

Södertörns högskola  
Institutionen för Ekonomi och  
Företagande  
Kandidatuppsats 15p  
Ht - 2007



## **Små fristående resebyråer:**

*Kan de överleva?*

Handledare: Hans Zimmerlund,  
Göran Grape

Författare: Inga Maciulyte,  
Mari-Liis Randla

## Sammanfattning

I början av 1900-talet var det ekonomiskt omöjligt att resa, då enbart den högre klassen hade råd och möjlighet till detta. De första resebyråerna etablerades strax före 1900-talet. När andra världskriget var slut och i samband med den teknologiska utvecklingen och den ökade kännedomen om andra länder, blev värden allt mer globaliserad. Detta ledde till att intresset för resandet ökade och många resebyråer och researrangörer startade sina verksamheter. I samband med globaliseringen ingick allt fler resebyråer i kedjeföretag, vilket satte små fristående resebyråer i en konkurrensutsatt situation. Idag präglas resemarknaden av olika lågprisbolag och stora kedjeresebyråer som pressar ner priserna. På grund av att de små fristående resebyråerna har högre kostnader än kedjeresebyråer kan de inte konkurrera med pris utan tvingas hitta andra konkurrensmedel.

Denna uppsats syfte är att analysera och utvärdera förutsättningar för små fristående resebyråers marknadsföringsstrategier. Uppsatsen bygger på en jämförelsestudie mellan kundundersökning och intervjuer med representanter från resebyråerna.

För att kunna analysera och utvärdera förutsättningarna för små fristående resebyråers marknadsföringsstrategier, har en kvantitativ kundundersökning genomförts. Kundundersökningen genomfördes genom att 50 enkäter delades ut till respondenter, som hade använt små fristående resebyråernas tjänster under de senaste två åren. Även en kvalitativ undersökning genomfördes där representanter från Akasia Travel och Odenresor intervjuades.

Resultatet visar att små fristående resebyråer har priskänsliga, dvs. låginvolverade, kunder, men att marknadsföringsstrategierna är anpassade för höginvolverade kunder. Slutsatsen är att eftersom små fristående resebyråer inte kan konkurrera med pris bör de satsa på värdeskapande både internt i företaget och externt med kunder och på detta sätt differentiera sig på marknaden samt överleva långsiktigt.

## **Förord**

*Denna kandidatuppsats har skrivits under höstterminen 2007 inom ämnet Service Management och omfattar 15 poäng.*

*Vi vill tacka alla som har hjälpt till med att genomföra denna uppsats.*

*Speciellt tack till:*

*Leyla Demiray på "Akasia Travel AB" och Per Westman på "Odenresor AB"  
för att ni ställde upp och deltog i intervjuerna,*

*Alla de små fristående resebyråers kunder som svarade på våra enkäter,*

*Våra handledare Hans Zimmerlund och Göran Grape  
för givande handledning,*

*Opponenterna, för konstruktiv kritik och värdefulla idéer*

*Samt våra familjer,  
för stöd och tålamod*

Stockholm, den 11 januari 2008

**Inga Maciulyte & Mari-Liis Randla**

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion .....	9
1.3 Problemformulering .....	10
1.4 Syfte .....	10
1.5 Avgränsning .....	10
1.6 Val av perspektiv.....	11
1.7 Definitioner .....	11
2. Metod .....	12
2.1 Val av forskningsstrategi.....	12
2.1.1 Positivism och hermeneutik .....	12
2.1.2 Vetenskapliga metoder .....	13
2.1.3 Forskningsmetoder.....	13
2.1.3.1 Kvantitativa data .....	13
2.1.3.2 Kvalitativa data .....	14
2.1.4 Metodtriangulering.....	14
2.2 Metoder för datainsamling .....	15
2.2.1 Population .....	15
2.2.2 Urval.....	16
2.3 Reliabilitet och validitet .....	17
2.3.1 Reliabilitet .....	17
2.3.2 Validitet.....	17
2.4 Generaliserbarhet.....	18
2.5 Bortfall .....	18
3. Teori .....	19
3.1 Teoriinledning.....	19
3.2 Teoriargumentation .....	19
3.3 Teoretiska perspektiv .....	21
3.3.1 Transaktionsmarknadsföring.....	21
3.3.2 Relationsmarknadsföring .....	21
3.3.3. Val av teoretiskt perspektiv.....	22
3.4 Teoriområde 1: Involvering .....	23
3.4.1 Involvement Theory .....	23
3.5 Teoriområde 2: Värdeskapande och värdedistribution .....	25
3.5.1 Värdekedjan och värdestjärnan .....	25
3.5.2 Totalkommunikation.....	27
3.5.3 Varumärke.....	31
3.5.4 Kundrelationer.....	33
3.5.4.1 Customer Relationship Marketing (CRM).....	33
3.5.4.2 Kundrelationens livscykel .....	33
3.6 Teoriområde 3: Konkurrensstrategier .....	35
3.6.1 Allmänna konkurrensstrategier .....	35

3.6.1.1 Kostnadsöverlägsenhet.....	35
3.6.1.2 Differentiering.....	35
3.6.1.3 Fokus.....	36
3.7 Teoretisk syntes.....	37
3.7.1 Syntesmodellen.....	39
3.8 Teoretisk referensram.....	39
4. Företagspresentation.....	41
4.1 "Akasia Travel AB".....	41
4.2 "Odenresor AB".....	41
5. Empiri.....	42
5.1 Sammanställning av intervju 1.....	42
5.2 Sammanställning av intervju 2.....	44
5.3 Sammanställning av kundenkäter.....	46
6. Analys.....	53
7. Resultat.....	60
8. Slutsats och diskussion.....	63
8.1 Slutsats.....	63
8.2 Diskussion.....	64
9. Kritisk granskning.....	65
9.1 Källkritik.....	65
9.2 Självkritik.....	65
Referenser.....	67
Bilaga 1.....	70
Bilaga 2.....	73
Bilaga 3.....	76

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel sammanfattas en historisk återblick kring resebyråbranschens utveckling i Sverige. Branschens utveckling beskrivs i bakgrunden som vidare leder till en problemdiskussion och problemformulering. Därefter följer studiens syfte, avgränsning, val av perspektiv och begreppsdefinitioner.*

---

## 1.1 Bakgrund

*”Resebyråns organisation måste tillgodose möjligheten att anordna alla slag av resor från och till samt inom det egna landet samt förmå att tillgodose alla i samband med dessa resor befintliga rimliga anspråk från allmänhetens sida.”<sup>1</sup>*

I början av 1900-talet var det ekonomiskt omöjligt för de flesta i samhället att resa. Enbart den högre klassen hade råd och möjligheter till detta. Först från mitten av 1900-talet, när nya arbetstids- och semesterlagar infördes, fick allmänheten ökad fritid och därmed möjlighet och tid att resa. Utveckling av massmediekanaler som radio och tv har gjort att informationen om andra länder och kulturer kunde spridas. Detta ökade människors nyfikenhet och intresse för att resa och utforska världen. Ökad fritid och bättre levnadsstandard skapade större möjligheter för resande, som blev ett allt vanligare fenomen.<sup>2</sup>

De första resebyråerna i Sverige började etableras strax före 1900-talet. Redan 1889 fanns det vid Stockholms Centralstation en upplysningsbyrå, ägd av Statens Järnvägar, som även reserverade hotellrum, bokade biljetter och utförde andra resetjänster. Denna upplysningsbyrå fick 1915 namnet SJ Resebyrå. Två andra tidiga resebyråer var Stockholms Resebureau, som etablerades 1897, och Göteborgs Resebureau, som bildades två år senare. 1905 slogs de ihop och blev AB Nordisk Resebureau. Denna nybildade resebyrå växte snabbt genom etablering av filialer i Haparanda, London, Moskva, Sankt Petersburg och Newcastle och blev 1920 en av världens största resebyråer.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Åsbrink, G. (1938) *Den första handboken för resebyråmän* s 13, Svenska turistförening

<sup>2</sup> Aronsson, L., Tengling, M. (2003) *Turism: världens största näring*, Liber Ekonomi

<sup>3</sup> Grinell, K. (2004) *Att sälja världen* s 124, Göteborg

Under andra världskriget var all sorts resande till utlandet försvårat, men när kriget äntligen var slut fanns det ett stort behov av att "se världen". Detta behov skulle tillfredställas av växande resebyråer och researrangörer. Det var speciellt charterturism som utvecklades, men det startades även nischföretag som vände sig till speciellt utvalda målgrupper, som exempelvis organiserade släktresor till USA. Under 1950- och 1960-talet bildades många nya resebyråer, däribland Vingresor AB, som bildades 1958, Fritidsresor – 1961 och Atlas Resor - 1966 osv.<sup>4</sup>

Samtidigt som människor ville resa allt mer, utvecklades också förutsättningar för det. Tack vare den teknologiska utvecklingen kunde man resa snabbare och därmed längre bort. Transportmedel som båt, tåg, bil och flygplan förbättrades ständigt och gjorde resandet effektivare. När jumbojetplanen introducerades 1970 kunde researrangörer erbjuda resor till avlägsna resmål som tidigare hade varit svåra att nå.<sup>5</sup>

I samband med den teknologiska utvecklingen och den ökade kunskapen och kännedomen om andra länder blev världen allt mer globaliserad. Resandet var inte längre något som endast en liten del av befolkningen kunde göra. Redan 1989 blev rese- och turismindustrin världens största näring.<sup>6</sup> Information om olika resmål kunde spridas bland människor bl.a. via tv, radio, böcker och tidningsartiklar. *Den teknologiska utvecklingen och globaliseringen har bidragit till att resebyråers roll att ge information om andra länder har minskat.*

Den kanske mest betydelsefulla faktorn för resebyråers utveckling var Internets uppkomst. Den storskaliga Internetanvändningen sedan 1990-talet har gjort att rollen av mellanhänder, som resebyråer, håller på att omdefinieras. Numera används Internet i allt större utsträckning för e-handel, där turism utgör en väsentlig del.<sup>7</sup> I Sverige omsatte reseindustrins e-handel 10 miljarder kronor under 2005, vilket var 36 procent av Sveriges totala e-handel.<sup>8</sup> I ett pressmeddelande från 2004 står att den svenska e-handeln kommer att växa med 35 procent om året fram till 2009, och detta gäller i högsta grad reseindustrin. Allt fler människor väljer

---

<sup>4</sup> Von Seth, T. (2001) *Älskade Charter – historien om vad som fick vanligt folk att börja resa* s 46, 88, Stockholm, Vagabond Media AB

<sup>5</sup> Aronsson, L., Tengling, M. (2003) *Turism: världens största näring* s 34, Liber Ekonomi

<sup>6</sup> *Rese- och Turismindustrin i Sverige 2004*, Resurs AB

<sup>7</sup> Weaver, D., Lawton, L. (2002) *Tourism Management* s 152-153, Wiley, 2:a upplagan

<sup>8</sup> Lindberg, A., Marcussen C. (2006) *Värdeskapande på den virtuella marknaden*, Magisteruppsats, Södertörns högskola

att beställa resan direkt via Internet, något som ger både ett större utbud och lägre kostnader.<sup>9</sup> *Internets uppkomst har skapat möjligheter till resehandel på Internet, vilket innebär att resebyråer numera inte längre är den enda platsen där man kan köpa resor.*

Innan e-handel blev vanligt hade många researrangörer och flygbolag större behov av att sälja en del av sina produkter via lokala resebyråer, som är värtillgängliga för kunden. Resebyråer fungerar huvudsakligen som en återförsäljare för researrangörernas resor, men säljer också flyg-, tåg- och båtbiljetter, hotellrum, transfer mm och arbetar med provisioner som ligger på 6-15 procent.<sup>10</sup> Sedan den 1 januari 2003 har SAS infört ett nytt nettoprissystem, som innebär att man helt slopat provisionerna till resebyråer. Andra flygbolag och även rederier och hotell har följt med och antingen helt tagit bort provisionerna eller minskat dem kraftigt. Resebyråer tvingas istället införa transaktions- och serviceavgifter för att kunna tjäna pengar.<sup>11</sup> Eftersom många researrangörer, flygbolag och andra företag som sysslar med resande har följt med den teknologiska utvecklingen och numera har egna Internetsidor med information om resmålen, kan kunder enkelt boka och köpa biljetter där. Eliminering av mellanhänder som resebyråer innebär minskade kostnader för dem, då de inte längre behöver betala provisioner till resebyråer. Denna eliminering av mellanhänder innebär en stor utmaning för resebyråer.<sup>12</sup> *Ökad konkurrens från Internet och skapandet av egna hemsidor hos bl. a. researrangörer och flygbolag har lett till att provisionerna minskat eller tagits bort, vilket skapat sämre förutsättningar för resebyråer att tjäna pengar.*

Enligt den Svenska Resebyråföreningens uppgifter minskade resebyråernas försäljningssiffror under 2002 och 2003<sup>13</sup>, samtidigt som antalet sålda flygresor totalt ökade.<sup>14</sup> Under de senaste två åren har försäljningen av flygresor även ökat för resebyråerna, men inte alls i samma takt som antalet resenärer.<sup>15</sup> *Trots att efterfrågan på resor blir större, ökar inte försäljningen för resebyråer lika mycket, vilket tyder på att resenärerna köper sina resor någon annanstans än hos resebyråerna.*

---

<sup>9</sup><https://www.travellink.com/prdtlc/browse.do?channelId=9065&contentViewPage=%2Fabout%2Fpress%2FpressContentBody.jsp&programId=8956&contentOid=9176&contentType=EDITORIAL> (hämtad 2007-10-02)

<sup>10</sup> Fernström, G. (2000) *Professionellt företagande inom rese- och turistindustrin*, Stockholm: Sell'n

<sup>11</sup> <http://www.travelnews.se/> (hämtad 2007-10-12)

<sup>12</sup> Weaver, D., Lawton, L. (2002) *Tourism Management* s 152-153, Wiley, 2:a upplagan

<sup>13</sup> [www.srf-travelagent.se](http://www.srf-travelagent.se) (hämtad 2007-10-12)

<sup>14</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se) (hämtad 2007-10-12)

<sup>15</sup> [www.srf-travelagent.se](http://www.srf-travelagent.se) (hämtad 2007-10-12)



Resemarknaden är idag en mogen marknad, där utbudet på resor är stort. Sedan 1990-talet har konkurrensen mellan resebyråer hårdnat betydligt och många resebyråer har gått i konkurs.<sup>16</sup> Den hårda konkurrensen har lett till att vissa resebyråer har gått med i kedjor, för att skapa stordriftsfördelar, medan andra har valt att specialisera sig inom ett visst område, som t.ex. affärsresebyråer. *Konkurrensen bland resebyråer är stor och marknaden ställer höga anpassningskrav på resebyråerna.*

