommer att vara likadan för varje person, varje gång, utan människors personligheter, humör och syfte med tjänsten kan variera och vara orsaken till varför människor reagerar olika på servicelandskapet. Om t.ex. en person ska vara på ett flygplan i en timme så kommer han/hon antagligen bli påverkad mindre av hur det ser ut i servicelandskapet än en person som ska sitta på flyget i 14 timmar.

Wakefield och Blodgett (1994) menar att ju längre tid en person spenderar i byggnaden desto högre är sannolikheten att den uppfattade kvalitén av servicelandskapet kommer spela en stor roll hur pass tillfredsställd man är med tjänsten. Wakefield och Blodgett (1994) talar om att oavsett om man är längre eller kortare tid på ett ställe, så är konsumenterna först och främst intresserade av kvalitén av den utförda tjänsten, men ju längre tid man spenderar i servicelandskapet desto viktigare blir den uppfattade kvalitén. Konsumenter har alltså längre tid att observera den fysiska omgivningen och därmed uppleva servicelandskapet.

Enligt Wakefield och Blodgett (1996) har forskning huvudsakligen fokuserat på tjänster som har en relativt kort varaktighet. Vid dessa typer av tjänster spenderar kunder bara en kort tid inom servicelandskapet och servicekvalitén uppfattas av immateriella faktorer

som pålitlighet, lyhördhet, försäkran och empati, och mindre på de materiella aspekterna, som den fysiska omgivningen. T.ex. så kemtvättar kunder sannolikt sina kläder på ett ställe som inte tar så lång tid, gör deras kläder rena och har trevlig personal. Mindre viktigt är hur det ser ut i servicelandskapet. Sedan finns det enligt Wakefield och Blodgett (1996) tjänster där man spenderar längre tid, så som konserthallar och teatrar. I dessa fall kan den upplevda kvalitén av servicelandskapet spela en stor roll om kunderna kommer att bli tillfredsställda eller inte, detta kan också påverka hur länge de väljer att stanna i anläggningen. T.ex. på en mer exklusiv restaurang kommer antagligen konsumenterna att utvärdera kvalitén på maten och personalen. Men sen spelar ändå andra faktorer in, så som arkitektur, layout och inredning, detta kan påverka hur länge gästerna kommer att stanna på restaurangen och om de vill komma tillbaka eller inte.

3.2.1 Sinnesupplevelse

Att man kan påverka en kunds upplevelse via våra sinnen är något som har fått allt mer uppmärksamhet under de senaste åren anser Mossberg (2003). Y. Lin (2004) menar att olika sinnesintryck kan påverka uppfattningen av upplevelsen, såsom musik och dofter och att alla dessa element bidrar till kundens helhetsbild av upplevelsen. Enligt Mossberg (2003) så har företag lagt märke till att inspirerande musik, attraherande dofter, vacker design och färger kan skapa positiva reaktioner hos människor, likaså glädje, gemenskap och tillhörighet från personal och andra kunder. Hultén et al. (2008) menar att en människas fem sinnen kan vara helt avgörande om det skapas en upplevelse eller inte. Han konstaterar att det är genom sinnen som varje person blir medveten och uppfattar det som händer runt omkring en. Att använda sig av de mänskliga sinnen i upplevelserummet kan förbättra upplevelsen där själva tjänsten produceras. Det kan förstärka helhetsintrycket av upplevelsen.

Hultén et al. (2008) påstår att synen är det sinne som hittills dominerat i marknadsföringssammanhang, men att intresset för att använda sig av fler sinnen växer. Enligt Kai (2010) så kan företag genom att sätta fart på kundernas sinnen och ge dem en helt annorlunda upplevelse. Om man använder sig av alla sinnen blir upplevelsen mer

lätttrörd och minnesvärd och ger kunderna en mer estetisk njutning, skönhet, spänning och tillfredställelse. Genom att välorganisera sinnen kan man skapa unika upplevelser som skiljer företag och produkter, och ger kunderna ett motiv och ett värde. Detta gör man för att ge kunderna livslånga minnesvärda upplevelser anser Kai (2010).

Enligt Y. Lin (2004) finns det många faktorer som kan påverka en människas uppfattning av omgivningen. Det finns olika visuella referenser i servicelandskapet som kan påverka upplevelsen, såsom färg, ljus, utrymme och funktion, personliga föremål och växter, samt layout och design. Y. Lin (2004) anser att färg är den mest självklara visuella referensen i servicelandskapet. Hon påstår att forskare har bevisat att olika färger kan skapa olika personliga stämningar och känslor. Det kom t.ex. fram att konsumenter reagerade mer positivt på en blå miljö och att en varm färg i bakgrunden var till för att framkalla uppmärksamhet och att locka människor att komma närmre. Y. Lin (2004) menar att det även kan bero på vilken belysning som det finns i rummet. Att det kan påverka individens uppfattning om kvaliteten på utrymmet, som därefter kan påverka dennes medvetenhet om de fysiska, känslomässiga och psykologiska aspekterna. Detta på grund av att ljuset påverkar uppfattningen av form, färg och textur.

Enligt Y. Lin (2004) så har forskare inom miljöpsykologi kommit fram till att människors uppfattning av ljuset påverkar deras uppfattning av miljön. Forskare har även sett att människor uppfattat en given uppgift mer positiv och mindre tråkig i ett rum som har fönster, än i ett rum utan fönster. Hon menar att miljöer där belysningen var till för harmonisera tillsammans med möbler och andra föremål uppfattas som mer behaglig än i rum där belysningen inte harmoniserar med andra delar av rummet. Y. Lin (2004) menar att det också kan handla om att olika slags ljud i servicelandskapet kan påverka en människas uppfattning av tjänsten. Hon menar att det finns studier om att musik kan användas som ett effektivt verktyg för att minska de negativa resultaten av en tjänst. Musik kan även positivt påverka en persons beteende och känslor. Men för att detta ska bidra till någonting positivt så gäller det att musikstycket passar in i omgivningen, att

man ser till att kombinera musiken med andra inslag i en persons uppfattning. Enligt Y. Lin (2004) så finns det även ljud som kan ha en negativ effekt på upplevelsen. Buller och styrkan på ljudet kan oftast uppfattas som irriterande och störande menar hon. Allmänt höga ljud kan uppfattas som negativt, särskilt om ljudet är oväntat eller uppfattas som främmande. För mycket ljud kan resultera i minskad koncentration och irritation. Det gäller att man hittar en balans mellan högt och konstant ljud för att skapa en behaglig ljudmiljö, anser Y. Lin (2004).

Wakefield och Blodgett (1996) talar om hur anläggningen ser ut i form av arkitektur, inredning och dekor och hur detta bidrar till intresset av servicelandskapet. Från en extern synvinkel så är det sannolikt att människor utvärderar attraktionskraften av anläggningen. Dessa värderingar kan påverka vad de får för inställning gentemot platsen. Förutom utseendet av anläggningens arkitektoniska design så kan kunder även påverkas av färgen på väggar, fasader, golv och säten. Även prydnadsväxter, skyltar banderoller, tavlor och andra fixturer kan förbättra den upplevda kvalitén av servicelandskapet.

3.2.2 Praktisk layout

Enligt Wilson et al. (2008) så vill kunder känna sig välkomna när det gör entré i servicelandskapet. Företag arbetar med att få kunder att vilja stanna en längre tid och på så sätt spendera mer pengar. Enligt Bitner (1992) så är det svårt att designa ett servicelandskap som passar alla, eftersom den optimala designen för en person eller flera kanske inte är den optimala designen för andra.

Enligt Bitner (1992) kan servicelandskap påverka människors tro om en plats, människorna och produkterna som finns på denna plats. Omgivningen kan ses som en form av icke-verbal kommunikation, med andra ord: förmedla meningen genom inredningen. T.ex. typen av kontorsmöbler, inredningsstil och arbetskläder kan påverka vad konsumenterna tror om stället, om det är framgångsrikt eller inte, dyrbart eller icke dyrbart, trovärdigt eller icke trovärdigt. Bitner (1992) anser att detta också kan beröra anställda, t.ex. genom kontorsstorlek, typ av möblering och att det kan påverka en anställds tro om

vikten av hans eller hennes funktion inom företaget i förhållande till andra anställda. Bitner (1992) menar att den övergripande uppfattningen av servicelandskapet gör så att kunder och anställda kan kategorisera företaget mentalt. T.ex. i restaurangbranschen så visar snabbmatsrestauranger andra miljömässiga signaler än mer eleganta restauranger. Detta betyder att man genom servicelandskapet ser vad det är för slags restaurang. Detta gör det alltså möjligt för kunderna att kategorisera och skilja bland olika typer av restauranger.

Wilson et al. (2008) menar att företag kan använda sig av mer komfortabla möbler, lugn musik, lugnande färger och trevlig personal så att de känner sig välkomna. De vill att kunder ska interagera samt socialisera med andra kunder och på så sätt kan företag förbättra deras upplevelse. Wilson et al. (2008) tar upp olika fenomen som kan påverka en kunds upplevelse servicelandskapet. Ett bra utvecklat och genomtänkt servicelandskap kan ge ett positivt inflytande för kunder och personal. Varje individ kommer till en speciell tjänsteverksamhet med ett mål eller syfte som kanske kan förbättras eller försämrans av omgivningen. Wakefield och Blodgett (1996) talar om layouten och hur den kan underlätta tjänsten. Med detta så menar de på vilket sätt inredning, utrustning, serviceområde och gångar är arrangerade och hur bra de passar ihop. Detta kan underlätta ingång och utgång, men även så att toaletter och souvenirbutiker är mer lättillgängliga. Genom att göra andra sidotjänster mer tillgängliga så kan konsumenterna spendera sin tid genom att njuta av den grundläggande tjänsten.

Y. Lin (2004) menar att inredningen i servicelandskapet är en viktig del av helheten, och att företag vill förmedla personlighet genom form, linje, färg, konsistens och skala. Möblernas placering kan t.ex. förmedla en känsla av samhörighet och definiera en rumslig rörelse, väggarna kan ge en funktion och kommunicera synliga och osynliga gränser i omgivningen. Även takets höjd kan påverka rummets uppfattning samt liknande förändringar som rummets bredd och längd. Om det t.ex. är hög takhöjd kan det förmedla en känsla av att det är stort och rymligt, medan låg takhöjd är förknippat med trevnad och

intimitet. Dessa faktorer anser Y. Lin (2004) hjälper individer att skapa en bild av företaget och vad de står för. Wilson et al. (2008) menar att den fysiska miljön är till för att uppfylla människors särskilda syften och behov, därför är layouten och funktionaliteten i den fysiska omgivningen väldigt viktig. Layouten i ett rum är på vilket sätt maskiner, utrustning och möbler är arrangerade, vilken storlek det är på dessa saker och hur väl de passar ihop. Funktionaliteten är till för att underlätta kunders och anställdas mål. Wilson et al. (2008) menar att det är viktigt att matcha saker i servicelandskapet och arrangera dem på ett sätt så att det blir lätt att genomföra sina mål.

Enligt Y. Lin (2004) så är det svårt för individer att kunna utvärdera ett särskilt servicelandskap baserat endast på en del av miljön, t.ex. musik. Hon menar att alla separata delar måste samverka för att en person ska kunna bilda en helhetsbild, ett slags tema. Kai (2010) menar att temat är som en idé i en artikel, kärnan i ett lag eller melodin av en låt. Om man inte utformar temat ordentligt så kan kunder uppfatta förvirring och få negativa erfarenheter. Därför måste alla delar av en tjänst t.ex. personal och service utformas för att de tillsammans ska skapa ett väldefinierat tema som knyter ihop alla elementen så att det blir en iscensatt upplevelse. Allting bör på ett eller annat sätt ha ett sammanhang.

Enligt Wakefield och Blodgett (1996) är sittkomfort och utrymme en viktig fråga för underhållningstjänster eftersom konsumenterna ska observera och delta i någon form av underhållning i ett antal timmar. Trånga sittplatser kan uppfattas som motbjudande och av dålig kvalitet. Utrymmet mellan raderna kan påverka hur lätt kunderna kan komma till och ifrån sin plats. Konsumenterna blir då tvungna att stå eller flytta sig från sitt säte för att andra ska kunna komma förbi.

Mossberg (2003) talar om upplevelserummet som en betydande marknadsföringskanal för företag, och att det kan ha olika roller inom marknadsföringen. Företag kan kommunicera med sina kunder med hjälp av upplevelserummet både före, under och

efter besöket. Wilson et al. (2008) menar att företag använder sig av tydliga och underförstådda signaler i den fysiska omgivningen för att kommunicera med sina kunder, t.ex. skyltar som visas på ut- och insidan kan vara en tydlig kommunikation för besökarna. Det kan handla om skyltar som visar företagets namn, entré, utgång eller som kommunicerar regler (Ingen rökning, barn måste ha vuxens sällskap). Användning av sådana tecken menar Wilson et al. (2008) ska minska upplevd trängsel och stress.

Wakefield och Blodgett (1996) anser att elektronisk utrustning och displayer är skyltar/symboler/artefakter som kan användas för att förbättra upplevelsen. T.ex. så kan hög kvalitet på bild, ljud och ljus positivt påverka kunderna, och den övergripande uppfattningen av servicelandskapet. De menar att annan elektronisk utrustning kan användas för att visa information och underhålla gästerna i pauserna. Displayerna kan spela en stor roll i servicelandskapet, eftersom det gör så att väntan blir mer lustfylld. Det kan finnas andra sätt att kommunicera, menar Wilson et al. (2008), genom underförstådda signaler, såsom normer och förväntat beteende på stället. Kvaliteten av allt runt omkring i servicelandskapet kan ge en symbolisk mening om hur man bör bete sig. T.ex. så vet man att i restauranger med vita dukar och dämpad belysning är standarden hög, medan i restauranger med hårda möbler, med mycket färger och ljus belysning är standarden inte speciellt hög. Skyltar, symboler och artefakter är väldigt viktigt anser Wilson et al. (2008) när man första gången ska kommunicera sitt tjänstekoncept. Det handlar om att ge ett bra första intryck och få människor att uppfatta företagets vision och standard. De menar att när kunder inte känner igen tjänsten så letar de efter ledtrådar i omgivningen för att de ska kunna hjälpa dem att kategorisera stället och bilda förväntningar av företaget. Y. Lin (2004) anser att den fysiska miljön spelar en viktig roll för kunders bildande intryck, både negativt och positivt. Hon menar att den fysiska miljön påverkar erbjudandet och ger kunder ledtrådar som hjälper dem att skapa en omedelbar bild av företaget. Y. Lin (2004) menar att servicelandskapet är en viktig del för många organisationer, såsom hotell, restauranger och sjukhus, eftersom de ger ett första intryck av stället. Kunderna hinner få ett intryck innan de har en chans att

interagera med personalen, därför är vissa servicelandskap extremt viktiga för att de på en gång kan styra en persons tro, attityd och förväntningar om ett företag.

Enligt Wakefield och Blodgett (1996) så är det viktigt att servicelandskapet är rent, speciellt vid tjänster där man spenderar flera timmar. Detta på grund av att många relaterar renhet med kvalitén av servicelandskapet. Därför är det viktigt att man städar innan evenemanget men även under själva evenemanget.

Det är också viktigt att kommunicera med sina besökare anser Olsson och Frödin (2009), att man frågar dem vad de tyckte och hur de vill ha det framöver. Man kan låta besökarna fylla i utvärderingsenkäter om hur bra de haft det, så att man gör besökarna delaktiga och aktiva i arrangemanget t.ex. genom tävlingar, happenings och omröstningar. Att man tydligt visar sina gäster att man ger dem vad man lovat, att man är flexibel, lyhörd, lyssnar på kundernas önskemål och tar hand om det som behövs fixas, detta menar Olsson och Frödin (2009) är att ge kunderna någonting extra. Enligt Y. Lin (2004) så måste servicelandskapet vara förenligt med kundernas förväntningar, därför är det så viktigt för företag att definiera sin målgrupp så att man kan fastställa den övergripande layouten och designen av servicelandskapet.

3.3 Personalen

Enligt Bitner (1992) är det inte bara konsumenter som påverkas av den fysiska omgivningen, även de anställdas tillfredsställelse, produktivitet och motivation påverkas. Eftersom konsumenter och anställda interagerar med varandra inom den fysiska omgivningen, är det väldigt viktigt att båda parter trivs. Y. Lin (2004) menar att kunder hela tiden interagerar med den fysiska anläggningen, men det som kan ändra deras upplevelse är deras interaktion med personalen. Därför är personalen en viktig del av upplevelsen. Kunder går igenom flera servicemöten som innebär möten med personal. Mossberg (2003) menar att dessa olika möten har stor betydelse hur upplevelsen kommer att uppfattas och att det skapar utmaningar för företag, men även möjligheter att förbättra upplevelsen. Det är t.ex. alltid trevligt för kunder att möta glad personal.

Enligt Mossberg (2003) kan personalen i upplevelserummet påverka hur vi känner och vilka erfarenheter vi får av tjänsten. Som kund är det viktigt att känna sig välkommen och ett företags uppgift är att se till att man gör det. Företag ger personalen i upplevelserummet uppgiften att vara företagets ansikte utåt. Wilson et al. (2008) menar att personalen är själva tjänsten, de är företaget i kundens ögon, de är varumärket och de är marknadsförare. Wilson et al. (2008) påstår att om medarbetarna är nöjda så är kunderna nöjda, och att nöjda kunder kan till och med stärka de anställdas känsla av tillfredsställelse i sina arbeten. Om inte de anställda trivs med sina jobb så kommer det påverka kunderna och det blir svårt att uppnå kundtillfredsställelse. Olsson och Frödin (2009) beskriver att det är ledarens uppgift att se till att personalen trivs. De menar att det är väldigt viktigt att personalen trivs, för att besökarna ska trivas.

Enligt Wilson et al. (2008) så är det de anställda som är tjänsten, det är personalen som har kontakt med kunderna genom hela tjänsten och därmed skapar den. De menar att även fast personalen inte genomför tjänsten helt själv så är de anställda fortfarande sammankopplade till företaget i kundens ögon. Wilson et al. (2008) anser att personalen representerar företaget och att allt som de gör eller säger kan komma att påverka hur man som kund ser på företaget. Även ledig personal representerar företaget, oprofessionell personal som t.ex. ger oförskämda kommentarer om eller till kunderna, kan påverka kundernas uppfattning om företaget. Zhang et al. (2010) anser att den fysiska omgivningen inte bara påverkar kundens upplevelse direkt, den kan även påverka personalens beteende som i sin tur kan påverka kundens upplevelse indirekt.