Marknaden i Sverige domineras av stora resebyråkedjor med starka varumärken som Ticket, som har 90 butiker<sup>17</sup>, och Resia, som har 58 resebyråer.<sup>18</sup> Det finns också ett stort antal svenska och internationella Internetbyråer som bokar och säljer resor endast via Internet. Bland dessa kan nämnas Travelpartner, TNN Travelnet, Amex, HRG Nordic och andra.<sup>19</sup> Fristående resebyråer utgör en mindre del och de flesta är små och mindre kända.<sup>20</sup> *I den stora mångfalden av kända resebyråer blir det svårt för mindre fristående resebyråer att synas.*

Konkurrensen mellan små fristående resebyråer och kedjebundna resebyråer sker inte på lika villkor. Resebyråer som ingår i kedjor har stordriftsfördelar och handlar i stora volymer för att hålla kostnaderna nere, vilket gör att de kan ha lägre priser.<sup>21</sup> Det är också svårt för små fristående resebyråer att konkurrera med Internetresebyråer, eftersom dessa har lägre kostnadsnivå per såld resa och därmed kan erbjuda bättre priser. Internetresebyråernas försäljning ökar för varje år i samband med att webbsidorna blir allt mer informativa och funktionella.<sup>22</sup> *Kedjeresebyråer med stordriftsfördelar och Internetresebyråer med låga kostnader skapar svårigheter för små fristående resebyråer att priskonkurrera på marknaden.*

## 1.2 Problemdiskussion

Många researrangörer väljer att marknadsföra sig via Internet istället för att använda sig av mellanhänder som resebyråer. Resor, i synnerhet charterresor, kräver numera varken mycket tid, information eller pengar, vilket har lett till att många konsumenter väljer att köpa resor utan resebyråers hjälp. Sedan e-handel har blivit ett vanligt sätt att köpa resor på, har

---

<sup>16</sup> <http://www.fritidsresor.se/tui.aspx?id=11611> (hämtad 2007-11-05)

<sup>17</sup> <http://travelgroup.ticket.se> (hämtad 2007-10-12)

<sup>18</sup> [www.resia.se](http://www.resia.se) (hämtad 2007-10-12)

<sup>19</sup> [www.srf-travelagent.se](http://www.srf-travelagent.se) (hämtad 2007-10-12)

<sup>20</sup> [www.srf-travelagent.se](http://www.srf-travelagent.se) (hämtad 2007-10-12)

<sup>21</sup> [http://media.resguiden.se/cgi-bin/rg/company.cgi?event=details&company\\_id=2379&site=allehanda](http://media.resguiden.se/cgi-bin/rg/company.cgi?event=details&company_id=2379&site=allehanda) (hämtad 2007-11-05)

<sup>22</sup> [http://www.travelpartner.se/Media/Documents/q\\_report\\_july-september%202006.pdf](http://www.travelpartner.se/Media/Documents/q_report_july-september%202006.pdf) (hämtad 2007-11-25)

resebyråernas försäljning minskat, då det finns både billigare och fler resor på Internet. En anledning till att resebyråernas provisioner börjat slopas, är bland annat researrangörernas och flygbolags skapande av egna hemsidor, med möjligheter att boka och köpa resan direkt. Detta har skapat sämre förutsättningar för resebyråer att tjäna pengar och överleva.

Den svenska resemarknaden är mogen och kännetecknas av hård konkurrens. Den domineras idag av stora resebyråkedjor med kända namn, men det finns även resebyråer som har valt specialisering som konkurrensmedel. Små fristående resebyråer, som ofta är mindre kända, har svårigheter med att synas i den stora mångfalden av välkända kedjereysebyråer. Dessutom kan kedjorna genom stordriftsfördelar pressa priserna. Det finns även ett stort antal svenska och internationella Internetresebyråer, som på grund av låga kostnader också använder lågt pris som konkurrensmedel. Det är tydligt att små fristående resebyråer inte kan konkurrera med pris, då de varken har stordriftsfördelar eller låga kostnader. De förändrade förutsättningarna på marknaden har lett till att små fristående resebyråer fått problem att överleva.

### **1.3 Problemformulering**

Vilka faktorer är betydelsefulla för små fristående resebyråers långsiktiga överlevnad på en hårt konkurrensutsatt marknad?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att analysera och utvärdera förutsättningar för små fristående resebyråers marknadsföringsstrategier.

### **1.5 Avgränsning**

Geografiskt kommer uppsatsen att avgränsas till fristående små resebyråer inom Sverige, som är privatägda och inte tillhör någon kedja. Studien gäller inte de fristående resebyråer som driver sin verksamhet enbart via Internet, dvs. Internetresebyråer, då dessa har andra marknadsförutsättningar. Vidare i uppsatsen bör läsaren uppfatta resebyråer som små och fristående om inget annat anges.

## 1.6 Val av perspektiv

De marknadsföringsstrategier som är viktiga för små fristående resebyråers överlevnad, kommer att analyseras främst utifrån ett företagsperspektiv. Detta för att belysa faktorer som är viktiga för att resebyråerna skall kunna överleva. Men även ett kundperspektiv ska tas, då kundernas åsikter spelar en viktig roll för resebyråns val av marknadsföringsstrategier.

## 1.7 Definitioner

**Fristående resebyråer** – med "fristående resebyråer" menas resebyråer som inte tillhör någon koncern eller sammanslutning.<sup>23</sup>

**Små resebyråer** – enligt NUTEK:s definition är små och medelstora företag de som:

- har max 250 anställda
- har max 40 miljoner euro i årsomsättning eller en balansräkning på max 27 miljoner euro
- ägs till högst en fjärdedel av företag som inte uppfyller de två första kriterierna.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> SRF definition, skickad via e-mail av Tomas G. Olsson, vd för Svenska resebyråföreningen

<sup>24</sup> <http://www.nutek.se/sb/d/463/a/1481/> (hämtad 2007-12-07)

## 2. Metod

---

*I detta kapitel kommer det att redogöras för olika metodiska ansatser. Författarna förklarar och reflekterar senare över tillvägagångssätt, datainsamlande, validitet samt reliabilitet.*

---

### 2.1 Val av forskningsstrategi

#### 2.1.1 Positivism och hermeneutik

Det finns två olika synsätt som alla forskningsstudier utgår ifrån, nämligen positivism och hermeneutik.<sup>25</sup> I denna uppsats har olika fenomen för små fristående resebyråers överlevnad på en konkurrensutsatt marknad tydliggjorts. Denna uppsats kommer att utgå från ett hermeneutiskt synsätt.

Fenomenen som belyses i bakgrunden kommer att lyftas fram och belysas genom enkätundersökningar samt genom intervjuer som vid ett senare tillfälle tolkas av författarna. Metoden som används är redskapen för att lösa problemet och kunna komma fram till en ny kunskap<sup>26</sup>. Författarna har en tidigare kunskap om ämnet, vilket kan ses som en fördel för att kunna komma fram till en ny verklighet.

Hermeneutiskt synsätt baseras på att man genom att tolka verkligheten, förstår och skapar en egen verklighet. Detta till skillnad från positivismen, som ju fokuserar på själva orsak-verkan-sambandet. Verkligheten skapas genom analys av empirin samt stöd av befintliga teorier. Detta förutsätter att man kommer fram till en ny verklighet. För att kunna förstå det man ska undersöka på rätt sätt, krävs att man som forskare är medveten om sina uppfattningar och fördomar. Inom hermeneutiken finns metoder för att ta fram och rensa bort dessa, så att de inte blir ett störmoment när man ska analysera och tolka fenomenet.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Hartman.J(2004)Vetenskapligt tänkande-från kunskapteori till metodteori,s 103

<sup>26</sup> Holme, S. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s 13

<sup>27</sup> <http://people.dsv.su.se/~hk/vetenskapsteori/f4b.htm>; Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande- från kunskapteori till metodteori*, s 105

Positivistiskt synsätt grundas på att det i den sociala världen, precis som i naturen, finns en egen verklighet bestående av mönster, regelmässigheter, orsaker och följder, som ska upptäckas genom användandet av vetenskapliga metoder som är vanliga inom naturvetenskaplig forskning.<sup>28</sup>

För att besvara uppsatsens frågeställning, ska olika metodologiska ansatser användas. Dessutom måste ny data, som svarar på forskningens syfte, skapas.

## **2.1.2 Vetenskapliga metoder**

Det finns två olika ansatser att utgå från. Denna uppsats kommer att utgå från en deduktiv ansats, vilket innebär att man utgår från redan befintliga teorier för att se om teorierna bekräftar empirin. Man går från det generella till det konkreta<sup>29</sup>.

Den deduktiva metoden kan enklare förklaras pga. dess formalitet<sup>30</sup>. I den induktiva ansatsen är empirin utgångspunkt för att skapa nya teorier. Detta innebär att man går från empiri till teori, från det speciella till det mer allmänna<sup>31</sup>.

## **2.1.3 Forskningsmetoder**

### **2.1.3.1 Kvantitativa data**

När det gäller den kvantitativa undersökningen i denna uppsats är det fristående resebyråers kunder som är enheterna som undersöks. Den kvantitativa ansatsens fördel är att den möjliggör analys av en större mängd personer, vilket gör att man kan ta med mängder av olika åsikter i sin forskning. Inom samhällsforskning finns det möjlighet att använda sig av kvantitativa data, som bygger på siffror. Resultaten läggs sedan fram i form av diagram och tabeller, vilket ger en känsla av solid och objektiv forskning<sup>32</sup>.

Kvantitativa data tillämpar sig bäst där antalet undersökta enheter är antalet många, exempel på detta är själva de undersökta personerna. De som ska undersökas kallas för enheter och det

---

<sup>28</sup> Denscombe, M. (2006), *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s 281, Studentlitteratur

<sup>29</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s 35, Malmö: Liber AB

<sup>30</sup> Holme, S. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s 51

<sup>31</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s 35, Malmö: Liber AB

<sup>32</sup> Denscombe, M.( 2006) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s 208, Studentlitteratur

som undersöks kallas för variabler.<sup>33</sup> Den kvantitativa ansatsens fördel är att det är lätt att ta fram resultat och tolka dessa, samt att kvantitativa metoder är mer tillförlitliga på grund av att siffror kan bekräftas, vilket är någonting man kan lita på. En nackdel är däremot att man inte kan visa känslor och beteende i forskningsresultaten, som skulle ha gjort forskningen mer djupgående<sup>34</sup>.

### **2.1.3.2 Kvalitativa data**

Inom samhällsforskning är det möjligt att använda sig av den kvalitativa metoden, som innebär att närheten till enheterna som man undersöker, samt att man som forskare sätter sig in i den undersökandes situation<sup>35</sup>. Denna uppsats avhandlar små fristående resebyråers möjligheter till överlevnad, och den kvalitativa ansatsen används. Detta för att få en mer detaljerad och holistisk bild av resebyråernas situation, för att kunna fördjupa förståelsen av problemen och de bakomliggande faktorerna, samt för att kunna utvärdera och analysera förutsättningarna för överlevnad, vilket intervjuer kan möjliggöra.

I den kvalitativa forskningen är innebörden ett intresse för betydelser och på vilket sätt människor förstår saker på, samt ett intresse för deras beteendemönster<sup>36</sup>. Ett exempel på kvalitativa ansatser är intervjuer och deltagande och icke deltagande observationer. En deltagande observation tillämpar sig bäst då man vill ta reda på bakomliggande orsaker för problemet samt för att tränga in i förbjudna områden. Den icke deltagande observatören kan innebära en öppen intervju med den undersökta, där denne får ett antal frågor som han eller hon ska svara på. Detta kan göras med mer öppna frågor, vilket kan lyfta fram det viktigaste<sup>37</sup> hos de små fristående resebyråer som undersöks.

### **2.1.4 Metodtriangulering**

Metodtriangulering innebär att man kan använda både den kvalitativa och kvantitativa ansatsen. För att man ska kunna analysera och utvärdera förutsättningarna för överlevnad för små fristående resebyråer använder författarna sig av både den kvantitativa och den kvalitativa ansatsen, vilket ger en djupare förståelse för själva processen och analysen.

---

<sup>33</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* s. 131, Malmö: Liber AB

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Holme, S. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 92

<sup>36</sup> Denscombe, M. (2006) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s 243, Studentlitteratur

<sup>37</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* s. 131, Malmö: Liber AB.

Uppsatsens validitet om fristående resebyråer kan höjas genom att se saker från olika perspektiv, vilket metodtriangulering möjliggör<sup>38</sup>.

För att kunna bekräfta den data som har fått fram genom undersökningar med små fristående resebyråernas representanter och genom enkätundersökningar används också andra informationskällor inom ämnet<sup>39</sup>.

Metodtriangulering ger en fördel för forskaren, som med hjälp av flera metoder kan se på det som undersöks utifrån olika perspektiv och därigenom hitta de bakomliggande orsaken till problemen. Anledningen till att man använder två olika metodansatser är att få så breda svar som möjligt på forskningsproblemet, och att en metod kanske bara ger en del av svaret<sup>40</sup>. Varje metod kan ge en särskild vinkling och detta kan användas av forskare för att jämföra kontraster mellan resultaten<sup>41</sup>.

## 2.2 Metoder för datainsamling

Det finns två olika data som man kan använda sig av vid datainsamling - primärdata och sekundärdata. I denna uppsats kommer primärdata att användas och med dess hjälp kommer uppsatsens syfte att besvaras. Primärdata har skapats för just denna undersökningen och den skall fås fram via enkätundersökningar av små fristående resebyråers kunder och intervjuer med resebyråernas ägare. Sekundärdata innebär att man använder sig av data som redan existerar<sup>42</sup>. Sekundärdata för studien har samlats in från olika böcker samt genom Internet, den är avsedd att ge förståelse för små fristående resebyråers överlevnad.

### 2.2.1 Population

Forskningens population är målgruppen, som kan vara hela populationen eller en viss målgrupp<sup>43</sup>. I denna studie är populationen alla små fristående resebyråer i Sverige för den kvalitativa undersökningen och små fristående resebyråers kunder för den kvantitativa undersökningen.

---

<sup>38</sup> Ibid, s. 103

<sup>39</sup> Ibid, s. 156

<sup>40</sup> Ibid, s. 77

<sup>41</sup> Denscombe, M. (2006) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s. 102, Studentlitteratur

<sup>42</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A. (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* s 131, Malmö: Liber AB

<sup>43</sup> Ibid., s 132

### 2.2.2 Urval

Urval är en del av hela populationen<sup>44</sup>. I denna uppsats är urvalet för den kvalitativa undersökningen två små fristående resebyråer, som anses vara representativa för alla små fristående resebyråer i Sverige. I den kvantitativa undersökningen blev urvalet 50 små fristående resebyråers kunder.

Det finns två sätt att göra urvalet på - sannolikhetsurval och icke sannolikhetsurval, som i sin tur delas upp i icke slumpmässigt och slumpmässigt urval.<sup>45</sup> Enkätundersökningen har genomförts genom ett subjektivt urval, som ger sämre möjligheter att generalisera data. Däremot har de små fristående resebyråerna som intervjuas i undersökningen valts ut genom ett stratifierat urval, vilket ger större möjligheter att kunna generalisera resultatet.<sup>46</sup> Stratifierat urval är ett sannolikhetsurval, som förutsätter att alla har lika stor möjlighet att väljas ut från hela populationen. Tillämpning av stratifierat urval innebär en blandning mellan slumpmässigt urval och urval med utgångspunkt från vilka bestämda egenskaper som de undersökta har<sup>47</sup>. Urvalet i den kvalitativa undersökningen bestämdes utifrån de resebyråer i Stockholmsområdet som inte tillhörde någon kedja enligt Svenska resebyråföreningens hemsida, och ett av urvalskriterierna var att antalet anställda fick uppgå till maximalt 20 stycken.

I den kvantitativa undersökningen har författarna ursprungligen tänkt dela ut enkäterna till de intervjuade resebyråers kunder för att vidare kunna jämföra deras svar med svaren av resebyråers representanter. Däremot var resebyråerna inte villiga att ge sina kunduppgifter då dessa är konfidentiella. Det fanns inte heller tillräckligt med kunder i själva resebyråerna under de dagar som undersökningen hade genomförts. Därför blev valet ett subjektivt urval, som innebär att forskarna själva väljer ut lämpliga respondenter.<sup>48</sup> Enkäter har delats ut till 50 personer, som har använt små fristående resebyråers tjänster under de senaste två åren. Undersökningen tog plats under två tillfällen i Stockholms Centralstation samt centrala

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken -för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s.18, Studentlitteratur

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken -för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s. 20, Studentlitteratur

<sup>48</sup> Ibid., s 23



Stockholm. 37 av enkäter blev fullständigt besvarade. Denna mängd enkätsvar kan anses kunna ge en tillräcklig förståelse för undersökningens problematik.<sup>49</sup>

En fördel med slumpmässigt urval är att det inte spelar någon roll vilket urval som väljs, det blir ändå representativt för undersökningen. En förutsättning för icke slumpmässigt urval är att forskare har en tidigare kunskap om ämnesområdet och därför kan välja ut vilka ska undersöks.<sup>50</sup>

## **2.3 Reliabilitet och validitet**

### **2.3.1 Reliabilitet**

Reliabilitet innebär hur tillförlitlig undersökt data är och även vilka data som används i insamlingssätten och hur de bearbetas. I denna uppsats gör författarna inte samma undersökning två gånger. Författarna anser att det hade varit intressant att upprepa själva undersökningen vid ett senare tillfälle. Det saknar tidigare forskning om fristående resebyråerna, något som annars hade varit ett intressant inslag i själva undersökningen.

Reliabiliteten kan testas genom att undersökningen görs vid två olika tidpunkter. Om resultatet vid den andra undersökningen blir detsamma som vid det första undersökningstillfället är innebörden att undersökningen håller en hög reliabilitet. Ett annat sätt att testa reliabiliteten på är genom att andra forskare undersöker samma fenomen. Hög reliabilitet kan bekräftas om flera forskare kommer fram till samma resultat<sup>51</sup>.

### **2.3.2 Validitet**

Validitet innebär hur bra, eller relevant, data representerar det fenomen som ska undersöks. För att validiteten ska hålla en hög nivå har författarna insamlat data från tillförlitliga källor som redovisas i uppsatsen och de utvalda teorierna är relevanta för själva studien. Faktorer i uppsatsen har operationaliserats till variabler och används i själva enkätundersökningen och även som intervjuunderlag.

---

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid , s 18

<sup>51</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* s 131, Malmö: Liber AB

Det finns begreppsvaliditet, intern validitet samt yttre validitet. Begreppsvaliditet handlar om relationer mellan generella fenomen och konkreta data<sup>52</sup>. Den interna validiteten innebär hur bra undersökningen stämmer överens med verkligheten, där ett orsakssamband är knutet till den interna validiteten. Hög intern validitet är när det görs experiment som påvisar samband mellan två variabler, som är ett möjligt orsakssamband<sup>53</sup>. Den yttre validiteten innebär generalisering från urval till en population som representerar hela populationen<sup>54</sup>.

## 2.4 Generaliserbarhet

För att kunna möjliggöra analys och utvärdering av små fristående resebyråers förmåga till överlevnad ska man kunna generalisera. Detta innebär att forskningen måste innehålla ett explicit försvar mot påståendet att det inte går att generalisera resultaten av en fallstudie.<sup>55</sup>

I denna uppsats går det att generalisera utifrån de två fristående resebyråerna som intervjuats, då dessa har valts ut slumpmässigt och anses vara typiska för fristående resebyråer i Sverige. Detta möjliggör för författarna att generalisera kring resebyråernas problemområden och få svar på uppsatsens problematik. Vad gäller uppsatsens kundundersökning, har det använts ett subjektivt urval, vilket ger sämre möjligheter till datas generaliserbarhet. Däremot är antalet fullständigt ifyllda enkäter tillräcklig för att kunna generaliseras.

## 2.5 Bortfall

I en undersökning framkommer bortfall<sup>56</sup>. Med detta menas att det alltid finns respondenter som inte ifyller enkätformuläret ordentligt. Det delades ut 50 enkäter till små resebyråers kunder och 37 blev fullständigt besvarade. Det visade sig att 13 av representanter inte hade ifyllt frågeformuläret fullständigt, vilket av författarna räknades som ett bortfall.

---

<sup>52</sup> Ibid, s. 47

<sup>53</sup> Ibid, s. 192

<sup>54</sup> Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* s 240, Malmö: Liber AB

<sup>55</sup> Denscombe, M. (2006) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, s. 48, Studentlitteratur

<sup>56</sup>Johannssen, A., Tufte, P. A.(2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, s 131, Malmö: Liber AB

## 3. Teori

---

*I teorikapitlet presenteras de teorier som är relevanta för studien. Kapitlet börjar med en inledning och argumentation för de olika teorierna som vidare delas upp i tre teoriområden. Efter varje teori följer beskrivning av dess relevans för denna studie. Sedan följer en teoretisk syntes, där teorierna sammankopplas för att besvara studiens frågeställning. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram, där de viktiga faktorerna operationaliseras till variabler för att kunna undersökas.*

---

### 3.1 Teoriinledning

Fenomenet som studien avser att undersöka är små fristående resebyråers överlevnad på en konkurrenspräglad marknad. De teorierna som har valts för studien skall tillämpas för att belysa små fristående resebyråers situation och vidare ge den teoretiska grunden för analysen. För att kunna visa en så fullständig bild som möjligt av resebyråernas situation har teorierna delats upp i tre teoriområden. Den första teoriområde handlar om involvering hos små fristående resebyråers kunder, för att visa om efterfrågan på den aktuella marknaden är generell eller specifik. Den andra teoriområde behandlar teorier för värdeskapande och värdedistribution, som är olika sätt för små fristående resebyråer att bygga sin marknadsföring på, beroende på marknadens egenskaper. Slutligen handlar den tredje teoriområde om vilka konkurrensstrategier som små fristående resebyråer kan välja utifrån sina förutsättningar och behov för att hitta den lämpligaste position på marknaden och långsiktigt överleva. Teorier som beskrivs nedan kommer att utgöra grunden för den teoretiska modellen, som ska leda till en långsiktig överlevnad för små fristående resebyråer. Samtliga teorier kommer att beskrivas utifrån företags- och kundperspektiv, som studien avgränsas till.

### 3.2 Teoriargumentation

Den frågeställning som uppsatsen har för avsikt att besvara är: *vilka faktorer är betydelsefulla för små fristående resebyråers långsiktiga överlevnad på en hårt konkurrensutsatt marknad?*

Som framgår av bakgrunden och problemdiskussionen har globaliseringen och Internet lett till att konkurrensen på resebyråmarknaden ökat. Stora resebyråkedjor är nu dominanta på marknaden, då de lyckats skapa stordriftsfördelar och på så sätt kunnat pressa priserna. Detta har bidragit till att små fristående resebyråer börjat tappa sina kunder och fått svårigheter med att överleva. Små fristående resebyråers långsiktiga *överlevnad* är därför studiens målvariabel.

För att uppnå en långsiktig överlevnad i den hårda konkurrensen måste små fristående resebyråer kunna erbjuda mervärde till sina kunder. Vilket mervärde som ska erbjudas beror på vilka egenskaper som marknaden kännetecknas av. Det blir därför viktigt att titta på kundernas *involveringsgrad*, något som centralt för Involvement Theory.

Utifrån kundernas involveringsgrad kan mervärde vidare erbjudas genom *värdedistribution* och *värdeskapande*. Värdedistribution beskrivs i värdekedjeteorin och bygger på *envägskommunikation*, medan värdeskapande behandlas i värdestjärnan och har *tvåvägskommunikation* som utgångspunkt. Även teorin om totalkommunikation fokuserar på kommunikation som en förutsättning för att kunna erbjuda mervärde. Värdeskapande kräver *interaktion* på alla nivåer, mellan ledning och anställda samt med kunden så att en hög servicekvalitet ska kunna uppnås. Genom hög service kan små fristående resebyråer stärka sitt varumärke och sin image och profil. Hög service kan dessutom leda till positiv *word-of-mouth*, som är ett effektivt och billigt sätt att sprida ett gott rykte om sin verksamhet.

På den svenska resebyråmarknaden dominerar stora resebyråkedjor med välkända namn, vilket nämnts tidigare, medan små fristående resebyråer med mindre resurser har svårare att synas. Därför blir teorierna om ett *starkt varumärke* relevanta. På mogna marknader är det dessutom viktigt att uppnå *kundlojalitet*, vilket innebär att det är nödvändigt att skapa och bibehålla kundrelationer. Teorier om kundrelationer som används i uppsatsen är CRM och Kundrelationens livscykel.

Slutligen måste små fristående resebyråer välja en lämplig *konkurrensstrategi* för att uppnå överlevnad på en globaliserad och konkurrensutsatt marknad. Porters Allmänna konkurrensstrategier har valts för denna studie.

### 3.3 Teoretiska perspektiv

Enligt Grönroos finns det två huvudperspektiv inom marknadsföring och dessa är transaktionsmarknadsföring och relationsmarknadsföring. Nedan följer en kort beskrivning av dem båda.

#### 3.3.1 Transaktionsmarknadsföring

Värdedistribution kännetecknas av kortsiktiga och priskänsliga relationer mellan företag och dess kunder<sup>57</sup>. De främsta konkurrensmedlen blir därför oftast produkten och priset, dvs. bästa kvalitet till lägsta pris.<sup>58</sup> Värdedistribution innebär att företaget skapar kundvärde redan i produktionsfasen, vilket innebar att värde distribueras i förväg och produceras åt kunden på ett senare stadium. Kunden enligt transaktionsmarknadsföringssynsätt ses som ett objekt<sup>59</sup>. Målsyn är företagets planeringsfilosofi och är lämplig för hierarkiska organisationer. Den kännetecknas av ett kortsiktigt tänkande där företaget i förväg definierar sina mål<sup>60</sup>.

#### 3.3.2 Relationsmarknadsföring

Inom detta perspektiv betonas långsiktiga relationer till kunder, leverantörer och andra aktörer på marknaden. Genom en interaktion med kunden försöker man tillsammans skapa värde för båda parter. Värdeskapande sker samtidigt på många håll i nätverket, genom interaktion mellan parter och genom relationer med befintliga kunder. Denna process lämpar sig bäst för företag som inte kan konkurrera med pris. Kunden enligt relationsmarknadsföringssynsättet ses som ett subjekt<sup>61</sup>. Relationsmarknadsföringsperspektiv förutsätter att företaget tillämpar processyn, en planeringsfilosofi som kännetecknas av långsiktighet, där företag formulerar en vision i stället för mål. Företaget ses enligt processyn som ett lärande och kunskapsbyggande system<sup>62</sup>.

---

<sup>57</sup> Grönroos, C. (1990) *Service Management: ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens*, s 158

<sup>58</sup> Grönroos, C. (2007) *Service Management och marknadsföring - en CRM-ansats*, s 35, Kristianstad: Liber

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Normann, R., Ramirez, R. (1995) *Den nya affärslogiken*, s 65, Malmö: Liber-Hermods AB

<sup>61</sup> Grönroos, C. (2007) *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*, s 36, Kristianstad: Liber

<sup>62</sup> Normann R, Ramirez R, (1995) *Den nya affärslogiken*, s 65, Malmö: Liber-Hermods

### **3.3.3 Val av teoretiskt perspektiv**

Små fristående resebyråer kan välja sina marknadsföringsstrategier utifrån antingen ett värdedistributions eller utifrån ett värdeskapande perspektiv. Valet är beroende av dels vilket tillstånd de vill uppnå, dels av marknadens egenskaper.

## 3.4 Teoriområde 1: Involvering

*För att små fristående resebyråer ska kunna bestämma marknadsföringsstrategier som leder dem till överlevnad, är det viktigt att ha kännedom om kundernas involveringsgrad.*

### 3.4.1 Involvement Theory

Involvement Theory visar på olika sätt att hantera företags marknadsföring beroende på hur starkt kunden är involverad eller engagerad när han ska köpa en viss produkt eller tjänst. Kunden kan vara höginvolverad eller låginvolverad. Enligt teorin betar sig hög- och låginvolverade kunder olika under köpprocessen.