3.3.1 Personalvård

Platsen som kunder besöker, alltså servicelandskapet är en del av deras upplevelse. Precis likadant är det för anställda, där de arbetar blir en del av deras upplevelse. Det som är skillnaden är att anställda spenderar mycket längre tid i servicemiljön än vad kunder gör. Ofta lämnar kunder platsen efter transaktionen, vilket anställda inte gör (Parish et al, 2008). Om personalen är nöjd och tillfredsställd menar Wilson et al. (2008) att man skapar tillfredsställda kunder. Hon anser att om kunderna är tillfredsställda, så kan de

förstärka personalens känsla av tillfredsställelse i arbetet. De påpekar att forskare till och med har påstått att om inte anställda är nöjda och glada med sitt arbete, så är det nästan omöjligt att uppnå kunders tillfredsställelse. Enligt Grönroos (2008) har företag alltid försökt stärka personalens arbetsmoral, attityder och motivation. Behovet av den interna marknadsföringen har ökat, eftersom tjänster har blivit allt mer viktiga i alla slags företag och i nästan alla branscher. Han menar att företag måste ha en välutbildad och serviceinriktad personal och att det är det som utgör företagets viktigaste resurs.

Grönroos (2008) förklarar att desto mer informationsteknik, automatiserade system och självbetjäningssystem som företag involverar i serviceprocessen, desto viktigare kommer det att bli att personalen är serviceinriktad och kundmedveten. Han påstår att servicepersonalen kommer att vara den avgörande faktorn om kundrelationen fortsätter eller avslutas. Grönroos (2008) antyder också att företag idag är allt mer beroende av personalens attityd och engagemang, hur de presterar i jobbet. Det gäller att få personalen att känna motivation och engagemang för sitt jobb och därför är det viktigt att ha en välorganiserad och kontinuerlig intern marknadsföringsprocess. Enligt Olsson och Frödin (2009) så är det viktigt att få sin personal att känna motivation för sitt arbete. För att lyckas med det så kan man göra olika saker för dem. De anser att man bör skapa en glad och avslappnad miljö där man kan skratta tillsammans och ha roligt. Om kunderna ser att personalen har det bra och trivs så skapas det en trevlig omgivning. Enligt Wilson et al. (2008) så är det viktigt att anställda känner motivation och har ett intresse av att stanna i organisationen och stödjer deras mål. För att göra det så måste de anställda dela företagets vision och förstå hur deras arbete passar in i den stora bilden kring företaget. Wilson et al. (2008) menar att anställda till viss del blir motiverade av sin lön och andra förmåner, men om det inte finns något mer som lockar så kan de bästa anställda lockas iväg till andra företag som ger dem större möjligheter.

Det är viktigt att skapa motivation hos anställda och se till att de känner till organisationens mål och varför deras arbetsuppgift är viktig för företagets helhet. Därför

anser Olsson och Frödin (2009) att organisationen ska ha tydliga mål. Genom klara och tydliga mål kan all personal mäta sin egen insats samt känna sig som en del av företagets resultat, mål skapar fokus och motivation. För att göra detta kan man skapa ett målprogram tillsammans med alla anställda, så att alla ska klart och tydligt veta vad verksamheten står för. De anser också att det är av vikt att de anställda förstår sina arbetsuppgifter, varför de ska göras och vad de har för värde för arrangemangets helhet. Om de vet det kommer personalen känna sig mer motiverad att göra ett bättre arbete anser Olsson och Frödin (2009). Företag måste se till att anställda är engagerade och känna till företagets vision. Därför anser Wilson et al. (2008) att företag bör ta fram en strategi som handlar om att kommunicera visionen till sina anställda. Grönroos (2008) talar om att det är viktigt för personalen att förstå och acceptera företagets affärsidé, strategi och taktik. Att företag skapar positiva relationer mellan de anställda och att man ser till att chefer och arbetsledare har en serviceinriktad ledarstil, även att man lär ut serviceinriktad kommunikation och interaktionsfärdigheter till de anställda. Wilson et al. (2008) anser att anställda vill vara mer delaktiga om de ser och vet att ledningen lever efter företagets värderingar. Anställda observerar vad ledningen gör och därefter gör de ett antagande om företagets värderingar. Wilson et al. (2008) anser att anställda får en uppfattning om vad ledningen tror på och vad de tycker är viktigt, och att det är det som skapar företagskulturen.

Wilson et al. (2008) tar upp idén om att många företag idag behandlar sina anställda som kunder, så att de också känner sig värderade och att deras behov tas om hand. Enligt Olsson och Frödin (2009) gäller det att visa att man uppskattar sin personal, detta kan man göra genom att bjuda dem på någonting extra. Det behöver inte vara något stort, utan det kan handla om små saker som hjälper till att skapa det där lilla extra trivsamma som människor uppskattar. Så att personalen har någonting att se fram emot, en liten belöning som bryter det vardagliga arbetet. Det behöver inte bara handla om saker, utan även att man säger till sin personal när de gör något bra, att man visar uppskattning för att de är duktiga. Parish et al. (2008) anser att det som anställda känner på sin arbetsplats

är relaterad till kundernas upplevelser. ”Tillfredsställd personal ger tillfredsställda kunder” säger Parish et al. (2008). Om företaget ser till att tillfredsställa sin personal och deras behov så ökar man chansen att möta kunders behov, som sedan kan förbättra kunders upplevelse. Dock kan det uppstå många problem kring en anställds tillfredsställelse, det kan handla om att känna sig inkluderad, ha en bra lön, lika lön som andra, lagarbete och att bli sedd. Det kan också handla om miljöfaktorer som arbetsplatsens design och omgivningsförhållanden, allt detta kan vara kritiskt för en anställds produktivitet och tillfredsställelse. Genom att förbättra villkoren på arbetsplatsen kan företaget öka personalens effektivitet och tillfredsställelse, samt minska antalet fel.

Olsson och Frödin (2009) berättar att när man arbetar med arrangemang så handlar det mycket om att arbeta i grupp, eller i team. Människor kan känna en stryka av att arbeta i team, att man skapar någonting tillsammans, att man kan skapa så mycket mer än om man hade gjort det själv. För om man arbetar i team så delar man på ansvaret och därmed alla arbetsbördor. Alla har olika kompetens som kan användas på många olika områden, dessutom har man chansen att lära sig nya saker av andra. Enligt Wilson et al. (2008) så kan företag förstärka kundtillfredsställelsen om de låter sina anställda arbeta i lag. Eftersom tjänster oftast är krävande och utmanande så kan idén om samarbete i lag lindra de påfrestningar som kan uppkomma i tjänstesammanhang. De menar att det är viktigt att anställda känner att de får stöd från andra i företaget och om de känner att de har ett lag som finns där så kommer de anställda kunna behålla sin entusiasm och ge bra service. Wilson et al. (2008) tror att när anställda arbetar i lag så kommer kunders tillfredsställelse att förbättras. De påpekar att servicearbeten ofta är väldigt frustrerade, krävande och utmanande, men om man arbetar med teamwork så kommer det att hjälpa personalen att lindra en del av stressen. Wilson et al. (2008) tror att meningen med teamwork är att de anställda får chansen att stötta varandra, de får känslan av samhörighet, ett team som backar upp en, och hjälper dem att hålla deras entusiasm uppe och nå bättre servicekvalitet.

Olsson och Frödin (2009) anser för att man ska kunna effektivisera arbetet, minska stressen och skapa ett bättre arrangemang för både publiken och arrangören, så gäller det att strukturera upp arbetet kring arrangemanget. Detta kan man göra genom att skapa en organisation, att organisera all personal så att det inte blir kaos, som det annars lätt kan bli. Syftet är att man ska förenkla arbetet för alla. Detta kan man göra om rätt person gör rätt sak och om det finns ansvariga på plats eller som alltid finns till hands. Det lättaste sättet att skapa en organisation enligt Olsson och Frödin (2009) är att göra som en spindel för varje område, t.ex. ett område har flera små områden som måste göras, därför är det ett område som har flera små områden som måste göras för att man ska bli klar med det stora. Varje område ha en ansvarig och detta tydliggör ansvaret och de anställdas roller. En organisation är aldrig bättre än de människor den består av. Man behöver vara beredd på att anpassa organisationen utifrån de unika människor som arbetar med arrangemanget.

Enligt Olsson och Frödin (2009) fattar kunder en del beslut när de besöker ett arrangemang och för att de ska fatta goda beslut så gäller det för arrangören att de för ut rätt information. Det kan t.ex. handla om ett programblad som innehåller tider, historia, praktisk information och en liten presentation av artisten/artisterna. Detta menar Olsson och Frödin (2009) kan vara väldigt mycket värt för publiken. De påpekar också att det är viktigt att även informera publiken om ändringar som händer under själva arrangemanget, t.ex. ändringar i spelschemat. Informationen bör vara aktuellt för alla och ska kunna hittas och vara lättillgänglig för publiken liksom anställda, så att alla vet vad som händer, t.ex. att stå och vänta när man inte vet varför kan vara väldigt frustrerande. Att informera sin personal om vad som händer och pågår runt omkring är viktigt tycker Olsson och Frödin (2009). Att man berättar för dem att de är bra och att man visar dem att man tycker om dem, att man involverar sina anställda för att lösa gemensamma eller individuella problem. Att ge information handlar inte bara om att ge information om arrangemanget till sin publik, utan det handlar lika mycket om intern kommunikation. Att ge information kan vara lätt, men det kan lika gärna vara svårt. Information kan ges på

många olika sätt, t.ex. via möten, informationsbrev och andra opersonliga sätt. Det är viktigt att försöka hitta ett sätt att regelbundet ge information till sina anställda, så att de får veta vad som händer, så att de inte behöver känna sig osäkra anser Olsson och Frödin (2009).

3.3.2 Service

Service kan beskrivas som olika slags fakturerbara och icke fakturerbara dolda tjänster som företag utöver kärnprodukten erbjuder kunden, menar Grönroos (2008). Dessa tjänster kan göra det lättare för företag att nå konkurrenskraft och ge dem stora möjligheter att uppnå konkurrensfördelar. Trots att man har en fysisk produkt eller en tjänst som anses vara tillräckligt bra, räcker inte det för att utveckla framgång. För att skapa hållbara konkurrensfördelar så krävs det att man utvecklar en starkt kundrelation. Grönroos (2008) anser att service går ut på att man erbjuder kunden andra tjänster utöver själva kärnprodukten, såsom klagomålshantering, rådgivning, uppmärksamhet, information och andra komponenter som höjer värdet på tjänsten.

Enligt Wilson et al. (2008) så är servicekvalité är en viktig del av en kunds uppfattning, det är den dominerande komponenten i kundens utvärdering av tjänsten. Servicekvalité innebär att konsumenter utvärderar kvalitén på tjänsten som bygger på deras uppfattning, alltså hur konsumenten uppfattar resultatet av tjänsten och hur den levereras. Wilson et al. (2008) talar om fem dimensioner av service som kunder använder sig av för att bilda sig en uppfattning av tjänsten. Dessa är pålitlighet, lyhördhet, säkerhet, empati och utseende av den fysiska omgivningen. Pålitlighet handlar om att utföra den utlovade tjänsten på ett pålitligt och korrekt sätt. Kunder återkommer till företag som håller vad de lovat, därför är det väldigt viktigt att företag levererar sina löften. Lyhördhet är en faktor som handlar om företags vilja att hjälpa kunder och ge snabb service. Det gäller att man ger kunden uppmärksamhet och snabbhet i hantering av kundens begäran, frågor eller problem. Kunder vill uppleva säkerhet, att de känner sig säkra med att de anställda har kunskap, är artiga och att de inger förtroende till sina besökare. Kunder vill kunna lita på att de anställda vet vad de gör och att de kan hjälpa en på bästa sätt. Detta är speciellt

viktigt när det gäller t.ex. bankärenden, försäkringar, sjukhusärenden och legala tjänster. Empati är också en faktor som kan ändra en kunds uppfattning av tjänsten. Empati handlar om att ge individuell uppmärksamhet till sina kunder. Kunder vill känna att de är unika och speciella samt att företaget förstår deras behov. Den fysiska omgivningen representerar en bild av den tjänst som kunder, speciellt nya kunder kommer att använda för att bedöma kvalitén av tjänsten. Omgivningen används ofta av tjänsteföretag för att skapa en image och tillsammans med de andra dimensionerna skapas en servicekvalité.

Mossberg (2003) talar också om servicekvalité och tar upp ett exempel i restaurangsammanhang. Kvalitén kan utgöras på mat och dryck, men även pris, så om priset är för högt kanske kunden anser att maten inte är värd pengarna och detta kan sedan påverka hela besöket. Hon berättar att andra faktorer t.ex. de situationella innebär att kunden kan uppfatta besöket annorlunda beroende på vilket tillfälle det handlar om. Vid ett tillfälle så kan t.ex. lokalen kännas rökig, varm och bullrig på grund av att det är för mycket andra kunder, men att det vid ett annat tillfälle kan vara helt annorlunda. Olika situationer eller personliga situationer (t.ex. om besökaren är trött, på dåligt humör, är sjuk eller glad) är faktorer som är väldigt svåra att bestämma över, men med den erfarenhet som vi har idag så kan vissa omständigheter hanteras på ett lämpligt sätt. Säkerhet är någonting som man bör tänka på när man arrangerar evenemang, anser Olsson och Frödin (2009). Säkerhet handlar inte bara om att minimera risken för att något ska hända, utan det handlar om att få sina besökare att känna sig säkra och att de vet att det finns ett sätt att hantera hemska saker om de skulle inträffa. Enligt Olsson och Frödin (2009) är det viktigt för en arrangör att se till att sin publik känner sig säkra, trygga och lugna, för man kan inte slappna av och njuta av arrangemanget om man känner sig rädd, otrygg och osäker. Dock kan man aldrig garantera att det aldrig händer en olycka, eller att någon ställer till det på något sätt. Man bör heller inte ha en för hög säkerhetsnivå, att det känns som om man är med om säkerhetskontrollen på en flygplats. Det bästa enligt Olsson och Frödin (2009) är om det finns en mellannivå på säkerhet. De menar att man måste våga lita på att människor har ett sunt förnuft.

Olsson och Frödin (2009) menar att både bra och dålig service snabbt skapar känslor hos människor. Därför menar de att det är extremt viktigt att arbeta med så bra service som möjligt eftersom det har med människor att göra. Ofta är det servicen som är skillnaden för en människas upplevelse och om servicen är bra brukar man säga att det är en guldgruva för företaget. Olsson och Frödin (2009) anser att det alltid finns möjlighet att förbättra servicen, t.ex. genom att förenkla saker för publiken som att köpa biljetter, få tag på information, se till att man får svar på frågor om arrangemanget och att det är enkelt att ta sig till platsen.

Enligt Wilson et al. (2008) påverkar företagets anställda kunders uppfattning av servicekvalitén. Det gäller att kunderna kan lita på att företaget håller vad de lovat, och detta är ofta i total kontroll av personalen i frontlinjen. De kan påverka kundens uppfattning på en gång, genom sin lyhördhet, vilja att hjälpa till, hur snabba de är och hur bra de är på att tjäna kunderna. För att företag ska vara säkra på att uppnå hög servicekvalité är de beroende av att de anställda kommunicerar trohet och utstrålar tillit och förtroende.

Wilson et al. (2008) tycker att det är viktigt att anställda besitter egenskapen empati, vilket innebär att de kommer att ge uppmärksamhet, lyssna, anpassa och vara flexibel i med att se till att varje individuell kund får de som han/hon behöver och vill ha. Även anställdas utseende och klädsel kan påverka hur kunder ser företaget, anser Wilson et al. (2008). De menar att det är en viktig aspekt av den upplevda tjänstekvalitén. Wilson et al. (2008) anser att idag så räcker det inte med att personalen har fysiska och mentala färdigheter, utan det behövs emotionellt arbete för att leverera kvalité. Detta innebär att anställda ska ha ett leende på läpparna, ha ögonkontakt, visa intresse och vara engagerad i konversationer med människor fastän de är främlingar, som man antagligen inte kommer att se igen. De tycker att vänlighet, artighet, empati och lyhördhet är fyra viktiga egenskaper som krävs om man har ett emotionellt arbete och det är frontlinjepersonalens ansvar att det blir så. Wilson et al. (2008) anser att emotionellt arbete kan vara ganska

påfrestande eftersom man oftast måste trycka ner sina riktiga känslor för att arbetet ska bli effektivt. Om t.ex. en anställd har en dålig dag förväntas det fortfarande att man ger kunderna ett leende.

3.4 Kunder & andra kunder

Kai (2010) påstår att många tjänsteföretag ignorerar kund till kund- interaktionen eftersom det är något som de inte kan kontrollera. Han menar att kunder anser att andra gäster och deras beteende är en viktig faktor av hela serviceprocessen, och påverkar deras övergripande utvärdering av tjänsten. Andersson et al. (2009) talar om att andra personer som samtidigt vistas i servicelandskapet har en stor betydelse vid evenemang. Enligt Mossberg (2003) kan andra kunder både tillföra glädje och vara en plåga. Det krävs att det finns andra ”rätta” kunder på plats samtidigt. Hon menar att social gemenskap och tillhörighet ofta spelar en stor roll när det gäller upplevelser. Andersson et al. (2009) anser att upplevelsen kan bli starkare om besökarna är likasinnade istället för personer som inte alls går ihop.

Kai (2010) tar upp ett exempel om en undersökning som gjordes i en nöjespark. Då kom man fram till att över hälften av besökarna rapporterade in att andra kunders beteende, oavsett om det är bra eller dåligt påverkade deras övergripande utvärdering av upplevelsen. Andersson et al. (2009) berättar om en studie som visade att det främsta motivet till att besöka en festival var att socialisera med vänner och familj, ny liksom gammal bekantskap. Med detta så menar Andersson et al. (2009) att det är viktigt att arrangören skapar goda möjligheter för besökare att mötas och umgås. Kai (2010) menar att människors olika känslor och humör kan påverka andras och ändra uppfattningen och utvärderingen av arrangemanget samt påverka upplevelsen i sin tur. Andersson et al. (2009) talar om social gemenskap och tillhörighet och att det är grundläggande för de allra flesta besökare. De menar att det har gjorts flera studier som bevisar att andra kunder kan förstärka eller försämra kundens tillfredsställelse och uppfattning om kvalitet. Enligt Kai (2010) innebär oftast tjänster en interaktion med andra kunder, därför är känslor och humör en viktig faktor som hjälper till att skapa helhetsupplevelsen. Wilson

et al. (2008) hävdar att en konsument som är på dåligt humör när han/hon kommer till servicelandskapet antagligen tolkar upplevelsen mer negativt.