Involvering kan delas upp i tre faser. I den första fasen varierar kundens involvering beroende på situation och påverkas av personliga erfarenheter, värderingar och förhoppningar. Mål med köpet och stimulus i form av reklam påverkar också nivån på involvering. I fas två reflekterar involveringsintensitet graden av personlig relevans och här är involvering antingen hög eller låg. Den beror på hur viktig produkten är men också på hur länge involveringen varar ( t.ex. tillfälligt köp om man köper en present, eller upprepande köp när man är lojal till ett visst varumärke eller produkt). Fas tre handlar om resultat av involvering. Sättet och hastigheten som informationen har behandlats med leder till att attityd formas innan handling (hög involvering) eller att attityden formas efter handling (låg involvering). I marknadsföring är därför lämpligt att vid hög involvering satsa på funktionell kvalitet som uttrycks i form av rationell information. Vid låg involvering är det lämpligare att satsa på emotionella meddelanden (t.ex. reklam) eftersom här är kunden inte intresserad av att samla in mycket information.

Hög involvering uppstår när kunden uppfattar köpet som av hög personlig relevans, men när köpet också innebär en hög grad av risk. Kunden spenderar därför mycket tid för att samla så mycket information som möjligt för att kunna reducera sin risk.

Låg involvering innebär liten risk för kunden. Produkter med lågt pris uppfattas vanligtvis som låginvolverande och kräver lite information<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Fill, C. (2002); *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, s 96-99, Essex: Pearson's education limited

### *Relevans för uppsatsen*

Små fristående resebyråer kan välja olika marknadsföringsstrategier beroende på om efterfrågan på marknaden är specifik eller generell. Det gäller att se hur starkt **involverade** kunder resebyrå har. På den konkurrensutsatta marknaden kan små fristående resebyråer *överleva* genom att anpassa sig till kundernas behov. Om resebyråer har en kundkrets som utgörs av låginvolverade kunder bör de satsa på värdedistribution och erbjuda det mervärde som sådana kunder söker, vilket är lägsta pris till bästa produktkvalitet. Låginvolverade kunder söker alltid efter billigaste alternativ, därför är det svårt att skapa lojalitet. För höginvolverade kunder är däremot service mer avgörande än pris. Dessa kunder söker efter information för att reducera sin risk i samband med resan. Genom att erbjuda bra service kan små fristående resebyråer skapa ett värde för sina höginvolverade kunder som dessa är beredda att betala för. Detta ökar också företags chanser att få lojala kunder. Värdeskapande är en process där kommunikation är central, vilket behandlas i nästa teoriområde.

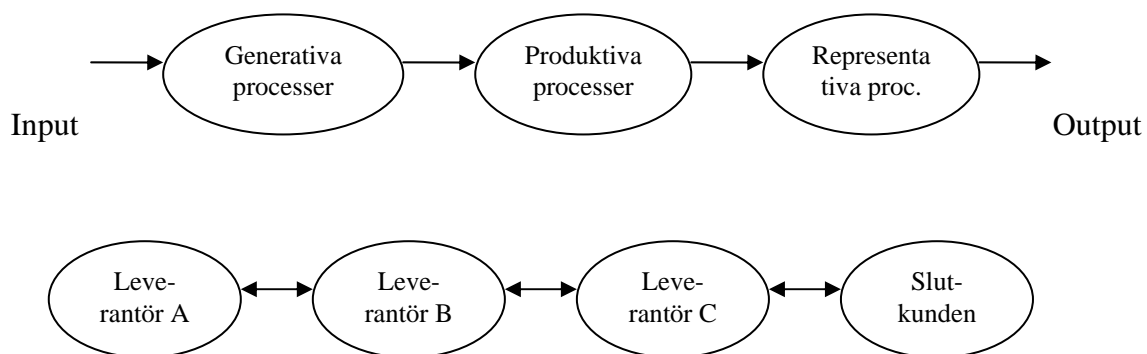


## 3.5 Teoriområde 2: Värdeskapande och värdedistribution

I dagens konkurrensutsatta marknad är det viktigt att skapa värde för kunden, för att uppnå dennes lojalitet. Detta kan göras genom envägs- eller tvåvägskommunikation. Genom ett starkt varumärke kan resebyrån vidare utmärka sig bland sina konkurrenter, och att skapa kundrelationer är ett sätt att behålla sina marknadsandelar.

### 3.5.1 Värdekedjan och värdestjärnan

I Michael Porters värdekedjemodell beskrivs relationerna mellan olika aktörer i ett produktionssystem som linjära och sekventiella. Enligt modellen ökas värde av en produkt genom att en aktör vidarebefordrar resultatet av sitt arbete till nästa aktör som lägger till sitt resultat av arbete på produkten och skickar den vidare till nästa aktör som ytterligare ökar värdet och vidarebefordrar till andra aktörer. Detta fortsätter tills produkten säljs till slutkonsumenten. Denna process kan också kallas för värdedistribuerande.

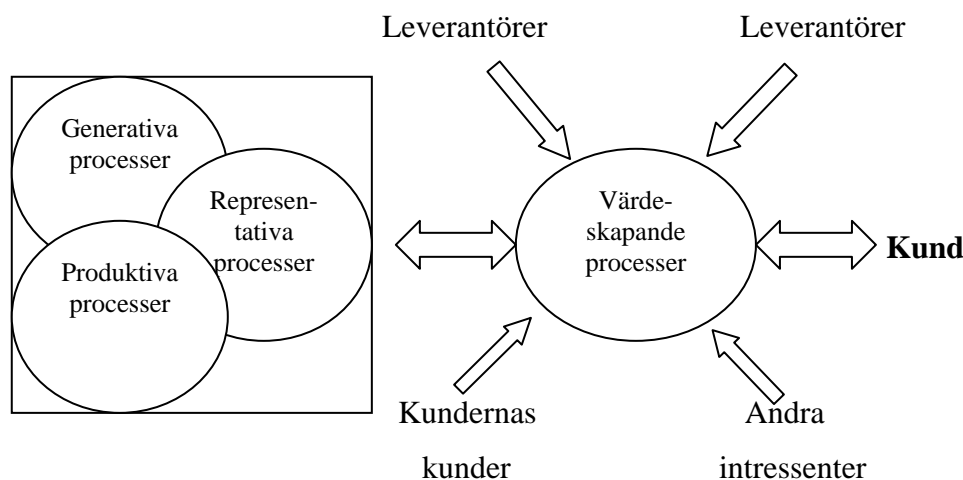


Figur 1: Värdekedjan<sup>64</sup>

I en värdestjärna, till skillnad från värdekedjan, finns kopplingar mellan aktörer åt alla håll. Värde av en produkt samproduceras genom att aktörer samverkar med varandra. Aktörerna fördelar uppgifterna som skapar värde mellan sig själva och andra i tid och rum. Kunden är i denna relation inte en passiv köpare utan en aktiv medverkare. Samproducenter, t ex kund och leverantör kommunicerar och ständigt utvärderar varandra samt omfördelar arbetsuppgifter enligt sin nya uppfattning om de relativa fördelar de upplever hos varandra. Ett effektivt erbjudande utformas så att alla deltagare utför de uppgifter som är rätta för dem och på så sätt skapas värde för alla parter. En sådan erbjudande kan ha ett ”högt pris” eftersom kunden får

<sup>64</sup> Normann R, Ramirez R, (1995) *Den nya affärslogiken*, s 56, Malmö: Liber-Hermods, egen bearbetning av Porters värdekedjemodell.

ett värde som avsevärt överstiger kostnaden för de aktiviteter som krävdes för att producera den. Kundens effektivitet kan ökas genom en möjliggörande funktion, som hjälper kunden göra det han inte kunde göra tidigare, eller göra det på ett bättre sätt. Effektiviteten kan också ökas med avlastande funktion som tar bort aktiviteter från kunden och låter honom koncentrera sig på sina huvudsakliga kompetensområden<sup>65</sup>.



**Figur 2:** Värdestjärnan<sup>66</sup>

### *Relevans för uppsatsen*

På en mogen marknad som små fristående resebyråer befinner sig är det nödvändigt att kunna erbjuda mervärde till kunder för att uppnå långsiktig överlevnad. För resebyråer som säljer standardiserade resor med låga priser är det lönsammare att använda värdekedjemodellen. Värdekedjetänkande bygger på värdedistribution snarare än värdeskapande och passar väl för företag med låginvolverade kunder. Här är det tillräckligt med **envägskommunikation**. Resebyråer med höginvolverade kunder behöver däremot lösa mer komplexa problem åt sina kunder. I sådana fall är det inte tillräckligt med att distribuera värde, utan det gäller att skapa värde för kunden, något som beskrivs i värdestjärnan. För värdeskapande krävs **tvåvägskommunikation** mellan kund och anställd för att kunna få fram de individuella behov och synpunkter som är nödvändiga för att skapa en skräddarsydd lösning. Resebyråer med höginvolverade kunder kan effektivisera sina erbjudanden genom möjliggörande och avlastande funktion som man talar om i värdestjärnan. Därigenom kan resebyråer t ex

<sup>65</sup> Normann, R., Ramirez, R. (1995); *Den nya affärslogiken*, Malmö: Liber Hermods

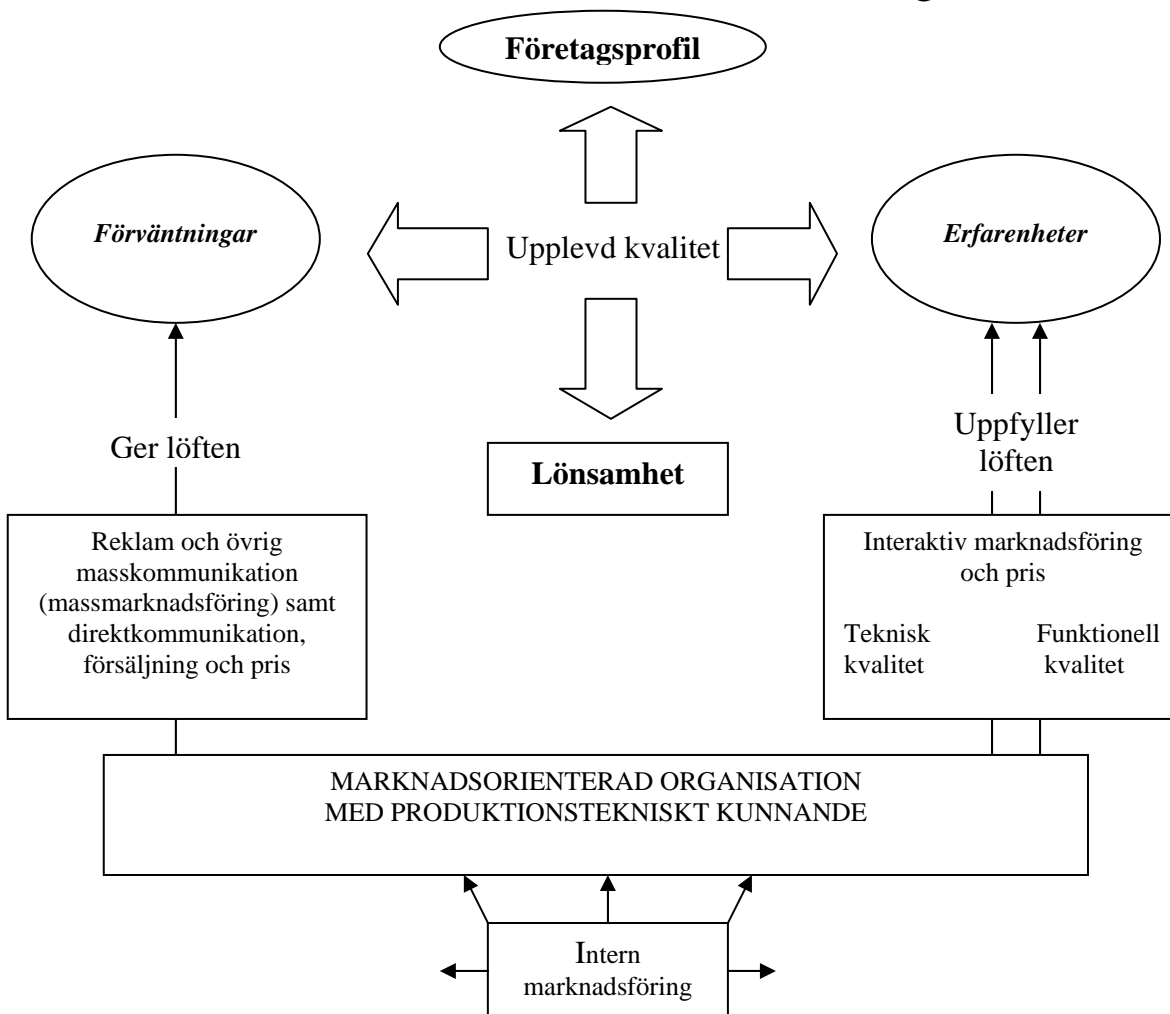
<sup>66</sup> Wikström, S., Lundkvist, A., Beckerus, Å., (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*, s 140, Stockholm: Svenska förlaget

möjliggöra för kunden att både boka flyg och hotell och hyra en bil på en och samma gång samt avlasta kunden från att söka efter all information själv.

Även i nästa teori är kommunikation ett nyckelord. Där förekommer kommunikation och interaktion på olika nivåer, internt och externt. Detta leder till att mervärde kan skapas både inom och utanför företaget.

### 3.5.2 Totalkommunikation

#### En totalmodell för marknadsföring



Figur 3: Resultatorienterad, långsiktigt inriktad marknadsföringsmodell<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Grönroos, C., Rubinstein, D., *Totalkommunikation: Analys och planering av företags marknads kommunikation*, Malmö: Liber

## **Kommunikation**

Kommunikationen kan beskrivas som en process där människor har kontakt med varandra. Detta innefattar förmedling av olika signaler i form av budskap, attityder och känslor med sändare och mottagare som en process av interaktion<sup>68</sup>.

Det finns enkelriktad kommunikation mellan sändare och mottagare som kan ses som en linjär process, samt tvåvägskommunikation som kännetecknas av en ömsesidig kontakt och interaktion.<sup>69</sup> Tvåvägskommunikationen som leder till interaktion mellan kontaktpersoner, fysiska och tekniska resurser, systemen eller den tekniska kvaliteten, är utgångspunkten för all marknadskommunikation. Den totala interaktionen innefattar både den funktionella och den tekniska interaktionen, som bildar olika kvalitetsdimensioner<sup>70</sup>.

## **Intern marknadsföring**

Företagets värde kan distribueras genom är att marknadsförare själv tar hand om marknadsföringen och inte samverkar med några andra marknadsfunktioner, som annars skulle ha någon strategisk betydelse för marknadsföringen<sup>71</sup>.