Eftersom kunder kommer i kontakt med och interagerar med andra kunder under tjänsteerbjudanden så kan detta påverka medkunders upplevelser, anser Grönroos (2008). Därför tycker han att det är viktigt att separera människors olika behov och önskemål så mycket som möjligt. Mossberg (2003) talar om att komma ny till ett ställe och känna sig som en ”outsider” kan kännas obehagligt och framkalla stress. Därför är det viktigt att nya kunder tas om hand för att undvika dessa obekväma situationer. Enligt Mossberg (2003) ska en upplevelse kännas ”bekväm” för att den ska kunna vara tillfredsställande. Hon anser att om besökaren blir igenkänd eller får uppmärksamhet kan det ge vederbörande lyckokänslor.

3.4.1 Målgrupp

Grönroos (2008) menar att det är viktigt att komma ihåg att stamkunder som har en nära relation med ett tjänsteföretag ofta vill bli igenkända och behandlade som individer, även om de ingår i större segment. Han berättar att kunder idag vill bli behandlade som individer, att de ”*utgör ett eget segment*”. Men med den informationsteknik som finns idag så blir det lättare för företag att behandla kunderna som enskilda och unika personer. Eftersom det idag är viktigt att känna sina kunder mer personligt så menar Grönroos (2008) att det är viktigt för företag att lära känna sina kunder på en annan nivå än tidigare. Han anser att alla företag bör behandla sina kunder individuellt, att de bör utveckla system som ger dem så mycket information som möjligt om kunderna, så att varje möte stärker deras relation. Hultén et al. (2008) menar att företag kan skapa en starkare upplevelse genom att bemöta sina kunder på ett mer intimt och personligt sätt, jämfört med tidigare traditionella marknadsföringsstrategier. Olsson och Frödin (2009) menar att för att skapa ett arrangemang som känns helt rätt så är det ett måste att känna till sin målgrupp. Målgruppen är de människor som man riktar sig mot när man skapar arrangemanget. De menar att människor är speciella och unika, och att det därför är viktigt att välja målgrupp så att man kan utforma, informera och anpassa innehållet

utifrån de människor som man vill ska komma. Om man kan ordna detta så blir det lättare att fatta beslut, och man kan anpassa arrangemanget bättre utifrån publiken.

3.4.2 Mervärde

Hultén et al. (2008) menar att det inte räcker med att bara ha färgglada och informativa annonser eller att använda sig av datoriserade personliga försäljningsbrev. De anser att man måste försöka skapa ett framgångsrikt kundbemötande så att det finns en beröringspunkt mellan erbjudandet och personen. Grönroos (2008) menar att man kan dela upp erbjudandet i två delar: *kärnvärde* och *mervärde*. Han beskriver kärnvärdet som de fördelar som redan ingår i erbjudandet och som man betalar för. Mervärdet är de tjänster man lägger till i förhållande till de ursprungliga fördelarna som redan finns. Mervärdet menar han kan vara både positivt och negativt. Mervärdet kan bidra till något positivt och höja det totala upplevda värdet om man t.ex. har snabb leverans eller uppmärksam och trevlig personal. Negativt mervärde däremot menar han kan uppstå av en följd av komplicerade system, ovänlig och inkompetent personal, försenade leveranser, felaktiga fakturor, dålig klagomålshantering eller långa köer.

”Att skapa mervärde” har enligt Grönroos (2008) länge varit ett populärt ord att använda för arbetsledningen. Men problemet brukar vara att veta vilka tjänster som är värdefulla för kunden, och vad det är som kan ge det upplevda värdet något mer, alltså det som skapar *mervärde*. För att öka värdet av erbjudandet kan man istället för den funktionella nyttan ge en känsla av glädje, välbehag och spänning. Mossberg (2003) menar att upplevelser ska ge oss något som vi minns, t.ex. en teaterpjäs eller musikal är något som engagerar kunden och berör individen på ett personligt sätt. Hon menar att idag behandlar företag sina kunder unikt istället för anonymt. De skräddarsyr ofta unika erbjudanden till sina kunder och hittar lösningar på varje persons problem. Därför är det viktigt att företag lär sig hur kunder beter sig och vad de har för önskemål, de utvecklar olika strategier för att skilja sig från konkurrenternas erbjudanden.

På senare tid har intresset för servicemöten ökat och Mossberg (2003) beskriver dem som möten mellan personal och kund. Hon anser att dessa servicemöten har en betydande roll

för företag, och skapar utmaningar och möjligheter för dem. Grönroos (2008) pratar om hur god kvalitet bör vara och att detta beror på hur höga förväntningar kunderna har. Om erfarenheten motsvarar förväntningarna är den upplevda kvalitén god. Företag bör satsa på att ge kunder något utöver vad de förväntar sig. Om kunden endast får en godtagbar kvalitet (förväntningarna uppfylls, men inte mer) känns det inte viktigt om relationen bryts. Därför bör företag satsa på att försöka övervinna kunders förväntningar, som Grönroos kallar *kundförtjusning*. Detta innebär att kunden känner sig mer intresserad av att fortsätta en relation till företaget och sprida sina positiva erfarenheter vidare genom Word Of Mouth. Om kunden blir positivt överraskad kommer personen oftast ihåg upplevelsen och vill dela den med andra. Detta kan också tillföra problem om man höjer en kunds förväntningar gång på gång. Till slut kan ett företag inte nå upp till en kunds förväntningar om de ständigt höjer dem. För att inte skapa detta problem kan företag göra en mindre gest som kan öka kvalitén och upplevelsen, utan att den höjer förväntningarna. Det ska vara en mindre gest som inte kostar någonting men som varje gång ger kunden en positiv känsla, det kan t.ex. vara i form av små överraskningar. Grönroos (2008) menar att tjänsten bör ha överraskningsmoment som gör erbjudandet till något extraordinärt, något som kunden inte förväntar sig. Enligt Olsson och Frödin (2009) vill en arrangör skapa ett lyckat arrangemang och för att göra det gäller det att man motsvarar eller överträffar publikens förväntningar, att man ser till att ge publiken vad de vill ha.

Grönroos (2008) konstaterar att kvalitén på en tjänst är vad en kund upplever att den är, därför är det viktigt för arrangören att se till att leva upp till en kunds förväntningar. Hög kvalitet för ett företag är deras nyckel till framgång, eftersom det sägs vara den grundläggande förutsättningen för att få konkurrensfördelar. Men att skapa tekniska fördelar för att konkurrera ut andra företag i dagens samhälle är svårt, och beror på att konkurrenterna snabbt kan utveckla liknande lösningar. Det går till och med så snabbt att det är svårt att skapa ett tekniskt försprång inom tjänsteföretag. Grönroos (2008) illustrerar hur den upplevda kvalitén tillsammans med den traditionella marknadsföringen skapar den upplevda tjänstekvalitén. För att kvalitén ska anses som god är när en kunds

erfarenhet motsvarar kundens förväntningar. De som kan påverka en kunds förväntningar är marknadskommunikation (annonser, direktreklam m.m.), försäljning, image, Word Of Mouth, PR och kundens behov och värderingar. Därför är det viktigt för företag att inte lova mer än de kan hålla. Detta kan göra att kundens förväntningar blir för höga och kan försämra kvalitén på tjänsten. Grönroos (2008) menar att det måste finnas en balans mellan den förväntade kvalitén och den kvalité som kunden får, alltså erfarenheten av tjänsten. Därför är det viktigt för företag att också tänka på hur de använder sig av servicelandskapet, eftersom det finns många aspekter där som kan påverka en kunds upplevelse. För att inte försämra tjänstekvalitén bör upplevelserummet leva upp till en kunds förväntningar.

Olsson och Frödin (2009) anser att den mest avgörande faktorn när man skapar ett arrangemang är en trevlig stämning. Den kan oftast sudda ut de flesta mindre misstagen som man kan göra under ett arrangemang. Enligt dem är det oftast bra stämning om det är mycket folk, att det ska kännas som att arrangemanget är ”fullt”, men inte så mycket människor att det känns överfullt och trångt. Att ”träffa folk” är för många en anledning att gå på olika arrangemang, då är det viktigt, tycker Olsson och Frödin (2009), att det finns spännande människor där att möta.

Mossberg (2003) berättar att kunder i vårt stressade samhälle värderar tid på samma sätt som pengar. Hon menar att ”tid kan sparas, spenderas och slösas”, och att kunder är väldigt känslamma när det gäller att slösa med sin tid. Köandet kan ofta upplevas som slöseri med tid och leda till irritation. Mossberg (2003) menar att kunder överlag försöker undvika företag som ryktas ha långa köer.

Mossberg (2003) menar att det finns undantag där kunder upplever mycket människor som något positivt. Detta gäller oftast i sammanhang med upplevelseinriktade tjänster så som restauranger, barer, nattklubbar och teater- eller musikföreställningar. Få kunder kan uppfattas som att det är något fel och att stället inte lockar till sig gäster. Enligt Mossberg

(2003) är det viktigt när det är mycket människor att bokningar och köer kan hanteras snabbt, smidigt och på ett rationellt och rättvist sätt. Mossberg (2003) berättar att det ändå finns en gräns för hur mycket människor det kan vara på en plats tills det uppstår en negativ eller obehaglig känsla. Trängsel med knuffar och för långa köer eller för hög ljudnivå kan skapa en jobbig erfarenhet och leda till en negativ upplevelse. Detta kan försämrars ännu mer om vissa besökare uppträder olämpligt på grund av t.ex. för mycket alkohol i kroppen, eller att man bara är på dåligt humör.

Enligt Wakefield och Blodgett (1994) förväntar sig de flesta personer som närvarar på evenemang att det ska vara mycket gäster. Men det ska ändå inte kännas överfullt eller bli obekvämt för att sätena är för små eller för nära varandra, eller för att servicelandskapet inte är konstruerat på ett sätt att hantera en stor publik på ett effektivt sätt. Om det är mycket människor i servicelandskapet kan det vara svårt att komma fram och man kan känna sig obekvämt under besöket. Ett servicelandskap som är mer öppet med gott om plats är mer tillfredsställande för konsumenterna än servicelandskap som är mindre rymliga.

Att stå i kö och vänta är aldrig roligt. Men enligt McGuire (2009) är det ändå inte många företag som tar hand om det problemet fastän det är den första kontakten som kunder har med företaget. Hur väntan är upplagd kan påverka den totala tjänstetillfredsställelsen. Sambandet mellan väntan och själva tjänstetillfredsställelsen kan förändras när olika situationer och miljöfaktorer uppstår i omgivningen där man väntar.

McGuire (2009) menar att forskning har bevisat att den väntande miljön starkt påverkar en persons tillfredsställelse. En kund som påverkas starkt negativt av att vänta, måste bli ännu mer nöjd med tjänsten än andra kunder. För att upprätthålla en tillfredsställelse bland kunderna måste företaget hantera kundernas reaktioner i den väntande miljön. Trots att tiden inte blir kortare i kön kan man försöka ändra på uppfattningen av tiden. Om det t.ex. finns något som distraherar kunderna under väntan så kommer de antagligen

att glömma bort tiden som förflutit, och det känns som om de väntat kortare tid, vilket också bör leda till ökad tillfredsställelse, anser McGuire (2009) Han menar att väntan är negativ för en kunds tillfredsställelse, och det är svårt för kunderna att kontrollera hur lång tid det tar. Att stå och vänta allt för länge kan skapa tristess. McGuire (2009) menar att tristess uppstår när en individ inte får tillräckligt intressant information.

McGuire (2009) anser att trängsel är ett fysiskt tillstånd som uppstår i en miljö där utrymmet är begränsat, denna känsla kan uppstå när folk lägger märke till antalet personer i miljön, och det kan börja skapa känslor av obehag. Om man valt att ställa sig i en kö känner man mer kontroll och är mer nöjd än en person som inte fick något val. Enligt McGuire (2009) har forskning bevisat att kunder tenderar att tappa kontrollen över tiden när de deltar i aktiviteter, eller något som gör dem engagerade. Mossberg (2003) menar att under själva upplevelsen gäller det att man som kund kan slappna av och njuta av föreställningen. Om det t.ex. varit ett eller flera störande moment före upplevelsen eller under pausen, så kanske man inte är helt fokuserad under föreställningen. Mossberg (2003) tar upp ett exempel från sitt första besök på Göteborgsoperan. Hon hade höga förväntningar och när hon kom dit var det en väldigt lång kö till garderoben och trots att hon kommit i tid kom hon nästan försent till föreställningen.

4. Empiri

I detta kapitel har jag satt ihop det empiriska materialet som involverar de sju intervjuerna som jag har utfört. Intervjuerna hänvisas till en bilaga i slutet av uppsatsen där de utförligt presenteras. Här är en kort sammanfattning över de personer som jag har intervjuat för att lättare hänga med i texten.

- *Niklas **Hoxell** – VD på MusikEvent*
 - *Camilla **Ossowicki** – Event och Foajéchef på Oscarsteatern*
 - *Monica **Hallberg** – Projektledare på Cirkus*
 - *Jessica **Jäger** – Sångerska men även Kulturproducent och projektledare inom kultursektorn och kulturproduktioner*
 - *Patrik **Tengwall** – Säljare och affärsutvecklare på Stockholm Globe Arenas*
-

4.1 Inledning

Enligt Tengwall så är det viktigaste som en arrangör måste göra är att hela tiden fundera över vad nästa steg i upplevelsen är. Att man funderar ut hur en evenemangsupplevelse kommer att se ut i framtiden, och vad människor kommer att förvänta sig framöver. Allt detta förändras hela tiden och man måste vara på sin vakt hela tiden för att hänga med alla förändringar som sker i samhället. Tengwall menar att det är jätteviktigt idag att anpassa sig både efter sin målgrupp och efter utvecklingen som sker generellt i samhället. Han tror att framöver kommer människor vilja ha lite mer, för att alla har tillgång till allting idag, t.ex. internet. Tengwall frågar sig varför man ska gå på en konsert när man kan lyssna på vilken musik man vill, när man vill och var man vill. Han menar att den frågan bör man ställa sig, varför man ska gå på en konsert och lyssna när man kan sitta i lugn och ro hemma och lyssna i sin Ipod eller ladda ner. Han tycker att man måste göra någonting annat än själva liveupplevelsen, det måste vara bättre, man måste få uppleva någonting som man inte kan uppleva någon annanstans. Tengwall tror att dela en upplevelse med många andra är redan en känsla i sig och att det är många som tycker likadant. Men också att man paketerar liveupplevelsen med någonting annat, t.ex. att man

också får träffa artisten. Att man lägger till någonting i upplevelsen förutom grundupplevelsen, så att det blir spännande och attraktivt med en liveupplevelse. Tengwall berättar att de arbetar mycket med paketeringar, vilket innebär att de erbjuder ett VIP-paket på alla evenemang. Han menar att det är väldigt vanligt idag att människor vill kunna välja mellan standardbiljett eller något lite mer och då skapas VIP-paket av olika slag förklarar han. Tengwall talar om att detta är något som anpassas för varje evenemang, t.ex. när det var idol så kunde man få chansen att träffa idolerna och få gå runt med dem i VIP-rummen, för att sedan bli bjuden på mat och dryck. Så meningen är att kunderna kan köpa till om de vill ha någonting extra. En annan serviceattraktion som Tengwall pratar om är Skyview, som är en turistattraktion, vilket är glasgondoler som åker upp på toppen av Globen, detta menar han att de också har paketerat i en VIP-upplevelse. Att man innan konserten får ett glas champagne, en guidad tur över hur Globen kom till och sen får man åka i glasgondolen, för att sedan gå på konserten.

4.2 Fysiska omgivningen

Hoxell tror inte att publiken tänker så mycket på vad som händer runt omkring, utan att det är undermedvetet, att det görs en upplevelse i hjärnan som gör att hela arrangemanget blir lyckat. Han menar att ibland så kan det hända att någonting går fel, t.ex. att det inte är den artist som man hoppats på eller att artisten gör bort sig eller gör fel. Men med allting runt omkring såsom all ljussättning och utsmyckning av lokalen så anser Hoxell att människor inte märker om någonting har gått fel. Han menar att allting knyts ihop till en påse, att den fysiska omgivningen och det som händer på scenen förs samman.

4.2.1 Sinnesupplevelse

Hur den fysiska omgivningen kommer att se ut beror på hur företagskunden, alltså den som vill göra arrangemanget vill ha det. Hoxell berättar att det kan t.ex. finnas företagskunder som vill ha sin logga på en lampa som lyser upp på en stor fasad, eller att de vill använda sig av mycket ljus och tyger för att få till den rätta känslan. Han menar också att man kan ha glitter och färg med olika färger på tygerna, sen tycker han att lampor kan ha en stor betydelse hur det ser ut, med olika belysningar och olika typer av lampor, att det finns så mycket man kan göra idag bara med olika typer av belysning.

Hoxell påstår att allting går att fixa idag. Med att tekniken går framåt, så finns det ingenting som vi inte kan erbjuda våra kunder, utan frågan är vad man vill göra med lokalen för att skapa den bästa upplevelsen. Han berättar också att färgen är väldigt viktigt för dem, hur det är upplagt med färger och att man använder mycket leddlampor som kan lysa upp t.ex. fasader i en festvåning eller lokalen precis när folk kommer in, att det blir den första upplevelsen och att den första upplevelsen är väldigt viktigt anser Hoxell.

Ossowicki menar att man bör hitta någonting som ger karaktär och att man försöker göra någonting ute i foajén som har med produktionen att göra, så att gästerna ser något samband med föreställningen. Detta berättar hon att de oftast gör i form av accessoarer eller kläder (personalkläder). Ett exempel som Ossowicki tar upp var när de spelade ”Suger – hetaste laget” som utspelar sig på 20-talet. Så istället för de vanliga arbetskläderna som är svart skjorta, svarta byxor eller kjol, så använde man vit- och svartrandiga västar, och så fick personalen välja om de ville ha en vit slips eller ett vitt pärlhalsband. Ett annat exempel som Ossowicki tar upp är när de hade ”Singin in the rain” då hade de t.ex. gula slipsar och en gul sjal, och vaktmästarna som stod och rev biljetterna hade gula regnrockar. Och när det var ”My fair lady” så smyckade vi ut foajén med extra mycket blommor berättar Ossowicki. Eftersom det var mycket blommor på scenen så använde man mycket blommor ute i foajén. Allt för att skapa en rätta känslan. På Cirkus berättar Hallberg att garderobspersonalen och foajépersonalen har två olika kostymer som de använder vid föreställningarna. En som är lite mer strikt, som är kavaj och byxa, de använder personalen när det är event eller om det är filmgala eller liknande tillfällen. Sen när det t.ex. är en rock´n rollkonsert så har de på sig en tröja där det står Cirkus på, lite mer avslappnat påpekar hon. Sen kan det även vara produktionen själv som väljer vad de vill att personalen ska ha på sig den kvällen. T.ex. på ”We Will Rock You” så vill de att personalen skulle ha på sig en t-shirt där det stod ”We Will Rock You”.

Jäger anser att det gäller att ge publiken en känsla tidigt, hon berättar när de spelade en pjäs som utspelade sig på 1800-1900-talet. Då hade de bildskärmar ute i foajén där de spelade upp bilder och radioprogram från samma årtal, och att personalen hade på sig dräkter som hade med pjäsen att göra. Enligt Jäger förflyttade man hela publiken till 1800-1900-talet. Enligt Hallberg så har de skärmar i ryttargången och ute i foajén med information om kommande arrangemang och vad som erbjuds i restaurangen. Tengwall berättar att de försöker förgylla det hela litegrann, genom att ha en bildskärm ute på torget som visar information och rörliga bilder från kommande arrangemang. Tengwall berättar också att de arbetar invändigt med digitala upplevelser, med hjälp av hundratals tv-skärmar inne i arenan och att det även finns den stora Jumbotronen som hänger i mitten av arenan. På dessa skärmar visas musik, reklam, kommande evenemang och andra typer av budskap som skapar en viss stämning och en upplevelse.

Enligt Hallberg så försöker de inreda litegrann genom att anpassa restaurangen efter årstiderna, t.ex. när det är julkonsert så används vita linnedukar, man har tända ljus och möjligtvis lite julblommor, så att man får den rätta julkänslan. Hon menar att de följer årstiderna och försöker skapa en trevlig atmosfär inomhus. Detta kan man göra genom att ha dofter, färger och andra stimuli som påverkar människors olika sinnen. T.ex. så berättar Ossowicki att de använder sig av kaffedoften och att det är en bra doft, men även nybakade bullar kan ge en hemtrevlig känsla som lockar folk till att fika. Hon berättar att de inte använder spraydofter bara för att det ska skapa en särskild doft, utan hon menar att om det ska dofta något så ska det vara något som man kan erbjuda, t.ex. som kaffe och bullar. Enligt Hoxell är det också viktigt att det luktar fräscht, att man får en känsla av att det är rent och städat och att det kan ge en väldigt behaglig doft. Jäger menar att man kan använda sig av tända ljus och att de ger lite doft och en mysighetskänsla, även blommor såsom rosor doftar jättemycket. Enligt Jäger så använder man sig sällan av dofter på scen, men hon berättar om en gång när hon var på Carolas Julkonsert. Att när de övergick från svensk jul till Betlehem så kom det en munk gående med rökelselampor och efter en stund så kände publiken doften av rökelse.

Det handlar inte bara om att man ska få det att dofta gott utan det handlar om att få bort oönskade dofter också anser Ossowicki. Hon menar att det är något som de tampas med ibland, i och med att det är ett gammalt hus. T.ex. när det sker temperaturväxlingar, som från höst till vinter eller från vinter till vår så kan det ibland komma dofter som inte är allt för trevliga från de gamla rören i huset. Men detta är något som de arbetar med konstant berättar hon. Hallberg tar också upp hur det kan vara med ovälkomna dofter. Hon berättar att för ett par år sedan grävde några utomstående i närheten av Cirkus ner fjärrvärmeledningar för att de skulle få upp fjärrvärme på Skansen. Resultatet blev att det var som man öppnade ett lock med dålig luft, en avloppslukt som spreds sig in i teatern. Hon talar om att lukten satte sig i huset och blev inte bra förrän de fyllde igen hålet igen, och detta påpekar hon varade i flera månader. Så därför menar hon att det är väldigt bra att ha en bra ventilation. Hallberg påpekar att det känns som om ventilationen liksom huset kommer från 1892. Hallberg tar upp ett exempel när det var en påtaglig dålig doft under ett företagsevenemang, och eftersom det var ett faktum att det luktade illa så fick företaget kreditera en hel del. Hon menar om man vill ha tillbaka kunden så måste man bemöta de som kunden har hängt upp sig på. Att man bemöter sina kunder på ett vettigt och rimligt sätt.

Någonting som man måste tänka mycket på är temperaturen i huset, Hallberg talar om att de kollar flera dagar innan vilket väder det kommer att bli. Att man försöker bedöma hur kallt eller varmt det kommer att bli, eftersom det tar en tid för huset att värma upp. Hon berättar att om det är mycket folk i huset så ger detta också mycket värme, så det gäller att man inte sätter värmen för högt så att folk svimmar inne i salongen. Hon menar att man får göra en bedömning utifrån vädret, flera dagar innan, för att hitta den rätta temperaturen. En annan sak som man måste tänka på, anser Hallberg, är om det är snö och is så att det lätt blir halka, då gäller det att man verkligen håller huset rent och att man saltar ordentligt, så att ingen halkar och står på näsan. Hon säger att detta får företaget direkt kritik för om någon har snavat i en marshall eller något liknande. Hallberg anser att detta är något som man bör tänka mycket på.

För att besökarna ska känna igen sig och känna att det händer någonting i området berättar Tengwall att de färgsätter Globen i olika färger beroende på vad det är för arrangemang. Är Globen röd så är det konsert, blå så är det ett företagsevenemang eller sportevenemang och ibland så har idrottslag sina egna färger, t.ex. så är det röd, gul och blå när djurgården spelar. Ossowicki beskriver att Oscarsteaterns färger är vitt, grönt och guld, t.ex. så är salongsstolarna och marmorväggarna gröna, och sen är det vitt och så finns det lite gulddetaljer. Sen kan det finnas en speciell färgkombination i samband med föreställningen, men att det inte får bli för plottrigt, menar hon. Hon påpekar att det ändå är en gammal anrik teater och att de spelar lite på det, på den befintliga inredningen som finns. Hallberg berättar att de brukar arbeta med synintrycket och att de jobbar mycket med ljus och miljöbelysning för att skapa intimitet. Hon menar att de inte utgår ifrån vad sinnen behöver utan mer utifrån husets historia, att de försöker hålla den färgskala som redan existerar. Hon talar om att det är mycket rött, grönt och guld på Cirkus. Hon menar att med deras profil så gäller det att hålla sig till den eftersom man har ett sådant gammalt hus. Jäger berättar när hon var på bröllopsmässan så inrede hon sin monter med massa tyger istället för att ha en tråkig vit vägg och en grå matta. Hon byggde även upp en scen och använde mycket färg och nivå, så att det händer saker menar hon. Jäger talar om att när hon själv har möjlighet att välja lokal så väljer hon en lokal som i första hand har bra ljud, men även som är vackra, så att man inte behöver inreda med något, utan att stället redan ger en härlig känsla. Hon menar att hon väljer hellre rätt lokal från början så att man slipper hålla på och fixa och trixa, eftersom hon lägger hellre energin på att skapa det som ska framföras.

Ljudet är det produktionen som väljer, eller som tycker att det är viktigt berättar Ossowicki. T.ex. när de spelade "Saturday night fever" så hade de discomusik ute i foajén så att gästerna när föreställningen var slut skulle fortsätta känna känslan av vad de precis upplevt. Hon menar att vissa produktionsteam väldigt gärna vill spela musik innan, under pausen och efteråt, för att skapa en speciell känsla. Kanske musik som ska vara lugnande eller mer fartfylld musik som gör gästerna peppande. Det enda ljud som

Hallberg berättar att Cirkus använder sig av är en ganska ordinär stereo inne i restaurangen. Hon menar att det inte behövs något mer ljud än ljudnivån från gästerna och det ljud som kommer från scenen, menar hon att det skulle antagligen skulle bli för bullrigt och bara bli negativt för dem. Tengwall berättar att vid Globen så spelar de musik ute på torget som kommer från biljettkiosken, musik som passar arrangemanget som är för kvällen, så att man ska mötas av en känsla redan när man kommer till området, menar han.

Jäger berättar om när de hade nyårsrevyn i Täby så hade de inrett stället med en massa ljus överallt, satt upp menyer och bordskyltar, allting i samma stil med mörk bakgrund och stjärnor. Hon beskriver att de använde sig av ett enhetligt och mysigt tema i foajén. Jäger säger att det inte var så mycket ljud eller andra intryck i övrigt, utan det var mest för att få en mysig nyårskänsla. Enligt Jäger designar hon alltid sina biljetter innan hon skickar ut dem, hon gör dem så att de speciellt hör ihop med layouten. Hon menar att hon gör mycket i helhet, i enlighet med varandra, t.ex. så pratade Jäger om när hon arbetade på revyn, att de hade ett mörkblått tema med stjärnor, att de hade samma tema på bord, kafélistan, affischerna, och att de samarbetade med restaurangen så att menyerna också såg likadana ut. Jäger talar om att hon är mycket för att göra ett helhetsintryck. Hon menar att idag så när man ser en lila skylt med en gul text ute på stan och det bara står kaffe frågetecken, så vet alla att det är Löfbergs Lila. Jäger tycker att det handlar om att skapa sig en identitet, även fast det bara är en enda liten produktion, så är det jätteviktigt anser hon. Att man ska lära sin publik att leta efter sitt varumärke, och när de väl känner igen stjärntemat till revyn så ser de det överallt.

4.2.2 Praktisk layout

Ossowicki berättar att utrymmet på teatern inte går att göra någonting åt. Hon menar att eftersom det är ett gammalt hus så är de lite begränsade och eftersom teatern är byggnadsminnesmärkt så kan man inte bygga om hur mycket som helst. Hon talar om att det inte finns så mycket sittplatser för att det ser ut på ett visst sätt, så när det är en föreställning så är det oftast stående mingel som gäller i pausen. Ossowicki talar om att

de gjorde en renovering för några år sedan, så att de tredubblade antalet toaletter och att det blev en klar förbättring än tidigare. Det här med toaletter anser Ossowicki är väldigt viktigt. Hallberg talar också om att de arbetar i ett gammalt hus och att logistiken inte är den bästa. När alla ska gå, handla och hänga av sig kan vara besvärligt för många, menar hon. Men man försöker ändå ha en genomtänkt logistik, t.ex. att man inte öppnar dörrarna för tidigt, för att man inte kan ta hand om alla som kommer innan man har öppnat salongen. Sen gäller det såklart att ha en bra personalstyrka, både med tanke på personaltäthet och ett bra bemötande, att man helt enkelt har en hög servicegrad helt enkelt, anser Hallberg.

Enligt Tengwall så jobbar de inte så mycket med att inreda, utan det är mer praktiska saker som ändras, t.ex. så brukar de skylta om toaletterna, herrtoaletterna till damtoaletter om de vet att det kommer mycket kvinnor. Detta gör de för att förbättra servicen, att de anpassar arenan utifrån besökarnas behov och önskemål. De försöker även anpassa menyerna så att besökarna får någon form av sinnesupplevelse, så att maten och drycken som serveras passar den målgrupp som är aktuell för tillfället. Hoxell anser att arrangören skulle kunna ordna att matköerna till t.ex. en buffé är två istället för en, eftersom det går mycket snabbare då. Så mycket av servicen handlar om att göra det praktiskt anser Tengwall. För att det inte ska bli så långa köer under pauserna så berättar Hallberg att de brukar anpassa antalet barer efter hur många gäster som kommer. Om förställningen är fullsatt och salongen är full så är det bra om det finns extra barer menar hon. Då talar hon om att de har lite mobila barer som de bygger upp i ryttargången och i foajén, men är det inte så många gäster så kanske det räcker med den stora baren i restaurangen. Hallberg menar att detta även gäller matgäster, t.ex. om det är väldigt många som vill äta i restaurangen så går det att öppna upp festvåningen och ha sittplatser där också. Även om det är långa köer vid garderoberna så finns det möjlighet att bygga extragarderaber, men även att det finns en bra rutin så att man kan ta hand om gästerna så snabbt som möjligt. Jäger tycker att det är viktigt att man som gäst ska kunna välja om man vill hänga in sin jacka i garderoben, att det alltid bör finnas den möjligheten. Man ska även kunna hämta

den när man vill och känna sig trygg med att göra det, samt känna sig trygg med att lämna in den. Hon menar att det alltid bör finnas någon i garderoben om det är någon som behöver hämta något. Ossowicki berättar att på Oscarsteatern så försöker de nyttja alla utrymmen som finns så att gästerna slipper vänta. T.ex. så använder vi även garderoberna för att sälja läsk och godis, att man försöker maximera sina försäljningsställen så gott det går. Ossowicki menar att människor ändå är ganska toleranta, eftersom det är ett gammalt hus och de flesta vet att det inte går att bygga om hur som helst. Ossowicki påstår att kunder antagligen har högre krav om de är på ett nybyggt ställe, att man förväntar sig att det finns gott om utrymme även utanför salongerna. Ossowicki tycker ändå att det finns ganska stora utrymmen och att det inte brukar vara några problem att hinna köpa något och prata under pausen. Hallberg menar att det gäller att anpassa huset efter hur många gäster som ska in, och detsamma gäller personalen, bemanningen.

En annan praktisk servicefunktion som Tengwall talar om att de håller på att testa är en speciell APP (applikation) till Android-telefonerna. Enligt Tengwall är detta en kul och modern funktion för besökarna som visar alla arrangemangen som är aktuella, samt att man kan hitta olika erbjudanden i kioskerna. Tengwall tror att detta kommer bli allt mer populärt eftersom att folk använder sin telefon allt mer och mer, så detta är någonting de tror på säger han. Det finns också en APP som hjälper besökarna att hitta rätt, en karta över arenorna som visar vart du är, vart det finns toaletter, kiosker, vilken våning man är på och vid vilken ingång man är vid. Detta gör så att besökarna inte behöver leta upp en fast karta över stället eller fråga någon i personalen efter hjälp. Även fast det finns tekniska hjälpmedel så menar Tengwall att man ändå vill ha ett ansikte många gånger, att det är det bästa sättet att möta sina besökare på. Han menar att idag finns det så mycket skyltar och annat, så mycket att man nästan skyltar ihjäl sig på vissa arrangemang, det kan finnas hur mycket skyltar som helst men ändå så ser man dem inte. Därför är det viktigt, anser Tengwall att det finns personal man kan fråga även fast det finns många skyltar som hjälpmedel. Tengwall påstår att många tycker att det är krångligt att hitta i

arenorna och speciellt i Ericsson Globe, där det upplevs svårt bara för att den är rund av någon anledning. För att besökarna ska hitta lättare så kan man ta hjälp av ovan nämnda APP, som man laddar ner till sin mobiltelefon. Man har sedan en karta över hela arenan, så att man kan ha med sig när man går, så att man hittar rätt i de olika arenorna. Man kan även söka sin plats och få reda på hur det ser ut på de olika läktarsektionerna. Tengwall menar att denna nyhet är ganska viktig just för att hitta rätt och att denna karta inte är så dum att ha. Han berättar att samma karta finns uppsatt på många ställen runt om i arenan, men på det här sättet kan man ha med sig den när man går runt och man kan faktiskt se vart man är. Sedan finns de skyltar och personal utplacerade på olika ställen runt om i arenan, allt för att besökarna ska hitta.

Enligt Jäger så är det viktigt att man står och välkomnar sina kunder, så att de känner sig välkomna. Man kan även få människor att känna sig välkomna genom att t.ex. tända marschaller, så att det ser trevligt ut när gästerna kommer, så att de känner att de hittat rätt. Ett exempel var när Jäger gjorde revyn, så var det några våningar upp i biblioteket, och folk vet hur man kommer in i biblioteket på dagtid, men inte på kvällstid när man måste gå in genom bakvägen. Då berättar Jäger att från och med biblioteksingången så skyltade hon runt hela vägen runt huset och en trappa ner och lyste upp hela vägen med marschaller så att gästerna skulle hitta rätt. Jäger tror att det gäller att hjälpa sina gäster så mycket som möjligt, att man skriver upp adressen på biljetten kan göra jättestor skillnad menar hon, eftersom det var en gång som en gäst skulle kolla upp vart teatern låg, men då var det teaterns kontorsadress som kom fram istället, och det behöver nödvändigtvis inte vara samma ställe som spelplatsen menar Jäger.

4.3 Personalen

Eftersom det är ganska få som arbetar på Cirkus så tycker Hallberg att det är relativt lätt att förmedla vad de står för, för all ny personal som kommer. Man har en genomgång med all ny personal om vad som gäller i huset. Hallberg påpekar att eftersom de har säsonganställda så har de bara en genomgång om vad som gäller varje säsong. Det som dock sker varje dag är ett informationsmöte innan restaurangen öppnar så att personalen

vet vad som kommer att stå på menyn och att köket talar om vad som gäller för kvällen. Hallberg berättar att de har en policy, om att de kan hjälpa till med allt. Om det kommer någon med rullstol så går det att ordna eller att någon behöver hörsel förstärkning så finns det. Det kan också handla om att någon mår dåligt, och då försöker man ta hand om den som mår dåligt. Personen kanske behöver hjärt- och lungräddning och då har vi på Cirkus sett till att alla som jobbar i huset har gått den utbildningen berättar Hallberg.

Tengwall talar att det handlar mycket om att informera och utbilda sin personal, så att de sedan kan informera och styra besökarna rätt. T.ex. så hjälper de anställda till att styra besökarna till olika ingångar för att undvika köer, så att man får ett flöde i leden och inte fastnar för mycket i olika köer. Tengwall pratar om att de startade en utbildning för sina anställda som de kallar för Globeakademi, som de har startat tillsammans med ett utbildningsföretag och denna utbildning måste all servicepersonal gå igenom. Han berättar att de som är fast anställda inte möter besökarna, utan det är personalen som säljer biljetter i kassan, kollar biljetten innan man går in och detta är mycket extrapersonal och tillfälligt anställda. Därför anser Tengwall att den här utbildningen är väldigt viktig för att det är mycket svårt att påverka de tillfälligt anställda att känna för oss som företag, så därför måste de utbildas speciellt. Tengwall talar om att de utbildar all extrapersonal som arbetar för att de ska tänka likadant, tänka både säkerhet och service och hur man t.ex. bemöter besökarna i dörren. Han menar att detta är jätteviktigt eftersom det är frontlinje-personalen som är ansiktet utåt, så därför vill man utbilda alla så att de vet hur de ska agera, vad de ska säga och hur de ska bemöta folk och hur de ska ta kritik. Detta är något som de sysslar med regelbundet flera gånger om året berättar Tengwall, så körs det nya utbildningar för både gammal befintlig personal och ny personal.