Ett annat sätt som företag kan skapa värde är genom att ledningen applicerar sitt marknadsföringskunnande till de anställda<sup>72</sup>. Alla medarbetare motiveras till att göra kundinriktade insatser, vilket innefattar olika kundaktiviteter som används för att samordna de anställda på bästa möjliga sätt. Intern marknadsföring innefattar två olika marknadsfunktioner. Den första innebär att medarbetarna och ledningen bestämmer vilka olika aktiviteter som stöder deras kundmedvetande. Den andra innebär att alla medarbetare är motiverade att agera serviceinriktat när mötet mellan kund och leverantör sker<sup>73</sup>.

## **Kvaliteten**

Företaget kan uppnå en långsiktig lönsamhet genom framgångsrik marknadsföring. C. Grönroos och D. Rubinsteins definition av den kvalitetsbaserade totalmodellen för marknadsföringen innefattar den förväntade och den upplevda kvaliteten, som baseras på

---

<sup>68</sup> Larsson, L. (2001) *Tillämpad kommunikation vetenskap*, s 26, 2:upplagan, Lund: Studentlitteratur

<sup>69</sup> Ibid, s 38

<sup>70</sup> Grönroos, C., Rubinstein, D. *Totalkommunikation: Analys och planering av företagets marknadskommunikation*, s.9, Malmö: Liber

<sup>71</sup> Grönroos, C. (1990) *Service Management: ledning, strategi, marknadsföring i service konkurrens*, s 159

<sup>72</sup> Gummesson, E. (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*, s237, 3:upplagan, Malmö: Liber

<sup>73</sup> Grönroos, C. (1990) *Service Management: ledning, strategi, marknadsföring i service konkurrens* s 237

tidigare erfarenheter av företaget samt dess profil och lönsamhet. Här menas det att företagets långsiktiga mål är både att uppnå lönsamhet och önskad företags profil<sup>74</sup>. Det är högst väsentligt i denna teori att den upplevda kvaliteten är beroende både av de förväntningar och av de erfarenheter som kunden har om företaget. I ett idealläge ska förväntningarna stämma överens med tidigare erfarenheter av företaget. Ju mer förväntningar och erfarenheter överensstämmer, desto bättre kvalitet upplevs av kunden<sup>75</sup>.

### **Förväntningarna**

Det ena sättet på vilket företaget kan skapa olika förväntningar hos kunden, är genom olika marknadsföringskanaler. Förväntningarna är beroende av olika löften som företaget ger till sina kunder. Dessa löften ges till kunden genom traditionella marknadsföringsåtgärder, t.ex. reklam och övrig masskommunikation. Löften som ges genom olika kanaler påverkar företagets profil. Det andra sättet på vilket företaget kan skapa förväntningar hos kunden är genom word-of-mouth. Om ett positivt rykte uppfylls leder det till att word-of-mouth-effekten förstärks ytterligare<sup>76</sup>.

Företaget kommunicerar sina förväntningar genom imagen, som fungerar som ett filter och påverkar uppfattningen av företagets verksamhet. Imagen är ett resultat av kundernas erfarenheter och deras förväntningar, och har inverkan på den interna marknadsföringen<sup>77</sup>.

### **Erfarenheter**

I Grönroos kvalitetsbaserade totalmodell för marknadsföring är erfarenheterna beroende av den tekniska och den funktionella kvaliteten hos en produkt eller tjänst. Den tekniska kvaliteten innebär att värde distribueras genom själva kärnprodukten samt de lösningar som produkten erbjuder. Den funktionella kvaliteten innebär hur man får själva produkten serverad. Både servicegrad och kundbemötande ingår ur kundens synvinkel kan leda till lojalitet. Den innefattar också hur leveransen och faktureringen fungerar samt hur kunden upplever de anställdas beteende. Den funktionella kvaliteten är beroende av hur pass marknadsorienterat företag är med sina kundrelationer.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Grönroos, C., Rubinstein, D. *Totalkommunikation: Analys och planering av företagets marknadskommunikation*, s.9, Malmö: Liber

<sup>75</sup> *Ibid.*, s.8

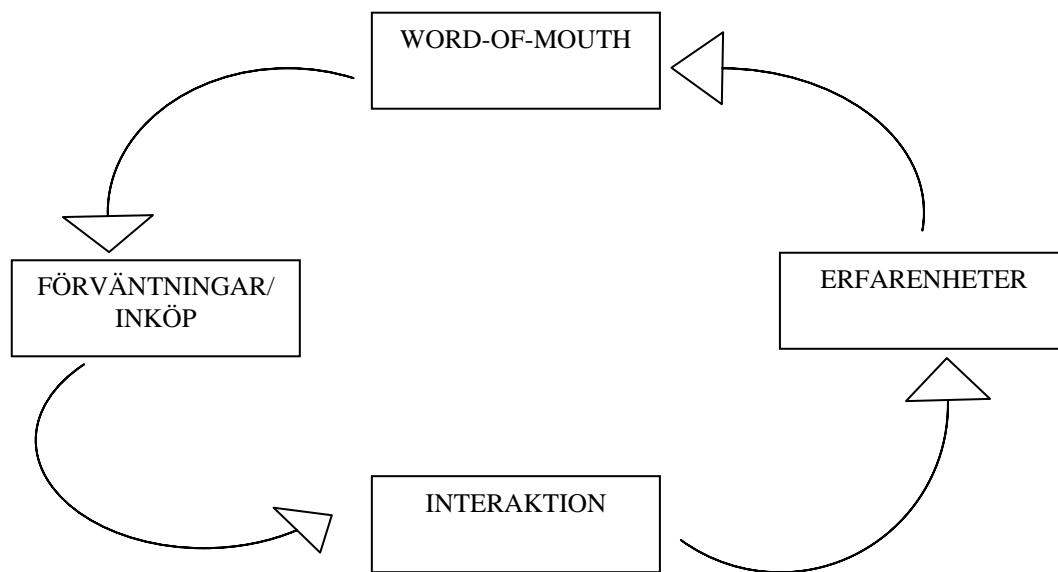
<sup>76</sup> Grönroos, C. (2007) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, s 297, Kristianstad: Liber

<sup>77</sup> Grönroos, C. (1990) *Service Management: ledning, strategi, marknadsföring i service konkurrens*, s 181

<sup>78</sup> Grönroos, C., Rubinstein, D. *Totalkommunikation: Analys och planering av företagets marknadskommunikation*, s 8, Malmö: Liber

## Kommunikationscirkeln

När kommunikationen mellan kund och anställda fungerar bra och förväntningarna uppfylls mellan deltagare så kan det leda till en positiv word-of-mouth. Kommunikationscirkeln består av fyra delar: förväntningar/inköp, interaktion/tjänstemöten, upplevelser och word-of-mouth kommunikation. Förväntningar uppfylls under servicemötet hos nya och gamla kunder. I och med konsumtionsfasen (inköpet) möter kunden företagets interaktiva marknadsföring och sanningens ögonblick är ett faktum. Här är det avgörande hur personalen agerar och hur systemet som förmedlar budskap om företaget fungerar, inte minst trovärdigheten.



Figur 4: Den centrala kommunikationscirkeln<sup>79</sup>

De erfarenheter och upplevelser som uppkommer i samspel mellan kund och företag leder till en positiv word-of-mouth kommunikation. Word-of-mouth kommunikationen, som bildas hos befintliga och blivande kunder, är en kraftfull effekt av de förväntningar som företaget uppfyller och är avgörande för den framtida konsumtionen. Om företaget inte lyckas att skapa värde för kunden kan inte word-of-mouth-effekten uppstå<sup>80</sup>.

### Relevans för uppsatsen

De små fristående resebyråer som väljer värdeskapande som konkurrensmedel har behov av intern marknadsföring, där ledningen motiverar anställda och kommunicerar en ledande

<sup>79</sup> Ibid., s 11

<sup>80</sup> Grönroos, C. (2007) *Service Management och marknadsföring – en CRM-ansats*, s 297, Kristianstad: Liber

vision till hela företaget. För att den interna marknadsföringen ska fungera väl, krävs det att tvåvägskommunikation och interaktion förekommer i organisationen. När den interna marknadsföringen fungerar väl och anställda är kundorienterade återspeglas detta också i den externa marknadsföringen. Bra service talar för sig själv och resebyråer behöver inte satsa lika mycket på t.ex. reklam. Små fristående resebyråer som satsar på värdedistribution och inte fokuserar på den interna marknadsföringen får däremot lägga större vikt på den externa marknadsföringen. Resebyråer ger löften till kunder genom antingen extern marknadsföring eller genom det rykte som word-of-mouth-effekten har lett till. Om löftena uppfylls, skapar detta förtroende för resebyråer, stärker dess profil, image och varumärke och leder till positiv **word-of-mouth**, som innebär gratis marknadsföring för resebyråerna. Små fristående resebyråer uppfyller löftena genom de produkter och den service som de erbjuder, dvs. den tekniska och den funktionella kvaliteten. **Interaktionen** med kunder är av stor vikt då sättet på vilket man bemöter kunden är oftast avgörande för om kunden blir nöjd och tillfredställd. När kunden blir nöjd med den tekniska och funktionella kvaliteten är han också beredd att betala högre pris. Om däremot interaktionen inte kännetecknar serviceprocessen blir den tekniska kvaliteten av produkten och dess pris viktigast.

### 3.5.3 Varumärke

Varumärket definieras av American Marketing Association som: ”ett namn, term, märke, symbol eller design, eller kombination av dessa, för att identifiera varor eller tjänster av en eller en grupp säljare samt differentiera dessa från andra konkurrenter.” Att skapa varumärke är alltså ett sätt att skilja sig från konkurrenter. Varumärket kan bl. a. signalera den kvalitet som företaget har på sina produkter eller tjänster. Lyckas företag med att få varumärkeslojala kunder blir det en konkurrensfördel som är svår att kopiera<sup>81</sup>.

För att kunna bygga upp ett starkt varumärke är det viktigt att tänka på vilket identitet varumärket har. Varumärkesidentitet innebär det som märket står för samt dess löften till kunder. Det är viktigt att löftena till kunden uppfylls. Vidare byggs varumärkets värde, eller brand equity, genom att skapa rätta varumärkes egenskaper för rätta kunder. Det finns tre huvudsakliga drivkrafter för brand equity:

1. Val av varumärkes elementer som varumärket består av (namn, logotyper, symboler osv.);

---

<sup>81</sup> Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing Management 12e*, s 274-257, New Jersey: Pearson Education

2. Produkten och service samt alla marknadsföringsaktiviteter och stödprogram för marknadsföring;
3. Andra associationer som indirekt är kopplade till varumärket genom att de länkas till exempelvis en viss person, plats eller objekt (t ex en känd person som gör reklam för ett företag)<sup>82</sup>.

Vid utveckling av varumärket när det gäller tjänster – som består av processer, är det serviceprocessen som är central. Marknadskommunikation i form av t ex reklam är bara ett stödelement. Enligt Christian Grönroos kan varumärket inte byggas av marknadsföraren själv utan det är kunder som har en aktiv roll i varumärkesutvecklingen. Marknadsföraren skapar endast ramar för utvecklingen av varumärket genom att erbjuda en produkt, serviceprocess och marknadskommunikationssättet. Sedan är det kunder som utvecklar och förändrar varumärket när de reagerar på olika varumärkesbudskap som t ex personal, omgivning i tjänsteprocessen, marknadskommunikation, rykten osv. Därigenom utvecklas en relation mellan kunden och varumärket. Utifrån varumärkesbudskap formar kunden en uppfattning om företaget, dess image. När företags image och identitet, eller den bild företag har av sig själv, överensstämmer, ökar varumärkets värde. Om kunden värderar ett visst varumärke högt och värdet ökas med tiden är sannolikheten stor att han blir en lojal kund. När varumärkesrelationer underhålls är det också vanligt att kunder talar väl om märket<sup>83</sup>.

### *Relevans för uppsatsen*

Eftersom små fristående resebyråer befinner sig på en marknad som präglas av hög konkurrens är det viktigt för dem att skapa ett **starkt varumärke**. Lyckas de med detta kan de särskilja sig från konkurrenter. Ett starkt varumärke är också en förutsättning för att få märkeslojala kunder. Varumärkesbyggande är därför ett sätt att behålla de befintliga kunderna för resebyråer, vilket är viktigt på en mogen marknad<sup>1</sup>. När små fristående resebyråer utvecklar sitt varumärke är det viktigt att de klarar att uppfylla de löften som deras varumärke uttrycker. När kundens förväntningar uppfylls så stärks företagets image och möjligheterna blir större att få lojala kunder. Nöjda kunder sprider dessutom positiv word-of-mouth, vilket ytterligare stärker varumärket. Att skapa ett starkt varumärke är viktigt för värdeskapandeprocesser, medan för värdedistribution är detta av mindre vikt.

---

<sup>82</sup> Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing Management 12e*, s 281, 423, New Jersey: Pearson Education

<sup>83</sup> Grönroos, C. (2007), *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*, s 318-323, Kristianstad: Liber



### 3.5.4 Kundrelationer

Teorier om kundrelationer visar två sätt att skapa och bibehålla kundrelationer som slutligen ska leda till lojala kunder.

#### 3.5.4.1 Customer Relationship Marketing (CRM)

Kotler tar upp kundrelationers uppbyggande (CRM) som en viktig aspekt för att få lojala kunder. Lojalitet, enligt teorin skapas genom förbättringar i produkten. Väsentligt med denna teori är att företaget ska värdera hur mycket de ska investera för att bygga upp lojaliteten hos kunden.

Det finns fem nivåer om hur man kan höja kundlojaliteten genom olika marknadsföringsinsatser. På första nivå är det basal marknadsföring som handlar om att säljare säljer själva produkten till kunden. Reaktiv marknadsföring på nivå två handlar om försäljningen samt kundens respons om den erhållna produkten. Ansvarsmarknadsföring finns på nivå tre och den tar reda på om produkten uppfyller det kunden förväntar sig. Proaktiv marknadsföring på nivå fyra handlar om att säljare behåller kontakten med kunden för att kunna förbättra produkten. Slutligen på sista nivån finns partnermarknadsföring som handlar det om att man behåller kontakten med stora leverantörer för att förbättra produkten<sup>84</sup>.

#### 3.5.4.2 Kundrelationens livscykel

Inom C. Grönroos teori om kundrelationens livscykel tas upp tre olika faser: inledningsfas, inköpsfas och konsumtionsfasen. Teorin om kundrelationens livscykel betonar vikten av relationer mellan kund och leverantör. Det är viktigt att företaget ser över vilka kundrelationer som det bör utveckla och bevara. Grönroos menar att alla affärer grundas av relationer och de tre faserna måste efterföljas av varandra.