4.3.1 Personalvård

Det man måste komma ihåg när det gäller personalen är att de inte är några maskiner säger Hoxell. Han menar att det är detta som människor ibland har svårt att förstå, att oavsett hur duktig man är så vill man göra ett bra jobb. Då kan man inte bara komma dagen innan och säga att man vill ha det på ett speciellt sätt, och anta att det kommer bli

perfekt. Jäger tycker att det är jätteviktigt att kemin fungerar mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, hon menar att det ska funka så väl att arbetstagaren vill arbeta igen. Om arbetsledaren ger väldigt mycket så vill antagligen den anställda jobba fler gånger och kanske hur många gånger som helst. Hon menar att som arbetsgivare är det viktigt att ställa frågor som: hur det är, vilken känsla man kom dit med och att berömma om man har gjort något bra. Jäger anser att som anställd mår man mycket bättre av detta och det är därför som man bör behandla sina anställda på samma sätt som man själv vill bli behandlad. Jäger menar att det egentligen handlar om att se småsaker, inte bara arbetsrelaterade utan även om någon t.ex. flyttade i helgen, så kan man fråga hur det gick, så att man ser människan. Sedan tycker Jäger att det är jätteviktigt att man som arbetsledare berättar vad man förväntar sig. Hon tänker att en arbetsledare inte har rätt att vara besviken på en arbetstagar om man inte sagt vad man förväntar sig av personen i fråga. T.ex. om en arbetsledare säger att man ska skicka ett bud med en särskild firma så gör den som blev tillsagd antagligen det, och sedan visade det sig att det gick åt för mycket pengar och då fick den anställde en utskällning. Men den anställde fick aldrig reda på vad det max fick kosta, och fick en utskällning i alla fall, även fast man gjorde vad man blev tillsagd. Det är därför Jäger menar att det är jätteviktigt att berätta vad man förväntar sig som arbetsledare, att man berättar exakt hur man vill ha det, så att saker och ting inte blir fel. Enligt Jäger så kan man säga till en anställd på flera olika sätt, t.ex. om den anställde gjort något fel så kan arbetsledaren säga till på ett snällt sätt istället för att skälla ut den anställda. Hon tycker att så länge man är uppmärksam och tydlig med sina förväntningar så behöver det inte bli några missförstånd mellan arbetsledaren och arbetstagaren. Enligt Hallberg så försöker de ständigt ha en dialog med vad som händer i salongen, så att det inte blir några missförstånd.

Det är viktigt att personalen känner att de får stöd från den övriga organisationen. Ossowicki berättar att de ger personalen stöd genom att ha några arbetsledare som delar på passen, så att de inte känner att de bär allt ansvar. Hon talar också om att de har väldigt nära kontakt med personalen och jobbar nästan dagligen med dem och att innan

varje arbetspass så börjar de alltid med ett personalmöte där ledningen har chansen att visa att man finns där och att man bryr sig om sin personal. Tengwall berättar också att de arbetar med olika områdesansvariga, alltså en ansvarig för varje område av arenan, sedan placerar de ut arbetsledare som ansvarar för olika delar av områdena. Det är väldigt viktigt att ha en bra kommunikation mellan alla olika delar och områden, så att man vet t.ex. om arrangemanget är försenat eller om det blir något problem på ett annat område, så det är jätteviktigt att det når ut. Detta är jätteviktigt eftersom det är en så stor arena, i Ericsson Globe så finns det t.ex. ungefär 25 kiosker och då måste man få information om konserten skulle vara försenad i 10 minuter, så att man innan pausen kan vara förberedd när det händer någonting. För att alla ska veta vad som händer och det ska finnas en bra kommunikation mellan personal och ledning så berättar Ossowicki att de har uppstartsmöten varje ny säsong och att verksamhetsledaren försöker vara så delaktig som möjligt och går runt på Oscarsteatern när personalen är där och ibland försöker hon vara med på mötena. Allt för att visa att man finns och om det är någonting personalen vill så är det bara att komma till oss säger Ossowicki. Hon menar att de uppmanar personalen, att även fast de inte finns på plats så finns de där om det skulle vara något, antingen genom mail eller telefon. Hallberg berättar att de försöker stötta sin personal på bästa sätt. Eftersom man arbetar i ett gammalt hus så är det en speciell miljö, och det blir lätt dragit och kallt, och på så sätt kan man stötta personalen genom att fixa fram jackor och varma tröjor för de som arbetar, man försöker vara lyhörd anser Hallberg.

För att få sin personal att göra sitt bästa och känna sig motiverade så är det viktigt att personalen trivs anser Ossowicki. För om de trivs och tycker att det är roligt att arbeta så kommer det antagligen återspegla sig i gästerna. Hon vill skapa en gemenskap mellan alla som jobbar, att alla känner att de hör hemma där. Enligt Jäger så är en upplevelse inte bara de fysiska tingerna, det handlar även om att människor är involverade som arbetar med service, och de är jätteviktiga. Det viktiga anser Jäger är att de personer man arbetar med är nöjda och mår jättebra, hon menar att det hon gör i sitt led påverkar dem i nästa led. Så om hon är en jättedålig arbetsledare som ger en dålig lön och bara klagar på dem

istället för att berömma dem, så kommer de antagligen smitta av sig på publiken och vara rätt bittra mot dem. Jäger tycker att man istället bör peppa sina anställda och att man lägger märke till vad de gör. För om en anställd verkligen anstränger sig för att göra någonting bra så uppmuntrar jag dem att göra det igen. Detta menar Jäger märks framför publiken, eftersom om det är kul för personalen att arbeta så blir det kul för publiken. T.ex. om en anställd i garderoben har kommit fram med ett bra system så bör man uppskatta det istället för att säga att de ska hålla sig till det redan existerande systemet. Hon frågar sig själv varför en anställd ska använda någon annans system som inte passar den när ens eget system passar bättre. Ossowicki tycker att det är viktigt att alla ska trivas och att det finns en gemenskap mellan personalen, för om man har en nöjd personal som trivs på sin arbetsplats, då når man lättare ut med sitt budskap om att ge bra service. Enligt Tengwall så är säkerhet en viktig del av personalvården, så att de känner stöd och uppbackning på olika sätt och vis. T.ex. när det har varit hockeyderbyn, så har det varit enormt mycket bråk berättar Tengwall. Han talar om att det har varit stora slagsmål med polisinsatser, att fansen har bråkat med varandra och kastat bengaler och att detta har varit väldigt jobbigt för personalen. Det har hänt att barer har blivit sönderslagna och restaurangerna ute i foajéerna, och detta blir jättejobbigt för personalen som inte är vana vid att hantera sådana situationer. Det är då som man måste hjälpa till med säkerhet och information, även stödsamtal efteråt om det skulle behövas, eftersom det kan vara en jobbig upplevelse att gå igenom. Annars menar Tengwall att ta hand om sin personal handlar mycket om service, att serva sin personal som man gör med sina besökare. Att man ser till att de blir bra omhändertagna, att de finns någonstans där de kan byta om, äta och så vidare, så att de orkar göra ett bra jobb hela tiden.

4.3.2 Service

Hallberg tycker att det är väldigt tacksamt att jobba med evenemang eftersom man oftast möter människor som har förväntningar, de har kommit för att se något de vill se, eller de kanske äter middag innan föreställningen, så hon menar att det oftast är en ganska uppsluppen och trevlig stämning. Hon menar att det inte är svårt att bemöta någon som är glad. Men ändå så menar Ossowicki att det är jätteviktigt att man ser gästerna, så att de

känner sig sedda och att personalen säger hej och välkommen, och att de får ögonkontakt med gästerna. Tengwall menar att det är viktigt med service och hur man bemöter sina besökare, så därför är det bra att jobba mycket med information och kommunikation med sina besökare. T.ex. innan man kommer till arenan så är det bra om man som besökare vet vart parkeringshuset finns och att det står på biljetten vilken entré man ska gå in i, och att det finns personal som kan hjälpa dem att hitta rätt ingång. Enligt Hallberg så måste alla vara engagerade för att gästerna ska få en så bra upplevelse som möjligt, både personalen vid garderoben och serveringen m.m. Hon anser att det har blivit allt viktigare idag med hur allting fungerar. Hoxell menar att det gäller för arrangören att hålla koll på allting som händer runt omkring och så att alla gör det som de ska göra och alltid ha en plan B om någonting går fel. Han berättar att det skulle kännas väldigt jobbigt som gäst om personalen började fixa i ordning, riva dukar och plocka av borden innan arrangemanget är slut. Detta kan göra så att gästerna känner att de måste gå och att man inte är välkommen längre. Det som man också ska försöka undvika tycker Hoxell är de här tysta minuterna mellan framförandena. Man måste se till att det händer saker hela tiden så att folk inte sitter och väntar i tystnad på någonting, t.ex. nästa låt. Detta kan hända lätt menar han, och handlar oftast om att det har blivit fel i tidsplaneringen. Detta menar han kan bero på att arrangören tror att det tar kortare tid än vad det i verkligheten gör t.ex. för showartister att byta kläder för nästa scen.

För att kunna bemöta sina besökare på bästa sätt så är det ett måste enligt Hoxell att det finns tillräckligt med personal som kan ta hand om gästerna när de kommer, så att de slipper stå och vänta. Man vill inte som arrangör att gästerna ska bli irriterade de första de blir, bara för att man har för lite personal som kan hjälpa till. Hoxell anser att garderoben och bardisken är sådana ställen där människor lätt kan bli otåliga och där det är viktigt att det finns mycket personal. Han tycker att man bör se till att räkna antalet besökare så att man kan veta hur många anställda som behövs. Ossowicki berättar att de har räknat ut om salongen är fullsatt så behövs det 13 personal som är inne och jobbar plus en arbetsledare. Hon räknar med att om man jobbar två och två i varje garderob och

det finns fyra separata garderober så anser hon att det går hyfsat fort. Men visst blir det köer säger hon, speciellt om alla gästerna kommer när det bara är 10 minuter kvar, och det är då de flesta brukar komma, men hon menar att det är väldigt sällan som gästerna inte hinner i tid till föreställningens början. Sedan när det är slut så går det snabbare för då kan alla hjälpa till så att gästerna får sina kläder snabbt.

Enligt Tengwall så handlar inte det svåra om att ha rätt antal personal på plats, utan speciellt i stora arenor så är det svåra att på ganska kort tid betjäna alla som vill ha något under pausen, att man lyckas sälja till alla som vill handla något under pausen. Det jobbiga här menar han är att alla vill handla på en och samma gång. Han säger att det kan handla om 10 000 människor som vill handla på 10 minuter och då är det jättesvårt att ha rätt bemannat och klara av den anstormningen. Han talar om att personalen inte har något att göra efter det, förutom halvtimmen innan arrangemanget börjar eller de 15 till 20 minuter under pausen. Så det är under väldigt kort tid som personalen måste servera så många som möjligt. Tengwall pratar om att det är viktigt att bemanna rätt, men att det svåra oftast är att veta hur mycket folk som kommer samtidigt. Tengwall berättar att det finns ett sätt som kan hjälpa företag att ha tillräckligt mycket personal och det är att försöka få människor att köpa sin biljett i förväg, eftersom man då vet hur många som kommer att komma. För om man köper sin biljett samma kväll är det omöjligt att anpassa så mycket personal som behövs för antalet besökare. Så Tengwall tycker att det är jätteviktigt med förköp så att man ska kunna ge bra service. För då kan man ta hand om sina besökare på ett bättre sätt när de kommer dit.

Ossowicki talar också om att beställa i förväg, att gästerna kan göra förbeställningar till pausen, förboka ett bord och att man ser till att allt är uppdukat och färdigt när pausen börjar, så att det bara är att gå till det reserverade bordet. På så sätt menar hon att de slipper de värsta rusherna under pausen. Enligt Tengwall så klagar kunderna mest på köerna till försäljningsställena, besökare brukar ha synpunkter på är att det blir långa köer i pausen när de vill handla. Tengwall menar att det är svårt att undvika, men att de

ändå håller på att testa olika system t.ex. att man förbeställt eller köpt mat innan. Köpet klarar man av i en automat innan, sedan visar man upp kvittot i kassan och hämtar ut sin mat. Något annat som Tengwall berättar att de har testat som inte var särskilt lyckat var inseat-service, vilket betyder att man beställer, via mobilen eller internet innan, till den platsen man sitter så kommer någon med maten till ens plats. Detta menar Tengwall inte var speciellt populärt eftersom i Sverige så vill inte folk bli störda när de sitter på sin plats, utan i USA är det mycket vanligare. Han menar att i Sverige så sitter man på sin plats och tittar noga och vill inte att någon ska hålla på att gå i gångarna eller trängas framför knäna.

4.4 Kunder och andra kunder

4.4.1 Målgrupp

För att kunna ge det där lilla extra till sina besökare så anser Jäger att det är väldigt viktigt att veta vilken målgrupp man har. Hon menar att man måste ha en bra kommunikation mellan parterna som är med och skapar föreställningen. T.ex. om det är äldre människor så är det bra om det finns hörsel förstärkare och rullstolsramp om det skulle behövas. Att man hela tiden tänker på vad målgruppen skulle kunna behöva för att deras upplevelse ska bli så bra som möjligt. Tengwall talar också om målgrupper och att det kan vara en enorm skillnad beroende på vad det är för föreställning/konsert. T.ex. om det är Håkan Hellström så är det mest unga tjejer som kommer, och när det är en hårrockskonsert så är det helt andra människor. T.ex. berättar han att när de har Bruce Springsteen så ligger målgruppen oftast mellan 40-50 år gamla människor, och de har en helt annan syn och krav på sitt besök, de vill ha det väldigt bekvämt och kanske kunna ta ett glas champagne innan, medan en hårdrockare kanske vill dricka en öl, men har inte några andra speciella krav på upplevelsen i övrigt. Tengwall menar att det är viktigt att veta vilken målgrupp som kommer att komma, för att kunna veta vad kunderna har för förväntningar. Därför tycker Tengwall att det är bra att kommunicera med arrangören så att man vet t.ex. vad det är för band som kommer att spela och vilka det är som brukar lyssna på dem. Att det är viktigt att veta vilken målgruppen är och vad det är för slags

människor som kommer så att man ska kunna ta hand om dem på bästa sätt. Enligt Tengwall så kan det handla allt från service till restaurangutbud och toaletter. Ossowicki berättar att de människor som kommer och kollar på deras föreställningar är personer som är vana att köpa sådana upplevelser. Hon menar att det är de som kommer är personer som ofta går på Dramaten, Operan eller liknande ställen, personer som har ett intresse för det. Tengwall tycker att det är viktigt att anpassa sig utifrån målgruppen. T.ex. så blir det annorlunda när det kommer barn, för då ha folk plötsligt med sig barnvagnar. Då är frågan vad man ska göra med dem, eftersom man inte får ha med sig dem inne på läktaren och då kanske man måste fixa en barnvagnsparkering. Eller så kanske man behöver sittkuddar, eftersom små barn inte ser, och detta menar Tengwall att de fixade för några år sedan för just dem evenemangen som är för barn. Så han menar att man bör verkligen hålla koll på vilka som kommer på evenemanget. Ett annat exempel som Tengwall tar upp är när de anordnade Dreamhack, som är en stor lanfestival. Det är en festival när flera tusen ungdomar kopplar upp sina datorer för att sedan sitta och spela med varandra. Tengwall berättar att de körde ett sådant evenemang i annexet med ungefär 500 personer, som kom med sovsäck, dator och ett pack Joltcola och stannade där i tre dagar. Detta tycker Tengwall är en väldigt annorlunda målgrupp att ta hand om, för de har helt andra önskemål och krav på än andra. Han menar att det enda som de vill ha är ett sjyst ställe där de kan lägga sin sovsäck, de vill kunna handla något, det ska vara billigt eller att man ska få ta med sig egen dryck in, vilket Tengwall påpekar är förbjudet i arenorna. De kanske vill ha mikrovågsugnar för att värma sin pizza eller någonting. Så man måste verkligen fundera ut hur man möter den typen av målgrupp på den typen av evenemang menar Tengwall.

4.4.2 Mervärde

Hallberg pratar om att deras kund egentligen är den som vill genomföra arrangemanget, de som vi kallar för företagskunder, och att det är deras kunder som kommer och tittar på arrangemanget, alltså publiken. Hon berättar att det ändå är väldigt viktigt för dem att besökarna är nöjda, för då blir deras företagskunder nöjda och vill förhoppningsvis fortsätta att göra fler arrangemang hos oss. Hoxell menar att det är väldigt viktigt att veta

vad företagskunden vill ha, att ta reda på vad de har för syfte och vad målet är med själva evenemanget. Han anser att det är väldigt viktigt att träffa sina företagskunder så att man tillsammans kan komma fram till vad de vill ha, vad det finns för önskemål och behov. Jäger berättar att företagskunder oftast har väldigt tydliga önskemål och att det då är viktigt att man skapar den upplevelse som de har efterfrågat, att man skapar upplevelsen tillsammans med dem. Ossowicki anser att det är viktigt att man levererar tjänsten till sina företagskunder så att de blir nöjda, att man har den teknik de efterfrågat, och att allting fungerar med serviceutbudet med mera.

Eftersom man oftast inte har direktkontakt med publiken så är det lätt att skapa lite i blindo, anser Jäger. Så man går efter vad man själv tror att publiken vill ha. Det Jäger la märke till var att publiken kom för att de hade hört att någon tyckte att föreställningen var bra eller att den fick en bra recension. Hon påpekade dock att teatrarna satsar mycket på affischering, vilket inte lockar publiken nämnvärt. Jäger anser att det är väldigt viktigt att man är lyhörd, att man visar att man är uppmärksam. Hon menar att det gäller att uppfylla någons önskemål och göra det ännu bättre än vad de förväntat sig. Jäger pratar om att skapa upplevelser, att det ska vara något oväntat, att det är då man minns. Hon berättar att de jobbar hela tiden med att överträffa kunders förväntningar, och att det är då man får Word Of Mouth. Jäger tar upp ett exempel när det satte upp en pjäs i en ateljé, och då fick publiken komma in genom att kliva igenom tyger, och när de hade kommit ut genom alla tyger så stod de plötsligt på scenen. Att man skapar något som besökarna inte hade väntat sig menar hon.