##### *Inledningsfasen*

I det inledande initialskedet bör tjänsteföretag försöka att väcka intresse för sina tjänster genom traditionella marknadsföringsfunktioner. Om kundens behov tillfredställs genom företagets utbud så leder detta till att kunden hamnar i nästa skede.

---

<sup>84</sup> Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing Management 12e*, New Jersey: Pearson Education

### *Inköpsfasen*

Under Inköpsfasen överväger den potentiella kunden om han är beredd att betala för tjänsten som erbjuds. Om kunden känner att tjänsten tillfredställer förväntningarna bestämmer han sig för att gå vidare till nästa skede.

### *Konsumtionsprocessen*

Här måste företaget klara av att lösa kundens problem. Om företaget kan erbjuda både teknisk och funktionell kvalitet som tillfredställer kundens förväntningar, kan detta leda till en återkonsumtion.

Enligt kundrelationens livscykel kan kunden när som helst avsluta sin relation med företaget eller bli en trogen kund hos företaget<sup>85</sup>.

### *Relevans för uppsatsen*

Eftersom små fristående resebyråer befinner sig på en mogen marknad med hård konkurrens är det svårt och dyrt att hela tiden få tag på nya kunder. Att satsa på de befintliga kunderna och se till att de kommer tillbaka blir därför viktigt. **Lojalitet** hos sina kunder kan små fristående resebyråer uppnå genom att skapa kundrelationer. I värdedistribution uppnås kundlojaliteten genom att förbättra produkten. Detta innebär att kunder ses som objekt och relationerna kännetecknas av kortsiktighet. I värdeskapande, som är ett långsiktigt perspektiv kan resebyråerna med hjälp av kundrelationens livscykel uppnå kundlojalitet genom att bevara och bibehålla kundrelationer. Värde skapas här genom samverkan med kunden där kunden betraktas som någonting väldigt värdefullt för företaget. Det gäller att små fristående resebyråer kan fånga upp kundens intresse redan med sina annonser och sedan stärka intresset när kunden besöker resebyrån. Lojaliteten uppnås på detta sätt genom att skapa värde för kunder.

Värdeskapande eller värdedistribution hos små fristående resebyråer bör också framgå i deras konkurrensstrategier, som leder oss in till nästa teoriområde.

---

<sup>85</sup> Grönroos, C. (2007) *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*, s 263, Kristianstad: Liber

## **3.6 Teoriområde 3: Konkurrensstrategier**

*I den globaliserade och konkurrensutsatta marknaden som fristående resebyråer befinner sig i är det nödvändigt att välja rätt konkurrensstrategi.*

### **3.6.1 Allmänna konkurrensstrategier**

Faktorer som kännetecknar Michael Porters strategier är att utmärka sig på marknaden genom pris eller differentiering. Porter har föreslagit följande tre generiska strategier inom marknadsföring: kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Väsentligt med Porters strategier är att företagen ska lyckas bättre än andra företag i samma bransch. Genom att använda sig av dessa tre potentiellt framgångsrika strategiska ansatser kan små resebyråers överlevnad på en konkurrensutsatt marknad analyseras.

#### **3.6.1.1 Kostnadsöverlägsenhet**

Företaget jobbar hårt för att använda sig av den billigaste produktionen och distributionskanaler på marknaden, och därigenom vinna marknadsandelar. Strategin som kostnadsöverlägsenhet kräver ett beslutsamt letande efter de lägsta kostnaderna på marknaden. Detta innebär bland annat att företaget måste ha lägre kostnader än samtliga konkurrenter inom såväl service, personlig försäljning som reklam, för att kunna vara ledande på marknaden. Företag som på detta sätt tävlar med varandra om lägsta kostnader förhindrar andra konkurrenter att komma in på marknaden. Kostnadsöverlägsenhet kräver en modern utrustning för att vara konkurrenskraftig. Problemet med denna strategi är att företaget inte kan konkurrera med enbart pris om de inte tar hänsyn till investeringar, tillgång till kapital, kunnande inom processtillverkning, produktionsanpassad produktutformning och lågkostnadskanaler för produktion.

#### **3.6.1.2 Differentiering**

Ett företag differentierar sig genom den produkten eller tjänsten som företaget erbjuder på marknaden. Företaget kan differentiera sig inom design, teknologi, kundservice, återförsäljarnätverk osv. Genom att använda sig av differentieringsstrategin kan företaget skaffa sig en försvarbar position på marknaden. Ett exempel på detta är att företaget kan utmärka sig i jämförelse med sina konkurrenter genom att erbjuda en servicetjänst som är unik inom branschen. Differentiering innebär att man skapar skillnader, där det alternativt kunden värderar högst vinner. Genom en differentiering kan det svårt för företag att nå

en hög marknadsandel, om t ex företag vill uppnå exklusivitet, så kan det vara svårt att skapa det med hög marknadsandel. Detta kräver nämligen en grundlig differentiering på marknaden för att satsa på rätta kunder i rätt tidpunkt. Subjektiva bedömningar inom forskning och utveckling samt samordning krävs inom produktutveckling i marknadsföringen.

### 3.6.1.3 Fokus

Fokusering innebär i detta sammanhang en kombination av både differentiering och kostnadsöverlägsenhet med inriktning mot en enda målgrupp. Företag fokuserar på ett segment eller en geografisk marknad. Fokuseringsstrategin bygger på att välja ut en målgrupp. Företaget satsar på att slå ut konkurrenter genom en bättre positionering.

Fokuseringsstrategin innebär antingen att man har en låg kostnadsposition från målgruppens synpunkt eller att man har en hög differentieringsgrad. Fokuseringsstrategins styrka är att man kan konkurrera ut konkurrenterna när de är svagast<sup>86</sup>.

#### *Relevans för uppsatsen*

För att små fristående resebyråer ska kunna överleva på en konkurrensutsatt marknad måste de välja rätt konkurrensstrategi. Strategin för **kostnadsledare** förutsätter att resebyrån ska ha en dominerande position på marknaden genom låga kostnader. Denna strategi lämpar sig för små fristående resebyråer som har låginvolverade kunder, vilka anser att priset är en avgörande faktor. **Differentiering** förutsätter att resebyrån ska bli bäst på vissa specifika segment, för att särskilja sina erbjudanden från konkurrerande resebyråers erbjudanden. Detta kan göras genom att exempelvis satsa på servicetjänster med hög kvalitet, och erbjuda sina kunder högre servicenivå än vad konkurrenterna erbjuder. Denna strategi passar bäst för resebyråer med höginvolverade kunder, som är beredda att betala ett högre pris för bra service och därigenom kunna minimera sin risk.

---

<sup>86</sup> Porter, M. (1991) *Konkurrensstrategi*, s 56

### 3.7 Teoretisk syntes

I den teoretiska syntesen kommer de teorier som beskrivits ovan att kopplas ihop, för att kunna besvara studiens frågeställning - *Vilka faktorer är betydelsefulla för små fristående resebyråers långsiktiga överlevnad på en hårt konkurrensutsatt marknad?*

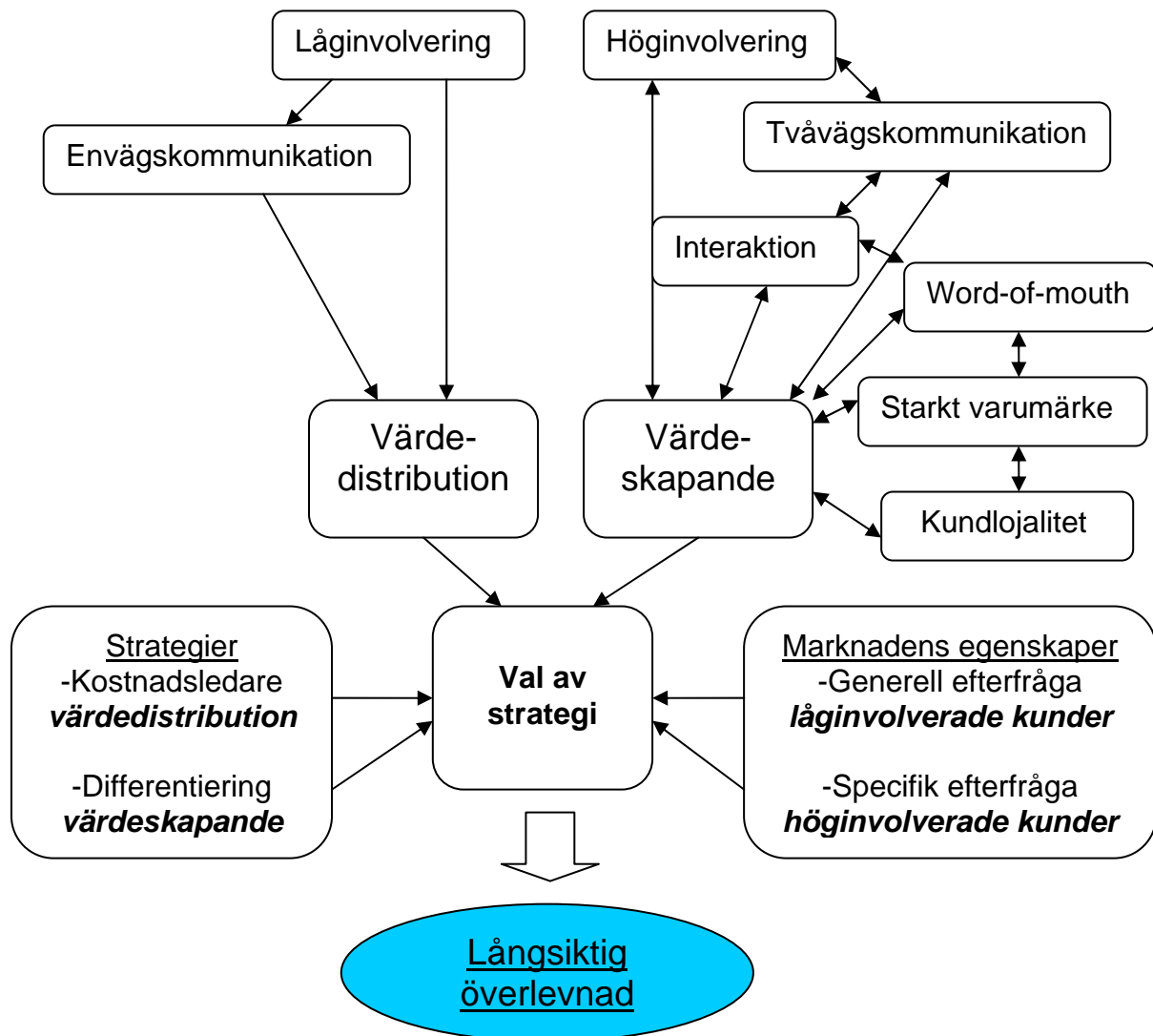
För att uppnå överlevnad på en konkurrensutsatt marknad bör små fristående resebyråer anpassa sig till sina kunders behov och kunna leverera det som kunderna värderar högst. Eftersom människor har olika behov blir det lämpligt för resebyråer att först se vilka egenskaper som deras egen marknad kännetecknas av, eller med andra ord om deras kunder är låginvolverade eller höginvolverade. Kundernas *involveringsgrad* bör vara utgångspunkt för resebyråers marknadsföringsstrategier, då den visar om efterfrågan på marknaden är generell eller specifik.

När marknadens efterfrågan är generell och kunderna är *låginvolverade*, är det effektivare att satsa på *värddistribution*. Värddistribution förutsätter att man använder sig av transaktionsmarknadsföringssynsättet och har målsyn som planeringssätt. Låginvolverade kunder söker efter det billigaste alternativet - lägsta priset avgör. Dessa kunder upplever ett litet risktagande när de t. ex. köper en resa. De har inte behov av att samla in mycket information, vilket tyder på att *envägskommunikation* är tillräcklig. Resebyråer som har låginvolverade kunder bör därför fokusera på den tekniska kvaliteten i sina erbjudanden och distribuera värdet genom förbättringar i produkten. Resebyråerna bör välja *kostnadsledarposition* och satsa på värddistribution genom att erbjuda låga priser. Detta för att kunna konkurrera med andra aktörer på marknaden med generell efterfrågan. Små fristående resebyråer har dock alltför höga kostnader för att kunna konkurrera om lägsta pris, vilket påpekats tidigare i studiens bakgrund. Det enda sättet för små fristående resebyråer att kunna bli framgångsrika kostnadsledare och överleva på en konkurrensutsatt marknad är därför genom att öka sina marknadsandelar.

På en marknad där efterfrågan är specifik, gäller däremot andra faktorer. När kunden är *höginvolverad* innebär det att denne söker efter information för att minimera sin risk. Priset blir mindre viktigt och hög service värderas mest. Engagerade kunder behöver mer personlig service. Därför blir det inte längre tillräckligt med transaktionsmarknadsföring, som ser kunden som objekt - en i mängden. Relationsmarknadsföringssynsättet, där kunden är subjekt, blir passande att använda. Enligt detta synsätt är *värdeskapande* den centrala processen. För

att små fristående resebyråer ska kunna skapa värde för individuella kunder är det nödvändigt med *tvåvägskommunikation*, där kunden samproducerar värdet tillsammans med medarbetare vid resebyrån. Även internt i organisationen bör tvåvägskommunikation, och interaktion, finnas, så att alla i företaget fokuserar på värdeskapande till kunden. Processyn blir därför lämpligaste planeringssättet. För att kunna tillfredställa höginvolverade kunder är det viktigt att den funktionella kvaliteten fungerar väl, eftersom det är detta mervärde som kunden betalar extra för. För att kunna erbjuda en hög funktionell kvalitet är det viktigt att *interaktion* finns både internt, mellan ledning och anställda, och externt, i servicemötet med kunden. Om små fristående resebyråer lyckas skapa ett högt värde till sina kunder, uppstår en positiv *word-of-mouth-effekt*, som stärker en positiv image och varumärket. Genom ett *starkt varumärke* som ska förmedla hög service, kan små fristående resebyråer särskilja sig från sina konkurrenter. Det krävs dock att resebyråerna uppfyller vad de lovar och därigenom stärker de också sin profil. För resebyråer med höginvolverade kunder blir det mycket viktigt att skapa *kundlojalitet*, då det är både dyrt och svårt att skaffa nya kunder i den rådande konkurrensen. För att få kunder att bli lojala, är det nödvändigt att skapa och bibehålla kundrelationer. Eftersom värdeskapande är centralt när man har höginvolverade kunder, bör det vara det viktigaste konkurrensmedlet för resebyråerna. Genom *differentieringsstrategi* kan de små fristående resebyråerna uppnå en stark och särskiljande position på marknaden och slutligen överleva långsiktigt.