Enligt Jäger så handlar upplevelser inte bara om det som händer på scenen, utan också andra saker som att det t.ex. ligger ett programblad på stolarna, att det finns tillgång till toalett och att man inte ska behöva vänta hela pausen på att få komma in på en toalett. Hon tycker att allt detta borde finnas och att det även ska vara gratis. Jäger anser att IKEA är en jättestor förebild för hela upplevelseindustrin och hur man skapar helhetsupplevelser, fastän de inte är inom kulturbranschen. Detta för att de har förstått att

konsumenten är viktig och om de spenderar mer tid i butiken så spenderar de antagligen mer pengar om de slipper alla bördor. T.ex. så har IKEA alltid toaletter vid både ingång och utgång, samt vid platser runt om i varuhuset och det är alltid gratis. Det är detta som Jäger menar att IKEA tänker väldigt mycket på. T.ex. tänker de på att deras kunder kanske är hungriga efteråt och då bestämde de sig för att sälja billig korv för 5 kr, inte för att tjäna pengar, utan för att konsumenterna ska känna sig mätta och belåtna när de går därifrån. Jäger tar upp ett exempel om när hon gick på en mäsas och det blev jättevarmt att släpa runt på sin jacka, men att hon var för snål för att betala 20 kr för att lämna in den. Då anser hon att de borde ha tänkt på att bjuda på en garderobsplats så att besökarna är nöjda och då orkat stanna ännu längre. Hon berättar att det är någonting av det värsta hon vet när en garderob kostar pengar. För om en garderob kostar pengar så hänger hon inte in menar hon, men om den är gratis så gör hon det. Hon menar att det kan underlätta väldigt mycket att slippa bära på jackan, och att detta kan förbättra upplevelsen.

Tengwall pratar om att deras målbilder och visioner är att skapa minnen för livet. Han menar att det ska vara en upplevelse att komma till evenemangsområdet, och att det inte bara är det som händer på scenen som skapar upplevelsen, utan det handlar också om att t.ex. ge bra service, ha ett bra bemötande, redan när besökarna kommer till torget utanför eller när de åker tunnelbanan på väg dit. Hoxell liksom Tengwall menar att det inte bara räcker med att ha en artist på scenen, utan att det är så mycket annat som behövs göras för att eventet ska bli lyckat, t.ex. genom att ha bra teknik. Han säger att man måste kunna ”knyta ihop påsen”, man måste veta vad företagskunden vill med detta event gentemot sina kunder eller anställda. Tengwall förklarar att de alltid försöker få sina konsumenter att komma två timmar innan, att de ska komma tidigt, boka bord i restaurangerna istället för att sitta på stan, detta kallar de för ”Warm Up – konceptet”.

Tengwall pratar om att man skapar en miljö, t.ex. genom att öppna en pub, bar eller restaurang så att folk kan komma dit innan och äta och dricka, att det spelas musik så att kunderna kan ladda upp inför upplevelsen som kommer. Allt för att kunderna ska få mer än bara det som händer på scenen.

Enligt Jäger kan det där lilla extra handla om att bara ge små saker, små saker som ändå kan förhöja upplevelsen. Jäger berättar när hon var på Carolas julkonsert, och det hon alltid gör är att lägga programblad på stolarna, man behöver aldrig köpa hennes programblad. Hon menar att fastän det bara är en liten sak man gör som inte kostar mycket pengar så blir man lika överraskad varje gång. Jäger menar att man bör satsa på att göra små överraskningar, som kan leda till stora förändringar i en kunds förväntningar. Ett annat exempel som Jäger tar upp när de ska göra Pippi Långstrump, så tänker de på hur Pippi är som människa, att hon är en människa som älskar att ge bort saker. Så då berättar Jäger hur de istället för att ta tjugo kronor i parkeringsavgift, så står man och delar ut guldpengar, en chokladpeng eller något. För då blir de överraskade och det händer redan innan man kommit in. Ossowicki tycker att ge det där lilla extra handlar om att ge otroligt bra service, att man är vänlig, trevlig och glad. Hon berättar att för dem på Oscarsteatern så är det a och o att ge bra service. Eftersom det är foajépersonalen som gästerna träffar först och sist, så gäller det att ha ett gott bemötande, ha snabb service och att man är så glad och hjälpsam som möjligt. Man kan vara hjälpsam t.ex. genom att hjälpa till om någonting händer, att ge det där lilla extra och att man på bästa sätt försöker lösa problem som kan dyka upp menar Ossowicki.

När det handlar om service så anser Jäger att det handlar mycket om att bjuda till lite extra, t.ex. genom att ge snabba svar, snabba besked, vara förberedd och på plats i tid. Hoxell pratar om att mervärdet för kunden är att hans kunder och anställda går hem från eventet med ett leende på läpparna, och att de pratar om det på kafferasterna två, tre dagar efter eller till och med flera veckor efter. Han menar att ge det där lilla extra kan handla om att t.ex. ge bort en giveaway påse. Hallberg talar om att ge besökarna någonting som de ska kunna få ta med sig hem, ett minne från föreställningen. Hon berättar att vissa produktioner säljer merchandise, så att man kan köpa saker som är kopplade till föreställningen, t.ex. en t-shirt eller en mugg. Enligt Hallberg så är huset i sig lite extra, eftersom det är gammalt och det är mycket atmosfär i huset och sen att ha ett personligt bemötande tror Hallberg att man kan vinna på många gånger. Hallberg talar

om att de försöker vara mer personliga, eftersom allting i dagens samhälle är så automatiserat och det är bara att trycka sig till olika svar. Hon menar att de försöker hålla en personlig prägel till omvärlden, så t.ex. om Agda 85 år ringer och frågar när konserten börjar eller slutar, så försöker vi ta väl hand om henne och inte bara hänvisa till hemsidan eller låter en automatiserad telefonsvarare ta samtalet. Ossowicki menar att det är extra viktigt att ha gott bemötande när det är konsumenter som kommer och tittar igen och igen. Då kan man t.ex. om de gör en självbeställning bjuda på någonting extra som en chokladbit eller en kopp kaffe, eftersom det inte kostar så mycket att göra det. Man att man gör det för att visa att man uppskattar att de kommer och tittar.

Tengwall talar om att de jobbar med att förlänga upplevelsen, inte bara över de två timmar som artisten står på scen, utan från och med att du bokar din biljett så skickas det alltid ut ett välkomstmail till alla. I mailet står det hur evenemanget kommer att se ut, vart man kan parkera, och att man kan boka bord om man vill, och att man bör tänka på att det kommer mycket folk samtidigt, allt så att besökarna kan förbereda sig för besöket. Efter evenemanget får man ett tackmail där man tackar för besöket och att man hoppades att de hade det trevligt, och man kan även svara på några frågor så att det kan bli bättre till nästa gång. Tengwall menar att det är så de jobbar med att kommunicera med besökarna före och efter själva besöket. Han berättar också att de nu arbetar med Facebook, att de t.ex. har en Facebooksida där de släpper alla biljetterna först och att man talar om när det kommer nya evenemang innan man lägger ut det på de vanliga försäljningskanalerna. Där finns det även spellistor att ladda ner från den artisten som uppträder, så att man kan förbereda sig och lyssna på musiken redan innan.

5. Analys

I det här kapitlet kommer jag att analysera och jämföra teorin med empirin.

5.1 Inledning

Enligt Tengwall bör man fundera över hur en evenemangsupplevelse kommer att se ut i framtiden, och vad människor kommer att förvänta sig framöver. Han menar att allt detta förändras hela tiden och att man ständigt måste vara på sin vakt för att man ska kunna hänga med alla förändringar som sker i samhället. Detta kan kopplas till Schmitt (2003) som menar att det inte längre går att bara erbjuda funktionella egenskaper och fördelar, eller att ha bra produktkvalitet och en positiv varumärkesimage för att tillfredsställa sina kunder. Han anser att man måste erbjuda någonting som passar individen, något som hänger ihop med deras livsstil. Tengwall framhåller vidare att i framtiden så kommer människor vilja ha allt mer, eftersom alla har tillgång till allting idag, t.ex. genom internet. Han anser att man måste göra någonting mer för besökaren än bara själva liveupplevelsen, att man får uppleva något som man inte kan uppleva någon annanstans. Han menar att man kan lägga till någonting i upplevelsen förutom grundupplevelsen, så att det blir spännande och attraktivt med liveupplevelsen. Detta kan kopplas till Olsson och Frödin (2009) som menar att man inte bara kan låta artisterna stå för innehållet, utan att man måste lära sig att jobba med helheten, t.ex. med lokalen och serviceutbudet. Kai (2010) understryker vidare att det är inte bara det som händer på scenen som skapar framgång, utan även det som sker runt omkring tjänsten. Han menar att det är interaktionen som är den viktigaste och nödvändigaste egenskapen när man levererar ett erbjudande. Han påstår att interaktionen uppstår i tre fall, antingen mellan kunder och personal, kunder och den fysiska omgivningen eller mellan kunder och andra kunder.

5.2 Den fysiska omgivningen

Enligt Wilson et al. (2008) kan den fysiska omgivningen ha en djupgående effekt på kunders upplevelser. Den är som en produkt ämnad att framställa en speciell image,

påverka människans alla sinnen och väcka en känslomässig reaktion inombords. De menar att man bör tänka extra noga när man gestaltar den fysiska omgivningen eftersom den kan avgöra vad kunden kommer att få för upplevelse och erfarenhet av tjänsten. Denna aspekt kan knytas till det som Ossowicki tar upp, om att de gör någonting ute i foajén, den fysiska omgivningen, som har med produktionen att göra, t.ex. ge personalen andra kläder eller smycka ut foajén med blommor, så att gästerna ser något samband med föreställningen. Detta är något som Hallberg också talar om, hon berättar att de använder två olika kostymer vid föreställningarna, en som är mer strikt och en som är lite mer avslappnad, beroende på vad det är för föreställning. Även Jäger berättar om att personalen hade på sig dräkter som hade med pjäsen att göra. Här kan ett samband ses till Wilson et al. (2008) som talar om att den fysiska omgivningen ger företag möjlighet att skapa en image, t.ex. via personalens uniformer, klädsel och/eller andra delar av deras utseende.

Ossowicki menar att det handlar om att skapa den rätta känslan. Jäger understryker att det gäller att ge publiken en känsla tidigt. Detta menar hon att man kan göra genom att t.ex. ha bildskärmar ute i foajén. Detta är något som även Tengwall och Hallberg talar om, att de använder sig av skärmar som visar information om kommande evenemang, med rörliga bilder m.m. Detta kan kopplas till Aubert-Gamet (1997) som talar om estetiska och funktionella designfaktorer (arkitektur, stil, färg, layout, komfort, skyltning) och att de har stor potential att skapa positiva känslor hos konsumenterna. Dessutom framhåller Wilson et al. (2008) att företag kan förbättra servicelandskapet genom att ha en väl gestaltad omgivning som gör det lättare för kunder att uppnå sina mål, t.ex. genom att använda tydliga skyltar, ha bra med utrymme, men även tänka på vilka färger som används, vilka tyger de använder på möblerna etc.

5.2.1 Sinnesupplevelse

Enligt Y. Lin (2004) så kan sinnesintryck påverka uppfattningen av upplevelsen, såsom musik och dofter. Hon menar att en människas alla sinnen kan bidra till kundens helhetsbild av upplevelsen. Här kan ett samband ses till Hallberg som berättar att de

brukar inreda servicelandskapet genom att t.ex. anpassa restaurangen efter årstiderna. Vid jul använder de sig av tända ljus, vita linnedukar, julblommor, så att de skapar julstämning. Hon menar att de vill skapa en trevlig atmosfär inomhus. Jäger tydliggör att man kan använda sig av tända ljus och blommor som ger lite doft och en mysig känsla. Denna aspekt kan knytas till det som Mossberg (2003) tar upp om att företag har lagt märke till att inspirerande musik, attraherande dofter, vacker design och färger kan skapa positiva reaktioner hos människor.

Enligt Ossowicki kan man använda sig av dofter, t.ex. kaffe eller nybakade bullar, som ger en hemtrevlig känsla. Hoxell tydliggör detta ytterligare genom att klargöra hur viktigt det är att det luktar fräscht, att man får en känsla av att det är rent och städat. Dessutom framhåller Ossowicki att det inte bara handlar om att det ska dofta gott utan att få bort oönskade dofter. Här kan en koppling göras till Hultén et al. (2008) som anser att om man använder sig av de mänskliga sinnen i upplevelserummet så kan man förbättra upplevelsen. Detta kan ge besökarna ett bättre intryck av stället och förstärka helhetsintrycket av upplevelsen.

Enligt Hallberg så bör man tänka på temperaturen, hon berättar att de kontrollerar vädret flera dagar innan själva evenemanget och försöka bedöma hur kallt eller varmt det kommer att bli, så de vet vilken temperatur de ska ha inne i huset. En anknytning kan göras till Aubert-Gamet (1997) som poängterar att omgivande faktorer, alltså bakgrundförhållanden är något som man bara uppmärksammar om de är frånvarande eller obehagliga, t.ex. temperatur. På motsvarande sätt klargör Kai (2010) att det inte bara är synliga faktorer som kan påverka en persons upplevelse, utan även de man inte ser, såsom temperatur, ljud och belysning. Wilson et al. (2008) understryker vidare att servicelandskapet kan påverka människor rent psykologiskt, t.ex. kan temperaturen i ett rum orsaka rysningar om det är för kallt och svettningar om det är för varmt, även luftens kvalitet kan påverka och göra det svårt att andas.

När det kommer till färg så berättar Tengwall att de brukar färgsätta Globen i olika färger beroende på vad det är för evenemang, t.ex. röd för konsert, blå för företagsevenemang eller sportevenemang. Detta kan kopplas till Y. Lin (2004) som menar att olika färger kan skapa olika personliga stämningar och känslor. T.ex. så reagerar konsumenter mer positivt på en blå miljö och att en varm färg i bakgrunden var till för att framkalla uppmärksamhet och att locka människor att komma närmre. Ossowicki nämner att Oscarsteaterns färger är vitt, grönt och guld, men att ibland så kan det finnas en speciell färgkombination i samband med föreställningen. Hon fortsätter med att berätta att det ändå är en gammal anrik teater och att de spelar lite på det, den befintliga inredningen som redan finns. Här kan ses ett samband till Hallberg när hon talar om husets historia och att de försöker hålla den färgskala som redan existerar, fast på Cirkus är det mycket rött, grönt eller guld. Det hon menar är att hålla sig till sin profil, eftersom man har ett sådant gammalt hus. Vidare framhåller Jäger precis som Ossowicki och Hallberg så väljer hon hellre en lokal som redan är vacker i sig, som inte behöver inreda något speciellt, utan som redan ger en härlig känsla. Ovanstående nämnda aspekter handlar om det som Wakefield och Blodgett (1996) framhåller, att kunder kan påverkas av färgen på väggar, fasader, golv och säten. Omålade eller matta tråkiga fasader kan vara oattraktivt, om man jämför med färgglada väggar.

Ossowicki berättar att vissa produktioner tycker att det är viktigt att ha musik innan, under pausen och efter för att skapa en speciell känsla. T.ex. när de spelade "Saturday night fever" så hade de discomusik ute i foajén så att gästerna, när föreställningen var slut, skulle fortsätta känna känslan av vad de precis upplevt. Kanske passar musik som är mer lugnande eller fartfylld, allt beror på vad man vill skapa för känsla hos gästerna. Tengwall berättar vidare att Globen spelar musik ute på torget som passar evenemanget för kvällen, så att man ska mötas av en känsla redan när man kommer till området. En anknytning kan göras till Y.Lin (2004) som poängterar att det finns studier som bevisar att musik kan användas som ett effektivt verktyg för att minska de negativa resultaten av en tjänst. Hon anser att musik även kan positivt påverka en persons beteende och känslor.

Men för att det ska bidra till något positivt så gäller det att musikstycket passar in i omgivningen.

Vidare understryker Hallberg att det inte behövs så mycket mer ljud än de som kommer från gästerna och scenen, att det skulle antagligen bli för bullrigt och negativt för dem. Aubert-Gamet (1997) omnämner detta och menar att omgivande faktorer som temperatur och högljudda nivåer ofta tas för givna av konsumenterna, och att deras påverkan är antingen neutrala eller negativa (t.ex. undviker kunder en särskild restaurang om det är för bullrigt). Dessutom framhåller Y.Lin (2004) att det finns ljud som kan ha en negativ effekt på en persons upplevelse. Buller och volymen kan oftast uppfattas som irriterande och störande. Volymen eller bara allmänt högt ljud kan uppfattas negativt, speciellt om ljudet inte är medvetet. Det gäller att man hittar en balans mellan högt och konstant ljud för att skapa en behaglig ljudmiljö.

Jäger berättar att när hon jobbar så använder de sig av ett enhetligt tema. T.ex. så designar hon alltid sina biljetter innan hon skickar ut dem, så att de passar ihop med den övriga layouten. Hon menar att det är viktigt att allting ser ungefär likadant ut, så att man får ett helhetsintryck. Dessutom menar Jäger att det handlar om att skapa sig en identitet, så att kunderna känner igen varumärket. Detta kan kopplas till det som Y. Lin (2004) talar om att man ska kunna bilda sig en helhetsbild av rummet, att allting i den fysiska omgivningen passar ihop och bildar ett slags tema. Kai (2010) understryker vidare att det gäller att man utformar temat ordentligt så att kunder inte uppfattar förvirring och får negativa erfarenheter. Han anser att allting kring en tjänst måste utformas för att de tillsammans ska skapa ett väldefinierat tema som knyter ihop alla elementen så att det blir en iscensatt upplevelse.

5.2.2 Praktisk layout

Enligt Wilson et al. (2008) kan ett bra utvecklat och genomtänkt servicelandskap ge ett positivt inflytande för kunder och personal. Varje person kommer med ett mål och ett syfte som kan förbättras eller försämrats av omgivningen. Här kan ett samband ses till

Ossowicki som talar om utrymmet på teatern och att det inte går att göra någonting åt det, eftersom det är ett gammalt hus och är byggnadsminnesmärkt så kan man inte bygga om hur som helst. Hon framhåller vidare att det inte finns så mycket sittplatser utan att det mest är stående mingel som gäller under pausen. Hallberg tydliggör detta ytterligare genom att klarlägga att de också arbetar i ett gammalt hus och att logistiken inte är den bästa, men att de ändå försöker ha en genomtänkt logistik. Hon berättar att de brukar anpassa antalet barer efter hur många gäster som kommer. Om föreställningen är fullsatt så använder de sig av mobila barer som de bygger upp i ryttargången och i foajén, och det finns även möjlighet att bygga extra garderober. Hon menar att det gäller att anpassa huset efter hur många gäster som kommer. På motsvarande sätt klargör Ossowicki att de försöker nyttja alla utrymmen som finns, t.ex. så använder de garderoberna för att sälja läsk och godis, allt för att maximera sina försäljningsställen. Ovanstående nämnda aspekter handlar om det som Wilson et al. (2008) framhåller, att den fysiska miljön är till för att uppfylla människors särskilda syften och behov, att layouten och funktionaliteten i den fysiska omgivningen är väldigt viktigt. Hon menar att det är viktigt att arrangera saker i servicelandskapet på ett sätt så att det blir lätt att genomföra sina mål. Ossowicki framhåller vidare och påstår att kunder antagligen har högre krav om det är ett nybyggt ställe, att man förväntar sig att det finns gott om utrymme även utanför salongerna. Detta kan kopplas till Wakefield och Blodgett (1994) som menar att ett servicelandskap som är mer öppet med gott om plats är mer tillfredsställande för konsumenterna än servicelandskap som är mindre rymliga. Vidare understryker Tengwall att de inte brukar jobba så mycket med att inreda, utan det är mer praktiska saker som ändras. De anpassar arenan utifrån besökarnas behov och önskemål. Han menar att mycket av servicen handlar om att göra det praktiskt, t.ex. skylta om herrtoaletterna till damtoaletter om de vet att det kommer mycket kvinnor eller anpassa menyerna för den aktuella målgruppen.

Ovanstående nämnda aspekter handlar om det som Wakefield och Blodgett (1996) framhåller om layouten och hur den kan underlätta tjänsten, alltså på vilket sätt inredning, utrustning, serviceområden och gångar är arrangerade och hur bra de passar

ihop. Y. Lin (2004) omnämner detta och anser att inredningen i servicelandskapet är en viktig del av helheten. Hon menar att möblernas placering kan förmedla en känsla av samhörighet och definiera en rumslig rörelse, samt att väggarna kan ge en funktion och kommunicera synliga och osynliga gränser i omgivningen.

För att hjälpa besökarna att hitta så berättar Tengwall att de håller på att testa en praktisk servicefunktion, en APP (applikation) till Android- telefonerna. Denna APP hjälper besökarna att hitta rätt, en karta över arenorna som visar vart du är, vart det finns toaletter, kiosker, vilken våning man är på och vid vilken ingång man är vid. Här kan ett samband ses till Bitner (1992) som menar att servicelandskapet påverkar hur väl konsumenten kan genomföra sin plan. Att varje person kommer dit med ett mål eller syfte som antingen kan underlättas eller hindras av den fysiska omgivningen.

Att välkomna sina gäster är viktigt, anser Jäger, detta kan man göra genom att t.ex. tända marschaller, så att det ser trevligt ut när gästerna kommer, så att de känner att de hittat rätt. Det kan kopplas till Mossberg (2003) som anser att personalen kan påverka hur vi känner och vad vi kommer att få för erfarenheter av tjänsten. Hon menar att det är viktigt som kund att känna sig välkommen och att det är ett företags uppgift att man gör det.

5.3 Personalen

5.3.1 Personalvård

När det gäller personalen så berättar Hallberg att man har en genomgång med all ny personal om vad som gäller i huset. Hon menar att eftersom de har säsongsanställda så har de en genomgång varje ny säsong. Det sker dock ett informationsmöte varje dag innan restaurangen öppnar så att de vet vad som gäller för kvällen. Hon berättar också att alla som jobbar i huset har gått en hjärt- och lungräddningsutbildning, utifall det skulle behövas. På motsvarande sätt klargör Tengwall att det handlar mycket om att informera och utbilda sin personal, att all servicepersonal måste gå igenom en utbildning. Det handlar om att alla ska tänka likadant, när det t.ex. gäller service och säkerhet. Han menar att detta är jätteviktigt då frontlinjepersonalen är företagets ansikte utåt. Grönroos (2008) omnämner detta och menar att företag alltid har försökt stärka personalens

arbetsmoral, attityder och motivation. Behovet av den interna marknadsföringen har ökat, eftersom tjänster har blivit allt mer viktiga i alla slags företag och i nästan alla branscher. Han menar att en välutbildad och serviceinriktad personal utgör ett företags viktigaste resurs och att servicepersonalen kommer att vara den avgörande faktorn om kundrelationen fortsätter eller inte.

Enligt Jäger så är det väldigt viktigt att kemin fungerar mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Hon anser att man bör behandla sina anställda på samma sätt som man själv vill bli behandlad. Det handlar om att se småsaker, inte bara arbetsrelaterade, utan att man ser människan bakom arbetet. På motsvarande sätt klargör Hoxell att personalen inte är några maskiner och att arbetsgivaren ibland har svårt att förstå det. Jäger framhåller vidare att det är viktigt att arbetsgivaren berättar vad han/hon förväntar sig av arbetstagaren. Att man berättar exakt hur man vill ha det, så att saker och ting inte blir fel. Denna aspekt kan även knytas till det som Olsson och Frödin (2009) tar upp om motivation, för att skapa det så är det viktigt att anställda känner till organisationens mål och varför deras arbetsuppgift är viktig för företagets helhet. Därför är det viktigt att organisationen har tydliga mål, för om ett företag har tydliga mål så kan de anställda mäta sin egen insats och känna sig som en del av företagets resultat. Olsson och Frödin (2009) understryker vidare att det är viktigt att de anställda förstår sina arbetsuppgifter, varför de ska göras och vilket värde de har för företagets helhet.

Stöd är någonting som är viktigt att ge sin personal berättar Ossowicki, och att de känner att de får det. Hon talar om att de ger personalen stöd genom att ha en arbetsledare på varje pass så att de inte känner att de bär allt ansvar själva. De börjar varje arbetspass med ett personalmöte där ledningen har chansen att visa att man finns där och att man bryr sig om sin personal. Tengwall berättar också att de arbetar med olika områdesansvariga, arbetsledare som ansvarar för olika delar och områden. Det är väldigt viktigt att ha en bra kommunikation mellan alla olika delar och områden, så man vet om evenemanget t.ex. är försenat eller om det har uppstått problem. Ossowicki tydliggör att

alla bör veta vad som händer, därför är det viktigt att det finns en bra kommunikation mellan personal och ledning. Därför har de ett uppstartsmöte varje ny säsong, så att all ny personal vet vad som gäller. Hallberg framhåller vidare att de försöker stötta sin personal på bästa sätt, t.ex. genom att vara lyhörd och lyssna på sin personal. Ovanstående nämnda aspekter handlar om det som Wilson et al. (2008) framhåller, att många företag idag behandlar sina anställda som kunder, så att de också känner sig värderade och att deras behov tas om hand om. Olsson och Frödin (2009) framhåller vidare att det handlar om att visa sin personal att man uppskattar dem, t.ex. genom att bjuda dem på någonting extra. De anser också att det handlar om att informera sin personal om vad som händer och pågår runt omkring. Att man talar om för dem att är duktiga och att man visar dem att man tycker om dem, att man involverar sina anställda för att lösa olika problem. De menar att man kan ge information på många olika sätt, t.ex. via möten, informationsbrev och andra opersonliga sätt. För att inte personalen ska känna sig osäkra om de fått information eller inte så gäller det att regelbundet skicka ut information om vad som händer.

För att få sin personal att göra sitt bästa och känna sig motiverade så är det viktigt att personalen trivs anser Ossowicki. Att skapa en gemenskap mellan alla som jobbar, så att alla känner att de hör hemma där. Hon vill att personalen ska trivas och tycka att det är roligt att arbeta, detta kommer då antagligen återspegla sig på besökarna. Vidare understryker Jäger att det är viktigt att de personer man arbetar med är nöjda och mår jättebra, och om de trivs så påverkar det publiken på ett positivt sätt. Det gäller att uppmuntra sina anställda och lägga märke till vad de gör för företaget, att man visar att man uppskattar dem. En anknytning kan göras till Mossberg (2003) som poängterar att personalen har möjlighet att förbättra upplevelsen, t.ex. genom att vara trevlig och glad. Detta kan lätt smitta av sig på kunder så att kunderna känner samma glädje. Olsson och Frödin (2009) tydliggör att det är viktigt att personalen trivs. Om personalen vantrivs trivs inte heller besökarna. De menar att personalen väldigt lätt kan påverka en kunds upplevelse, de räcker med att vara på dåligt humör så smittar det av sig på besökarna.

Zhang et al. (2010) understryker vidare att den fysiska omgivningen inte bara påverkar kundens upplevelse direkt, den kan även påverka personalens beteende som i sin tur kan påverka kundens upplevelse indirekt. Detta kan relateras till det som Bitner (1992) talar om, att eftersom konsumenter och anställda interagerar med varandra inom den fysiska omgivningen, så är det väldigt viktigt att båda parterna trivs.

Tengwall tar upp att säkerhetsfrågor är en viktig del av personalvården, så att de känner stöd och uppbackning på olika sätt och vis. Det har hänt att det har uppkommit jobbiga situationer som har varit väldigt påfrestande för personalen. Det är då företaget måste hjälpa till med säkerhet och information om vad som gäller. Tengwall talar om att det handlar om att serva sin personal på samma sätt som man gör med besökarna och se till att de blir omhändertagna ordentligt. Detta kan kopplas till Olsson och Frödin (2009) som talar om att säkerhet är någonting som man bör tänka på när man arrangerar ett evenemang. Man ska känna sig trygg, eftersom det är svårt att ha kul om man går runt och är rädd. De menar att det inte bara handlar om att minimera risken för att något ska hända, utan det handlar om att få sina besökare att känna sig säkra och att de vet att det finns ett sätt att hantera hemska saker om de skulle inträffa. De understryker vidare att det är viktigt att publiken känner sig säker, trygg och lugn, så att de kan slappna av och njuta av evenemanget.

5.3.2 Service

Enligt Ossowicki är det jätteviktigt att personalen ser gästerna, man måste få dem att känna sig sedda, t.ex. genom att säga hej och välkommen, och att få ögonkontakt med gästerna. Detta kan kopplas till Wilson et al. (2008) som menar att det är viktigt med emotionellt arbete idag, vilket innebär att de anställda ska ha ett leende på läpparna, ha ögonkontakt, visa intresse och vara engagerad i konversationer med människor fastän de är främlingar, som man antagligen inte kommer att se igen. Wilson et al. (2008) anser att vänlighet, artighet, empati och lyhördhet är fyra viktiga egenskaper som krävs om man ska arbeta med service. Vidare understryker Tengwall att det är viktigt med service och hur man bemöter sina besökare, därför är det bra att jobba mycket med information och

kommunikation med sina besökare. Wilson et al. (2008) understryker vidare om hur viktigt det är för företag att deras anställda kommunicerar trohet och utstrålar tillit och förtroende. Hon anser att det är viktigt att anställda besitter egenskapen empati, som innebär att de kommer att ge uppmärksamhet, lyssna, anpassa, vara flexibel och att bemöta den enskilda besökaren och de behov som finns så långt det är möjligt. Hallberg framhåller vidare att alla måste vara engagerade för att gästerna ska få en så bra upplevelse som möjligt, eftersom det har blivit allt viktigare idag med hur allting fungerar. Hoxell nämner att det gäller att arrangören har kontroll på allt som händer runt omkring och att alla gör det som ska göras och alltid har en plan B om någonting går fel. Detta handlar enligt Olsson och Frödin (2009) att effektivisera arbetet, minska stressen och skapa bättre arrangemang för både publiken och arrangören, att strukturera upp arbetet kring arrangemanget. Det gäller att organisera all personal och förenkla arbetet för alla. Detta kan man göra om man låter rätt person göra rätt sak och se till att det alltid finns en ansvarig på plats.

För att kunna bemöta sina kunder på bästa sätt så är det ett måste, enligt Hoxell, att det finns tillräckligt med personal. Man vill inte att gästerna ska bli irriterade det första de blir, bara för att man har för lite personal som kan hjälpa till. Han berättar att garderoben och bardisken är sådana ställen där människor lätt kan bli otåligen och just där är det viktigt att det finns mycket personal. Detta kan kopplas till Mossbergs (2003) exempel från hennes första besök på Göteborgsoperan. Hon hade höga förväntningar och är hon kom dit så var det en väldigt lång kö till garderoben och trots att hon kommit i tid så kom hon nästan försent till föreställningen.

Enligt Tengwall så handlar det svåra om att på ganska kort tid betjäna alla som vill ha något under pausen, att alla vill handla på en och samma gång. Han talar om att det är viktigt att bemanna rätt, men det svåra är att veta hur mycket folk som kommer samtidigt. Det som kan hjälpa företaget är om kunderna köper sina biljetter i förväg, så man vet hur många som kommer att komma. Han menar att det är omöjligt att veta hur mycket

personal det behövs om man köper sin biljett samma kväll, därför är det viktigt med förköp för att kunna ge bra service. Vidare understryker Ossowicki att deras gäster kan göra förbeställningar till pausen, boka ett bord så att allt är uppdukat och färdigt när pausen börjar, så att det bara är att gå till det reserverade bordet. Hon menar att de slipper de värsta rusherna på detta sätt. Ett samband kan ses till Mossberg (2003) som framhåller att det är viktigt när det är mycket människor att bokningar och köer kan göras snabbt och smidigt, samt hanteras på ett rationellt och rättvist sätt. Tengwall understryker vidare att kunderna klagat mest på köerna till försäljningsställena, att de blir långa köer när man vill handla. Detta menar han är svårt att undvika, men att de testat olika system för att förbättra situationen, t.ex. att man förbeställer mat innan. Ovanstående nämnda aspekter kan kopplas till Wakefield och Blodgett (1994) som menar att människor som närvarar på evenemang förväntar sig att det ska vara mycket gäster. Men att det på samma gång inte ska kännas överfullt eller bli obekvämt för att t.ex. sätena är för små eller nära varandra, eller för att servicelandskapet inte är konstruerat för att kunna hantera en stor publik på ett effektivt sätt. Detta kan kopplas vidare till McGuire (2009) som talar om att köa. Han menar väntan kan påverka den totala tjänstetillfredsställelsen, och att forskning har bevisat att den väntande miljön starkt påverkar en persons tillfredsställelse. För att få tiden att kännas kortare kan man enligt McGuire (2009) t.ex. distrahera kunden så att han/hon glömmer bort tiden.

5.4 Kunder och andra kunder

5.4.1 Målgrupp

För att kunna ge sina besökare det lilla extra så anser Jäger att det är väldigt viktigt att känna till sin målgrupp, att man har bra kommunikation med dem som man skapar föreställningen med. Om det t.ex. är äldre personer kan man behöva tillgång till hörsel förstärkare eller rullstolsramper. Att man hela tiden tänker på vad den specifika målgruppens önskemål är och vad de skulle tänkas behövas, så att upplevelsen blir så bra som möjligt. Tengwall framhåller vidare att det kan vara en enorm skillnad beroende på vad det är för föreställning/konsert. Han menar att det är viktigt att vara medveten om sin målgrupp så att man kan motsvara kundernas förväntningar. Därför anser Tengwall

liksom Jäger att det är bra att kommunicera med arrangören så man vet t.ex. vilket band som ska spela och vilka som brukar lyssna på dem. Det handlar om att veta vilka människor som kommer, så att man kan ta hand om dem på bästa sätt. Vidare framhåller Ossowicki att de människor som kommer på deras föreställningar är personer som är vana att köpa sådana upplevelser. Att de som kommer ofta går på t.ex. Dramaten, Operan eller liknande ställen, personer som har intresse för det. Här kan ett samband ses till Andersson et al. (2009) som anser att andra personer som vistas samtidigt i servicelandskapet har en stor betydelse vid evenemang. Mossberg (2003) understryker vidare att andra kunder kan tillföra både glädje och vara en plåga. Hon menar att det krävs att det finns andra ”rätta” kunder på samma plats samtidigt. Att social gemenskap och tillhörighet ofta spelar en stor roll när det gäller upplevelser. Mossberg (2003) framhåller vidare att en upplevelse kan bli starkare om besökarna är likasinnade istället för personer som inte alls går ihop. Denna aspekt kan även knytas till det som Olsson och Frödin (2009) tar upp om målgrupper. De anser att man måste känna till sin målgrupp för att kunna skapa ett arrangemang som känns helt rätt. Eftersom människor är speciella och unika så är det viktigt att välja målgrupp så att man kan utforma, informera och anpassa innehållet utifrån de människor som man vill ska komma. Om man kan ordna detta så blir det lättare att fatta beslut, eftersom man kan anpassa arrangemanget bättre utifrån publiken.

5.4.2 Mervärde

Eftersom man inte har direktkontakt med publiken så är det lätt att skapa lite i blindo och att man går efter vad man själv tror att publiken vill ha, anser Jäger. Hon menar att det är väldigt viktigt att man är lyhörd, att man visar publiken att man är uppmärksam. Det gäller att uppfylla någons önskemål och göra det ännu bättre än vad de förväntat sig. Det handlar om att skapa upplevelser, göra något oväntat, för det är då man minns. Att man jobbar hela tiden med att överträffa kunders förväntningar. Detta kan kopplas till Grönroos (2008) som menar att tjänsten bör ha överraskningsmoment som gör erbjudandet till något extraordinärt, något som kunden inte förväntat sig. Men samtidigt så menar Grönroos (2008) att det är viktigt för företag att inte lova något som de inte kan

hålla. Detta kan göra så att kundens förväntningar blir allt för höga och istället försämrar kvaliteten på tjänsten. Han menar att det måste finnas en balans mellan den förväntade kvaliteten och den kvaliteten som kunden får, alltså erfarenheten av tjänsten.

Enligt Tengwall så handlar det om att skapa minnen för livet, att det ska vara en upplevelse att komma till dem. Han menar att det inte bara är det som händer på scenen som skapar upplevelsen, utan det handlar också om att t.ex. ge bra service. Vidare understryker Hoxell att det inte bara räcker med att ha en artist på scenen, utan att man behöver göra mycket annat för att evenemanget ska bli lyckat, t.ex. genom att ha bra teknik. Denna aspekt kan knytas till det som Olsson och Frödin (2009) tar upp om service. De menar att både bra och dålig service snabbt skapar känslor hos människor, därför är det extremt viktigt att arbeta med så bra service som möjligt. Olsson och Frödin (2009) anser att det ofta är servicen som är skillnaden om vad kunden får för upplevelse och att det alltid finns möjlighet att förbättra servicen, t.ex. genom att förenkla saker för publiken, som att köpa biljetter eller få tag på information. Dessutom menar Tengwall att de försöker förlänga besökarnas upplevelse genom att få dem att komma tidigare. Att få dem att boka bord i deras restaurang istället för att sitta på stan, detta kallar de för ”Warm Up – konceptet”. Han framhåller vidare att de vill skapa en miljö genom att t.ex. öppna en bar eller restaurang så att gästerna kan komma dit tidigare och ladda upp inför evenemanget som de ska se. En anknytning kan göras till Wilson et al. (2008) som poängterar att kunder vill känna sig välkomna när de kommer. Att företag arbetar med att få kunder att vilja stanna en längre tid.