### 3.7.1 Syntesmodellen



Figur 5: syntesmodellen<sup>87</sup>

### 3.8 Teoretisk referensram

Syftet med denna uppsats är att analysera och utvärdera små fristående resebyråers marknadsföringsstrategier. För att kunna analysera och utvärdera marknadsföringsstrategierna för små resebyråer, kommer de avgörande faktorerna att operationaliseras, för att kunna undersökas i empirin.

Studiens målvariabel är långsiktig överlevnad för små fristående resebyråer. Överlevnad är den beroende variabeln och de oberoende variablerna presenteras nedan. De oberoende

<sup>87</sup> Källa: egen

variablerna kommer vidare att undersökas genom en kvalitativ intervju med företag, samt en kvantitativ kundundersökning i form av enkät.

### **Kundundersökning:**

#### **Faktorer**

Involvering

Kommunikation

Interaktion

Varumärke

Lojalitet

Konkurrensstrategi

#### **Variabler**

Låginvolvering/ höginvolvering  
Hög priskänslighet/ låg priskänslighet

Envägs-/ tvåvägskommunikation

Låg servicenivå/ hög servicenivå

Image stämmer ej överens med identitet/ image stämmer överens med identitet

Engångstransaktion/ upprepade köp

Pris/ service

### **Företags intervju:**

#### **Faktorer**

Involvering

Kommunikation

Interaktion

Varumärke

Lojalitet

Konkurrensstrategi

#### **Variabler**

Låginvolvering/ höginvolvering  
Hög priskänslighet/ låg priskänslighet

Envägs-/ tvåvägskommunikation

Platt struktur/ hierarkisk struktur  
Målsyn/ processyn

Image stämmer ej överens med identitet/ image stämmer överens med identitet

Nya kunder/ befintliga kunder  
Produkt i fokus/ service i fokus

Genom pris/ genom differentiering



## 4. Företagspresentation

---

*I detta avsnitt presenteras de två fristående resebyråer som ingår i undersökningen.*

---

### 4.1 ”Akasia Travel AB”

Akasia Travel är en fristående resebyrå som har två anställda och varit verksam sedan 1986 och är specialiserade på resor till Turkiet. Resebyrån säljer reguljärflyg, charter och gruppresor och dessutom erbjuder en lagstgd statlig resegaranti. Akasia Travel är ansluten till IATA (International AirTransport Association) samt SRF (Svenska Resebyråföreningen). Resebyrån ägs och drivs nu av Leyla Demiray och Tolga Unal.<sup>88</sup> Det är ett familjeföretag då det startades av Leylas far som sedan överlätit verksamheten till de nuvarande ägarna.<sup>89</sup>

### 4.2 ”Odenresor AB”

Odenresor AB är en fristående resebyrå som startades 1957 och är en av Sveriges äldsta resebyråer. Odenresor AB har två butiker: en i Stockholm, som har 14 anställda och en i Göteborg med 5 anställda. Den ägs av Per Westman som har haft resebyrån i drygt 20 år. Verksamhetens omsättning är beräknad på drygt 150 miljoner kronor för år 2007, för både Stockholm och Göteborg.<sup>90</sup> Odenresor AB är medlem i branschorganisationen SRF (Svenska Resebyråföreningen).<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> <http://www.akasia.se/omoss.html> (hämtad 2007-11-25)

<sup>89</sup> Se bilaga 1

<sup>90</sup> Se bilaga 2

<sup>91</sup> <http://www.odennesor.se/> (hämtad 2007-11-25)

## 5. Empiri

---

*Kapitlet inleds med en presentation av de två resebyråer som har kontaktats. Sedan redovisas det material som framkom under företagsintervjuer och kundundersökningen. För att underlätta analysen, har sammanställningen av intervjuer och enkäter delats upp efter faktorerna i den teoretiska referensramen.*

---

### 5.1 Sammanställning av intervju 1

Respondent: Leyla Demiray, ägaren och manager på Akasia Travel AB

#### **Involvering**

Enligt Leyla är priset mest avgörande för de flesta kunderna, samtidigt som de är nöjda med den service de får. Priset har blivit mycket viktigt, eftersom kunderna är numera väldigt prismetvetna, de kan köpa biljetter hos lågprisflygbolag.

#### **Kommunikation och interaktion**

Den första kontakten med kunden är oftast genom telefon, eller mail. Sedan lämnar kunder sina uppgifter, säger vad de vill ha och resebyrån ordnar detta åt dem. Enligt respondenten vill många hämta sin biljett på plats, inte skickad via mail, därför kommer de kunder som bor i närheten till resebyrån och får biljetten i handen.

Akasia Travel anpassar sig till sina kunder genom att fråga specifikt vad kunderna vill ha, men allmänt så lägger de ut erbjudanden på hemsidan. De annonserar i tidningar men efterfrågan beror i stort sätt på säsongen. På vår och höst efterfrågas mycket weekendresor, då annonserar resebyrån sådana resor.

Organisationsstrukturen hos Akasia Travel är platt. Medarbetare i företaget gör allt tillsammans, från att städa och renovera till att vara chef och bestämma över företaget.

Kommunikationen i själva företaget fungerar bra, enligt respondenten. Leyla och hennes kollega står nära varandra, vilket gör att de kan arbeta bra tillsammans.

## **Varumärke**

Akasia Travel går ut som Turkiet-experten. Detta för att de själva kommer från Turkiet och känner till landet väl. Akasia Travel har en mångårig erfarenhet av själva resebranschen, vilket gör att de vet vad de säljer och tror på att även kunden känner på detta.

## **Lojalitet**

Enligt L. Demiray har Akasia Travel en bred kundkrets med en del stabila kunder som har köpt sina resor hos dem i över 20 år. Dessa kunder återkommer varje år. Sedan har de 10-20% affärsresenärer som också är trogna kunder då de reser oftare. Nya kunder beräknas till ungefär 10-15% och många av dem kommer tillbaka, vilket L. Demiray upplever som väldigt trevligt. Resebyråns största kundkrets är turkar som bor i Sverige. De åker till Turkiet för att hälsa på sina släktingar, vänner eller på semester och väljer Akasia Travel.

Akasia Travel satsar både på befintliga och på nya kunder. De försöker hitta nya men de vill inte heller förlora de befintliga. Större delen av kunderna är de som kommer tillbaka.

Enligt respondenten väljer kunder Akasia Travel för att de flesta kunder som har åkt med dem tidigare vet hur det fungerar och vad de kan förvänta sig. Kunderna känner sig trygga hos dem då resebyrå vet vilka de som ska åka är och har deras namn och personliga uppgifter färdiga. L. Demiray menar att detta skapar trygghet för kunder. Även engångskunderna, som söker något speciellt resmål, kommer också till Akasia Travel och får den hjälp de vill ha.

Akasia Travel försöker att behålla kontakten med befintliga kunder via mail där de skickar erbjudanden. De annonserar i dagspress under vissa perioder, band annat i turkiska tidningar som utges i Sverige. En av medarbetarna på resebyrå besöker turkiska, serbiska, bosniska och andra föreningar och lämnar erbjudanden där. Enligt respondenten är det dyrt att annonsera, därför satsar de på att göra det på ett billigaste sätt.

## **Konkurrensstrategi**

L. Demiray tror inte att Akasia Travel skiljer sig mycket från andra resebyråer. De flesta små resebyråer är som dem, små familjeföretag som kämpar för att driva familjverksamhet. Deras ambition har aldrig varit att konkurrera med stora resebyråer utan de nöjer sig med det de har. Akasia Travel är en av de tre resebyråer som säljer resor till Turkiet, så där finns det konkurrens, samtidigt som de också samarbetar med varandra.

Enligt Leyla Demiray, säljer de både färdigpaketerade resor och opaketerade resor. 80 procent av Akasia Travel försäljning är flygbiljetter, resterande 20 procent utgörs av någon sorts paketresor.

L. Demiray menar att deras starkaste konkurrensmedel är, enligt många av deras kunder, att det även under högsäsonger känns lugnt och organiserat i deras resebyrå, jämfört med större resebyråer, där det är högljutt och kaotiskt.

Enligt respondenten kan man inte i konkurrensen vara fast vid en sak utan hitta nya resmål också. Det är viktigt att hitta en speciell nisch och satsa på den, men resor är ett känsligt område. Händer något i ett visst land så vill ingen resa dit, därför är det viktigt att ha andra resmål också.

När branschen förändrades i början av 2000-talet och Internet börjat ta över, märkte också Akasia Travel skillnaden, då de inte sysslade med Internetbokningar. Fördelen med Akasia Travel var att de var små och specialiserade sig, därför har de klarat sig ganska bra. Dessutom så har de bra avtal och priser med flygbolag och en bred kundkrets. Resebyrån har varit verksam sedan 80-talet och de har lyckats att bygga upp ett bra namn inom branschen.

## **5.2 Sammanställning av intervju 2**

Respondent: Per Westman, ägaren och manager på Odenresor AB

### **Involvering**

Enligt P. Westman är både pris och service viktigt för deras kunder. Priset är den som är mest avgörande men om resan inte fungerar kommer inte kunder tillbaka, därför är också service mycket viktigt.

### **Kommunikation och interaktion**

Odenresor AB marknadsför sig mycket via Internet och via annonser i dagstidningar och resetidningar. P. Westman säger att det också är nöja kunder som pratar väl om dem, vilket uppskattas högt av respondenten.

Kunderna kontaktar resebyrån oftast via mail eller telefon, och sedan bokar personalen resan åt dem. Resebyrån försöker göra allt det som kunden vill ha.

Per Westman säljer resor tillsammans med större delen av de anställda. Det finns också några personer som arbetar inom administrationen, en ekonomiansvarig, en vd, som administrerar och sköter personal samt en assistent som hjälper till med vissa saker, t ex biljettkontroll.

P. Westman tror att kommunikationen mellan honom och anställda upplevs positivt. Respondenten hoppas att de anställda trivs på sitt jobb, då de jobbar i en rolig bransch. Han tror att de anställda är någorlunda nöjda med sina löner, eftersom de får bonus på resultat och kan även få individuell bonus, pensionsförsäkringar och studieresor. Många av anställda får tjänsteresa under året för att lära sig om länderna eller produkterna, hur det fungerar på olika hotell.

### **Varumärke**

Odenresors varumärke står för service till hyfsade priser. Respondenten menar att det enda sättet att behålla sina kunder och få dem att återkomma är att göra dem nöjda. Om Odenresor AB säljer något dyrare än på Internet, då motiverar de det. Men eftersom på Internet kan man köpa resor för en krona är det ingen idé att de resenärer som vill ha billigaste resor ringer till deras resebyrå.

### **Lojalitet**

Odenresor AB har 60 % privatresenärer och 40 % affärsresenärer. Enligt P. Westman är det viktigt att bearbeta de gamla kunderna, så att de är nöjda och sprider ett positivt word-of-mouth och rekommenderar dem till andra.

Respondenten menar att kunderna väljer Odenresor AB framför allt på grund av den kunskapen om resmål som resebyrån har. På Internet, menar P. Westman, kan man inte hitta information om hur man kan ta sig fram i t ex Hongkong eller Manila.

Resebyrån har företagsregister när det gäller affärsresenärer som används för att kontakta dessa. De flesta resenärerna återkommer. Ibland händer det också att någon kund blir missnöjd, när något har gått snett, då kommer denne inte tillbaka. Det är, enligt respondenten, inte alltid Odenresors fel, många gånger är det t ex flygbolagens eller hotellens fel.

## **Konkurrensstrategi**

Det som särskiljer Odenresor AB från andra resebyråer är att Odenresor är specialist av Sydostasien, speciellt Thailand, Vietnam, Kambodja och Australien. Framförallt skiljer sig denna resebyrå för att den satsar på långresor.

Odenresor AB säljer både färdigtpaketerade resor och opaketerade resor. Färdigtpaketerade resor brukar oftast vara en flygbiljett med två hotellnätter. Men de säljer också flygbiljetter och hotellnätter separat.

P. Westman tror att Odenresor AB har mycket goda chanser att överleva i konkurrensen. Det är en liten resebyrå, som inte vill bli större, eftersom problemet med att bli större är att man tappar farten och personalen tappar motivation. Dessutom är man inte bunden för någonting, det finns inte fasta avtal. Enligt respondenten tillhör de Sveriges största 25 resebyråer i omsättning och när det gäller de fristående resebyråerna är de bland 10 största.

Vidare menar P. Westman att fristående resebyråer måste inrikta sig för att överleva då man inte kan ha all den kunskap som behövs. Detta gjorde Odenresor AB när Internetresebyråer med billiga resor och lågprisflyg kom in på marknaden. De ändrade sin inriktning och började satsa på långresor, exempelvis till Malaysia, Singapore och Thailand. De bestämde sig för att ta hand om mer komplexa resor och respondenten tror att de klarade sig mycket bra. Skillnaden kändes dock när Internet kom, då vissa resenärer började köpa inrikesresor och kortare resor på nätet, t.ex. från Stockholm till London eller Köpenhamn. Odenresor tappade några affärsresenärer på grund av det, men en del köper även kortare resor fortfarande hos resebyrån.