Jäger talar om att det lilla extra kan handla om att ge små saker som kan förhöja upplevelsen. Att man bör satsa på att göra små överraskningar, som kan leda till stora förändringar i en kunds förväntningar. Ett samband kan ses till Grönroos (2008) som framhåller att företag bör satsa på att ge kunder något utöver vad de förväntar sig, det gäller att övervinna kunders förväntningar. Detta kan dock tillföra problem om man höjer en kunds förväntningar gång på gång. Till slut kan ett företag inte nå upp till en kund förväntningar om de ständigt höjer dem. För att inte skapa detta problem så kan företag

gör en mindre gest som kan öka kvaliteten och upplevelsen, utan att höja kundens förväntningar. Grönroos (2008) menar att det kan handla om en mindre gest som inte kostar någonting, men som varje gång ger kunden en positiv känsla, t.ex. genom att ge kunden små överraskningar.

Vidare understryker Ossowicki att det lilla extra handlar om att ge otroligt bra service, att man är vänlig, trevlig och glad. Hon menar att eftersom det är foajépersonalen som gästerna träffar först och sist, så gäller det att de ger ett gott bemötande, snabb service och att de är glada och hjälpsamma. Det handlar enligt Jäger att bjuda till lite extra, t.ex. genom att ge snabba svar, snabba besked, vara förberedd och på plats i tid. En anknytning kan göras till Hultén et al. (2008) som menar att man måste försöka skapa ett framgångsrikt kundbemötande så att det finns en beröringspunkt mellan erbjudandet och personen. Hoxell framhåller vidare att det lilla extra kan handla om att t.ex. ge bort en giveaway påse. Vidare understryker Hallberg att man ger besökarna någonting som de ska kunna få ta med sig hem, ett minne från föreställningen. Det kan vara merchandise som är kopplat till föreställningen, t.ex. en t-shirt eller en mugg. Ovanstående nämnda aspekter handlar om det som Grönroos (2008) framhåller att mervärde är någonting extra som man skapar för sina kunder, någonting nytt. För att öka värdet av erbjudandet så kan man istället för den funktionella nyttan ge en känsla av glädje, välbehag och spänning. På motsvarande sätt klargör Mossberg (2003) att upplevelser är något vi minns, något som berör individen på ett personligt sätt.

Dessutom menar Hallberg att huset i sig är lite extra, eftersom det är gammalt och att det finns mycket atmosfär i huset, sedan att ha ett personligt bemötande kan man vinna på många gånger. Ossowicki understryker också detta och menar att det är extra viktigt att ha ett gott bemötande, speciellt när det är konsumenter som kommer och tittar igen och igen. Då kan man t.ex. bjuda på någonting extra som en chokladbit eller en kopp kaffe, att man visar uppskattning. Här kan ett samband ses till Grönroos (2008) som talar om att det är viktigt att komma ihåg sina stamkunder och ha en nära relation med dem, de vill

ofta bli igenkända och bli behandlade som individer, även om de ingår i ett större segment. Han menar att det är viktigt för företag att lära känna sina kunder på en annan nivå än tidigare, att man lär känna dem mer personligt. Hultén et al. (2008) understryker vidare att företag kan skapa en starkare upplevelse genom att bemöta sina kunder på ett mer intimt och personligt sätt, jämfört med tidigare traditionella marknadsföringsstrategier.

Enligt Tengwall så arbetar de med att förlänga upplevelsen, t.ex. så skickas det ut ett välkomstmail till alla, som berättar hur evenemanget kommer att se ut, var man kan parkera, att det finns tillgänglighet att boka bord, och att man bör förbereda sig inför besöket eftersom det kommer att komma mycket folk samtidigt. Efter evenemanget skickas det även ut ett tackmail, där man tackar för besöket. En anknytning kan göras till Olsson och Frödin (2009) som poängterar att det är viktigt att kommunicera med sina besökare, att man frågar dem vad de tyckte och hur de vill ha det framöver. De tycker att man kan låta besökarna fylla i utvärderingsenkäter om hur bra de haft det, så att man på något sätt kan göra besökarna delaktiga och aktiva i arrangemanget, t.ex. genom tävlingar, happenings och omröstningar.

6. Slutsats

I det här kapitlet kommer jag att diskutera vad jag har kommit fram till genom min undersökning. Det handlar även om mina egna reflektioner och tankar.

I denna uppsats har jag använt mig av två delsyften och en huvudfråga.

Syftet med uppsatsen är:

- Att få en bättre inblick i hur olika företag använder sig av upplevelserummet för att förbättra upplevelsen för sina kunder.
- Att ge en större förståelse för upplevelserummets komplexitet.

Samtidigt har jag använt mig följande huvudfråga:

- Vilka faktorer kan påverka kundens upplevelse i upplevelserummet och hur hanterar företag som arrangerar olika typer av tillställningar dem?

6.1 Hur olika företag använder sig av upplevelserummet och betydelsen av dess komplexitet

När man läser om de olika faktorerna som kan påverka en upplevelse kan de verka väldigt självklara. Men när tiden är inne och man ska arrangera ett evenemang är det inte så lätt att komma ihåg alla komponenter som behövs för en bra upplevelse. Under nästa rubrik förklaras faktorerna separat som svar på forskningsfrågan, i ett försök att göra det mindre komplicerat och mer överskådligt. Det svåra kan vara att få alla gynnsamma faktorer att samverka för att upplevelsen ska bli positiv för en så bred målgrupp som möjligt.

Jag har insett att det ingår fler aktörer i enskilda evenemang än vad jag trodde från början. Jag har även förstått att det kan vara väldigt komplicerat att involvera flera aktörer i ett och samma evenemang, då det inte finns någon som bestämmer över hela upplevelsen. Det kan t.ex. vara ett företag som tar hand om det som ska hända på scenen, ett annat företag som tar hand om maten och ett tredje som har ansvar för personalen. Det

kan alltså involvera flera olika aktörer som har åsikter om hur de vill att allting ska se ut. Sedan finns det enskilda fall när ett företag skapar allt.

Under min undersökning blev jag upplyst om kundbegreppet, som inte är självklart, t.ex. är den egentliga kunden till Cirkus deras produktionsbolag och inte besökarna som kommer dit. Besökarna är i sin tur kunder till produktionsbolaget. Vad som menas med detta är att de kunder som kommer för att se arrangemanget eller föreställningen är oftast kundens kunder.

Det man lägger fokus på i upplevelserummet handlar inte så mycket om inredning utan snarare om service och vad man göra med det allmänna utrymmet för att ge kunden en positiv helhetsupplevelse. Intervjupersonerna betonade att service är bland det viktigaste man kan erbjuda kunden. Det blir olika komplext att skapa upplevelserummet beroende på hur många olika aktörer som är involverade, detta är också något som kan variera från arrangemang till arrangemang. Det är inte bara de som äger scenen som får bestämma hur det ska se ut, utan det får de diskutera med produktionsbolaget som vill sätta upp en föreställning där.

Service är mycket viktigare än hur det ser ut i upplevelserummet. Om inte servicen är bra finns det en risk att kunden blir missnöjd med sitt besök. All personal som finns måste veta vad företaget står för och att det är viktigt med genomgångar så att alla vet vad de ska göra. Servicen är till och med så viktig att en av de intervjuade berättade att de hade en kurs för all personal så att de ska veta hur de ska bete sig i olika situationer och hur det ska bemöta deras kunder.

Jag har kommit fram till att det som stör gäster eller det som kan försämra upplevelsen skiljer beroende på var arrangemanget håller hus. Om det är på en stor arena så brukar t.ex. sällan utrymmet vara ett problem, men att hitta kan vara besvärligt, särskilt för dem som aldrig varit där förut. Medan i gamla teaterhus som Oscarsteatern och Cirkus kan

utrymmet vara ett problem eftersom lokalerna inte är anpassade efter hur många personer det får plats i salongen. Upplevelserummet har en väldigt stor betydelse för hur människor upplever arrangemanget.

Det är viktigt att ordna med praktiska detaljer kring upplevelsen, att t.ex. minska väntetiden till toaletten eller bistron gör att upplevelsen förbättras. En del företag försöker göra något åt väntetiden genom att ordna fler toaletter, använda garderoberna som försäljningsställen, samt bygga upp mobila barer och extragarderaber beroende på hur många som kommer. Arrangörerna funderar över vad som går att ändra och ordna till föreställningen.

Jag har insett att det handlar mycket om att ge någonting extra, antingen att det finns möjlighet till tillval eller att det ingår i erbjudandet. Det behöver heller inte vara någonting som kunderna vet om innan, utan det kan handla om små överraskningar som tillkommer och som skapar en starkare upplevelse. Det handlar om att överträffa kundens förväntningar, det oväntade lilla extra gör att kunden blir glatt överraskad och mer positivt inställd till upplevelsen.

Det som står både i litteraturen och som flera av de intervjuade påpekade var just att ge det där lilla extra. Att överträffa kunders förväntningar. Detta är något som jag tror kommer bli allt större med tiden. Människor vill ha allt mer och det som var standard för några år sedan är inte standard idag, man förväntar sig allt mer, och att allt ska fungera utan problem. Det som Grönroos (2008) poängterade var att man inte bör höja kunders förväntningar allt för mycket, för då höjs standarden och de förväntar sig mer varje gång. Så om man ger något litet extra som man efteråt inte tänker på att man fick, så kan man använda sig av nästa lilla extra sak nästa gång.

Något som kom fram i min undersökning är att synen är det sinne man använder sig mest av i marknadsföringssammanhang. De andra sinnen görs sig mest påminna när

intrycken avviker från det normala. Jag är övertygad om att upplevelsen förbättras om man tar hänsyn till alla människans sinnen i marknadsföringssammanhang. När jag frågade intervjupersonerna om de använde sig av människans sinnen i marknadsföringssammanhang på något sätt så sa flertalet intervjupersoner att de inte hade tänkt på det så mycket, men om det t.ex. handlar om dofter så ska de vara naturliga och inte påtvingade. Vid närmare eftertanke märkte jag att några av intervjupersonerna använde sig av människans sinnen omedvetet, t.ex. genom att ge en ”giveaway- påse” så får besökarna känna och kanske till och med smaka och lukta på någon produkt. Det är viktigt att man tänker mycket på målgruppen, vilka som kommer och tittar på föreställningen så att man ut efter det kan bestämma hur det ska se ut inne i lokalen och vad som behöver göras.

Om jag i framtiden skulle välja att utveckla min undersökning så skulle jag involvera fler aktörer i branschen, så att jag får en helhetsbild. Jag kan också tänka mig att välja att vara mer specifik, t.ex. inrikta mig mot vissa arrangemang så att det inte blir så många olika.

6.2 Faktorer som kan påverka kundens upplevelse i upplevelserummet och hur företag hanterar dem

Inredning

Inredning är något som kan påverka en kunds upplevelse. För att inredningen ska bidra till något positivt så kan man smycka ut den fysiska omgivningen och se till att allting passar ihop så att man får ett enhetligt tema. Det handlar om att skapa en trevlig atmosfär inomhus. Layout har med inredningen att göra, hur inredning, utrustning, serviceområden och gångar passar ihop. Beroende på hur layouten är utformad kan den underlätta eller hindra målet/syftet med tjänsten.

Temperatur

Temperatur är något som kan påverka en kunds upplevelse om den anses obehaglig på något sätt. Jag har kommit fram till att temperatur är något som man bara lägger märke

till om den avviker från det normala. En äldre lokal med sämre värmeisolering kan ta längre tid att värma upp. I sådana fall gäller det att man i tid ordnar temperaturen inomhus.

Ljud

Ljud är en faktor som kan påverka en kunds upplevelse, antingen negativt eller positivt. Det negativa handlar om allt oönskat ljud, vilket kallas för buller. Jag har kommit fram till att man ibland inte behöver ha någon musik överhuvudtaget, på grund av att det redan är så mycket ljud, att det bara skulle bli negativt och bullrigt istället. Det man kan göra är att se till att inte volymen är för hög och försöka lyssna på besökarna, och se hur de reagerar på den musik som spelas. Man kan fundera på och försöka komma fram till vilken musik som passar för tillfället eller om det ska finnas någon musik överhuvudtaget.

Doft

Dofter kan bidra till något positivt, men även skapa negativa effekter för upplevelsen. Först och främst är det viktigt att det luktar rent och att det är städat och ser snyggt ut. Man kan använda sig av olika dofter för att skapa känslor hos besökarna, t.ex. nybakade bullar, kaffe, levande ljus eller blommor.

Färg

Enligt min åsikt är färgers påverkan under en upplevelse något undermedvetet. Dock tror jag att man inte ska överdriva, så att det känns som att man badar i färg. Det bör ligga en tanke bakom färgerna man använder, att det t.ex. finns ett samband mellan föreställningen och upplevelserummet. Man måste ta hänsyn till var upplevelsen äger rum, i ett äldre hus vill man troligtvis behålla husets karaktär med den färgskala som redan existerar.

Utrymme

Utrymmet kan bidra till olika problem. Det gäller att anpassa huset efter hur många som kommer och inte släppa in för många gäster samtidigt. Man kan bygga mobila garderober och barer, samt försöka se till att gästerna förbeställer vad de ska ha i pausen för att personalen ska kunna förbereda serveringen. I arenor brukar sällan utrymmet vara något problem. Dock kan det ibland vara svårt att hitta, speciellt för nya gäster som är där för första gången. För att minska det problemet så finns det kartor runt om i hela arenan samt personal som man kan fråga.

Personal

Personalen är en väldigt stor faktor som kan påverka en kunds upplevelse. För att personalen ska kunna ge bästa service, gäller det att de trivs och känner sig trygga i sitt arbete. Det man kan göra är att informera och utbilda sin personal, och ha en genomgång före varje arbetspass, så alla vet vad som gäller för kvällen. Det är viktigt att kemin fungerar mellan personalen. Det är också viktigt att ledningen berättar vad som förväntas av arbetstagaren. För att personalen, både fast anställda och extra, ska känna sig motiverade och känna att de gör ett bra jobb, måste ledningen berätta om organisationens mål och varför deras arbetsuppgifter är viktigt för företaget.

För att personalen ska känna ledningens stöd behöver det finnas bra kommunikation mellan personal och ledning, att man är lyhörd och lyssnar på sin personal. Ledningen kan skicka ut information till all personal som på så sätt hålls välunderrättade.

Företagsledningen bör visa uppskattning för sin personal och skapa gemenskap mellan personalen. När ledningen ger stöd och uppbackning känner sig de anställda trygga och säkra.

Service

Service är enligt mina intervjupersoner den viktigaste faktorn för att det ska bli en bra upplevelse. Det är viktigt att personalen vet hur man bemöter sina besökare och att de gör det på ungefär samma sätt. Det gäller att personalen ser gästerna, att de har ögonkontakt

och bemöter dem glatt. Personalen bör visa intresse och vara engagerad i konversationer fastän man inte kommer träffa personen igen. Man bör jobba med att informera och kommunicera med sina besökare. Personalen måste kommunicera trohet och utstråla tillit och förtroende för sina besökare, så att de ska känna sig trygga. För att man ska kunna ge bra service så är det viktigt att man har tillräckligt mycket personal på evenemangen. För att veta hur mycket personal som man behöver, är det viktigt att gästerna köper sina biljetter i förväg.

Andra kunder

Något som kan förstöra en upplevelse är andra kunder och hur de beter sig. Andra kunder kan bete sig på ett sätt som man som gäst stör sig på och som man inte tycker är okej. För att personalen ska kunna hantera oförutsedda situationer behöver de genomgå säkerhetskurser. Företag kan se till att de har en fast målgrupp, det vill säga människor som är likasinnade. Därmed minskar risken att gästerna uppfattar varandra som störande. För att ta reda på sin målgrupp gäller det att man kommunicerar med arrangören, så att man vet t.ex. vad det är för slags artist som ska framträda och vad han/hon har för fans.

Mervärde

Mervärde är något som kan påverka en upplevelse och sannolikt bidra till något positivt som gästen inte förväntar sig. Man bör göra något som gästerna upplever som oväntat, små överraskningsmoment som skapar minnen för livet. Man bör dock inte lova saker som företaget inte kan hålla, detta kan istället försämra upplevelsen och tjänstekvaliteten. Man kan skapa mervärde genom att ge något extra, det kan innebära att ge bra service och personligt bemötande utöver det förväntade.

6.3 Slutord

Överlag har mitt arbete gått bra och jag är stolt över vad jag åstadkommit. Jag är nöjd med ämnet för min undersökning och med de personer som jag valde att intervjua. Det hade varit önskvärt med mer öppna frågor till intervjuerna, så att intervjupersonerna hade

kunnat tala fritt om ämnet. Det var svårt att hitta litteratur från olika författare. Det finns en hel del litteratur inom det aktuella ämnet, men mycket är skrivet av samma författare.

Litteraturförteckning

- Andersson, T. D., Larson, M., & Mossberg, L. (2009). *Evenemang - från organisering till utvärdering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Aubert-Gamet, V. (1997). Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process. *Journal of service industry management, Vol 8* , 26-41.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surrounding on customers and employees. *Journal of marketing, vol 56* , 57-71.
- Bokförlaget Bra Böcker. (1985). *Bra Böckers Lexikon*. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Författarna och Liber AB.
- Fill, C. (2006). *Simply Marketing Communications*. England: Pearson Education Limited.
- Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber AB.
- Hultén, B., Broweus, N., & Van Dijk, M. (2008). *Sinnesmarknadsföring*. Malmö: Liber AB.
- Janet, P. T., Leonard, B. L., & Shun, L. Y. (2008). The Effect of the Servicescape on Service Workers. 220-238.
- Kai, X. (2010). *Service Interaction Design: A Perspective of Customer Experience*.
- Kaijser, L., & Öhlander, M. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kylén, J.-A. (2004). *Att få svar*. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Malterud, K. (1998). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- McGuire, K. A. (2009). *A framework for evaluating the customer wait experience*.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser*. Lund: Studentlitteratur AB.
- O'Dell, T. (2002). *Upplevelsens materialitet*. Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, S., & Frödin, M. (2009). *Arrangera det du vill*. Polen: Universe Imagine Publishing.
- Parish, J. T., Berry, L. L., & Lam, S. Y. (2008). *The effect of the servicescape on service workers*.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. United States of America: B. Joseph Pine II and James H. Gilmore.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Wahlström, B. (2002). *Guide till upplevelsesamhället*. Stockholm: SNS Förlag.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1996). The effect of the servicescape on customers behavioral intentions in leisure service settings. *The Journal of service marketing, Vol 10* , 45-61.
- Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1994). The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of service marketing, vol 8* , 66-76.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. Glasgow: McGraw-Hill Education.
- Y. Lin, I. (2004). *Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion*. Elsevier Ltd. .
- Zhang, W., Li, J., Sha, Z., & Wang, X. (2010). *Customer Experience Management Models: Perspectives from Environment, Psychology and Strategy*.