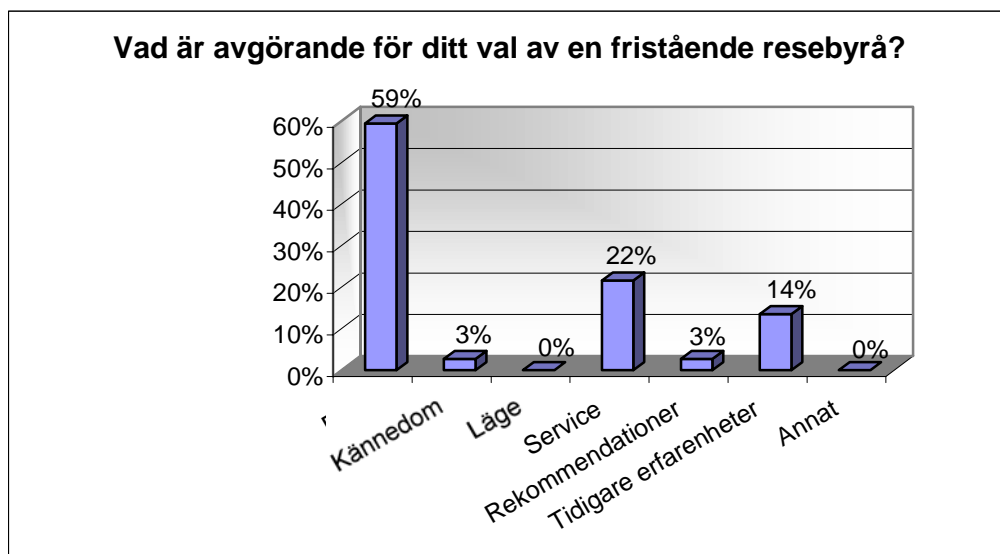
## **5.3 Sammanställning av kundenkäter**

I den kvantitativa undersökningen har 50 enkäter delats ut och av dem blev 37 som var fullständigt besvarade. Dessa 37 enkäter besvarades av 19 kvinnor eller 51 % och 18 män, eller 49 %. Respondenterna tillhörde följande ålderskategorier:

- I ålderskategori 15-35 fanns 13 eller 35 % av respondenterna
- I ålderskategori 36-55 fanns 10 eller 27 %;
- I ålderskategori 56-65 fanns 10 eller 27 %:
- I ålderskategori 66+ fanns 4 eller 10% av alla respondenter.

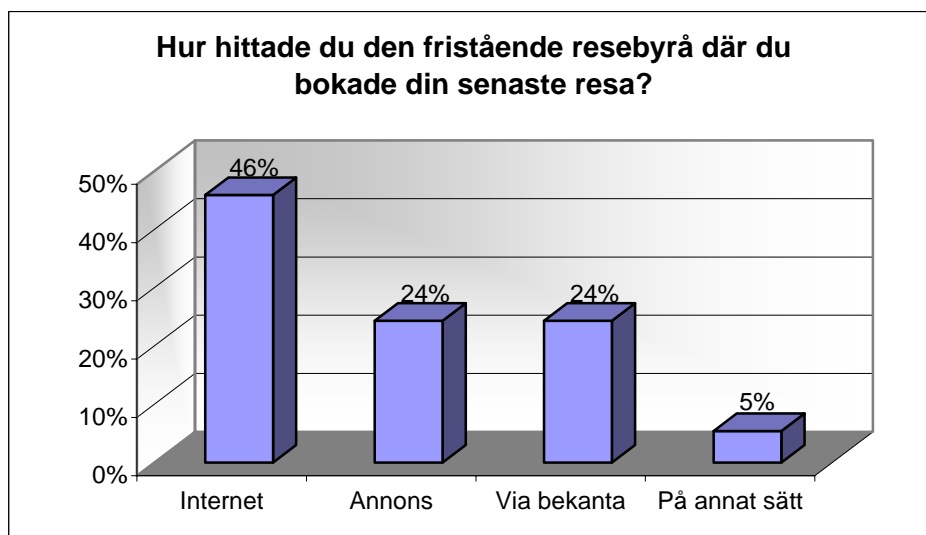
## Involvering hos kunder

För att se hur starkt involverade respondenterna var, frågades dessa i frågan 4 att rangordna olika variabler som var avgörande för deras val av en fristående resebyrå. Priset var den variabel som visade involveringsgraden. Av alla 37 respondenter svarade 22, eller drygt 59 % att priset var avgörande för deras val av en fristående resebyrå. Service var viktigast för 8 eller knappt 22 %, tidigare erfarenheter – för 5 eller drygt 13 %, medan kännedom och rekommendationer var viktigast för 1 person var eller knappt 3 %.

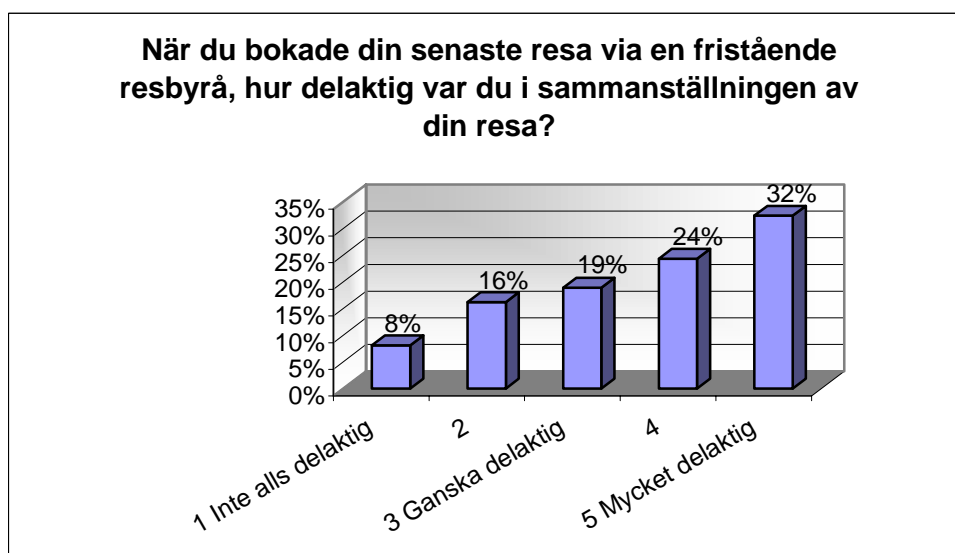


## Kommunikation och interaktion

I fråga 5 frågades respondenterna om hur de hittade den fristående resebyrå där de bokade sin senaste resa. De flesta, eller 17 (46 %) av respondenterna, hittade resebyrå genom Internet. 9 (24 %) hittade resebyrå via annons eller bekanta. Resterande 2 respondenter (5 %) hittade resebyrå på annat sätt.



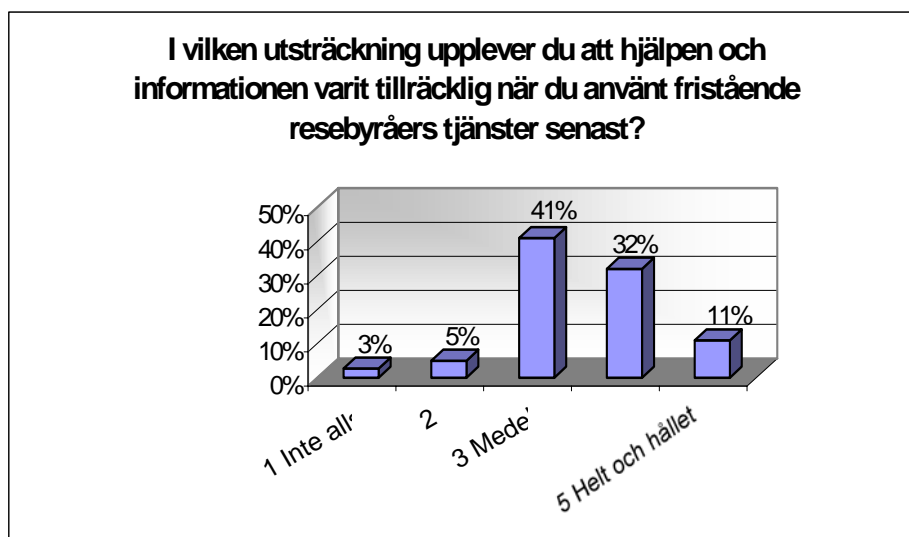
Vidare frågades respondenterna hur delaktiga de var i sammanställning av sin senaste resa som de bokade via en fristående resebyrå. De flesta, 12 respondenter eller drygt 32 % svarade att de var mycket delaktiga. 9 eller 24 % var något mindre delaktiga, 7 (19 %) var ganska delaktiga, 6 (16 %) var knappast delaktiga medan 3 av dem som svarade (8 %) var inte alls delaktiga i sammanställning av sin senaste resa.



I fråga 8 frågades respondenter i vilken utsträckning de upplevde att hjälpen och informationen varit tillräcklig när de använde fristående resebyråers tjänster senast. För att svara på denna fråga använde respondenter en skala mellan 1 till 5, där 1 stod för ”inte alls” och 5 – för ”helt och hållet”. Den största andelen, 41 %, eller 15 respondenter, valde skala 3,

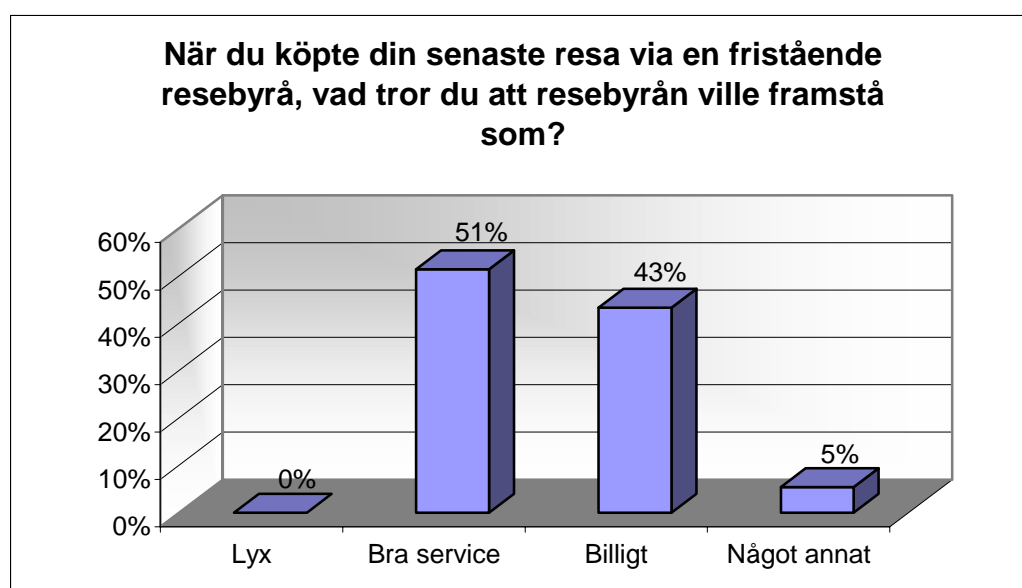


”medel”. Skala 4 valdes av 12 personer (32 %), skala 5 av 4 respondenter (11 %) och skala 2 valdes av 5 (14 %). En av de totala 37 (3 %) valde skala 1.

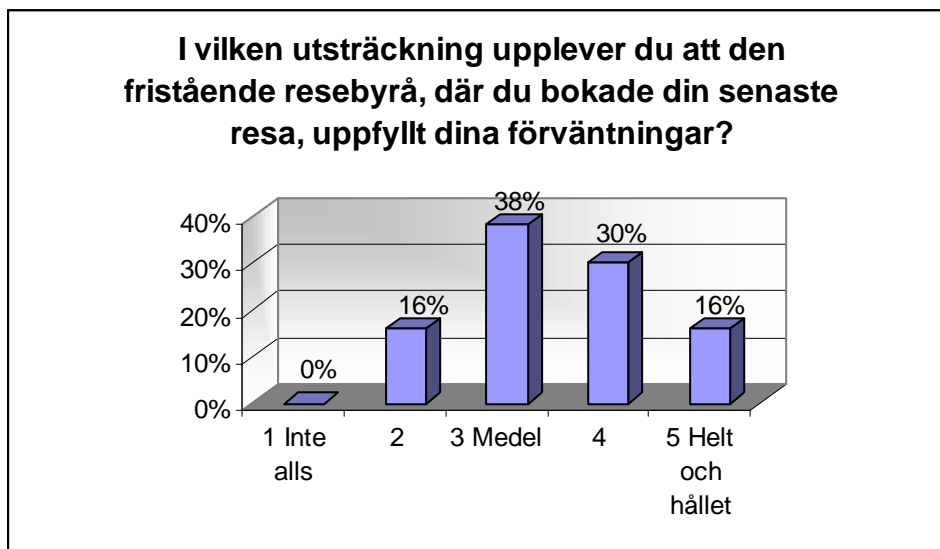


### Varumärke

Frågorna som gällde varumärke var nr. 9 och 10. I frågan 9 frågades respondenterna om hur de uppfattade att resebyrån ville framstå som. 19 (51 %) av de totala 37 respondenter menade att de uppfattade en fristående resebyrå där de bokade sin senaste resa som en sådan som satsar på bra service, 16 (43 %) – som billigt och 2 (5 %) som något annat. Ingen av respondenterna uppfattade resebyrån som lyxig.

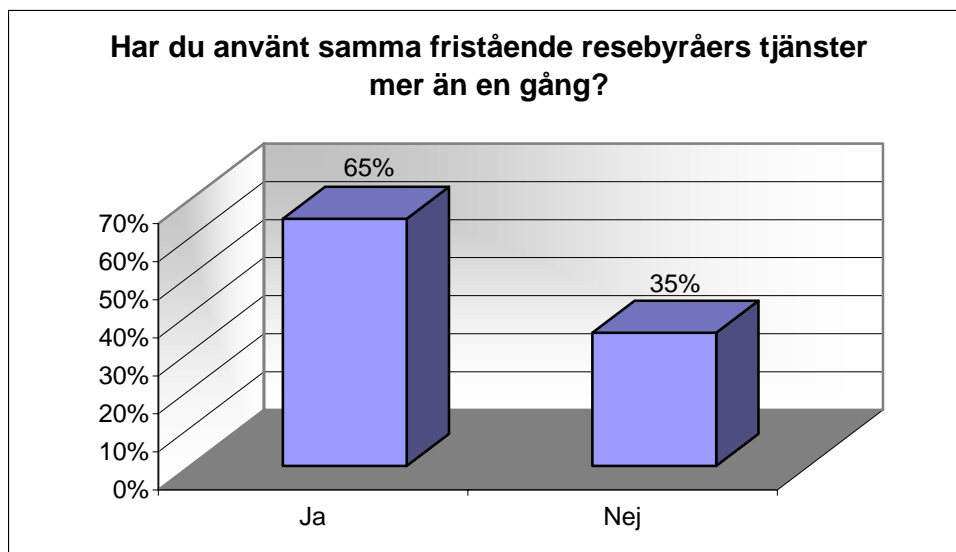


Vidare i fråga 10 svarade respondenter om den fristående resebyrå där de bokade sin senaste resa uppfyllt deras förväntningar. Svaren nyanserades i en skala mellan 1 till 5 där 1 stod för ”inte alls” och 5 - för ”helt och hållet”. De flesta respondenter, 14 (38 %) valde det mittersta värdet, 11 (30 %) valde värde 4 i skalan, och både värde 5 och 2 i skalan valdes av 6 respondenter (16 %). Ingen av de som svarade valde skala 1.



### Lojalitet

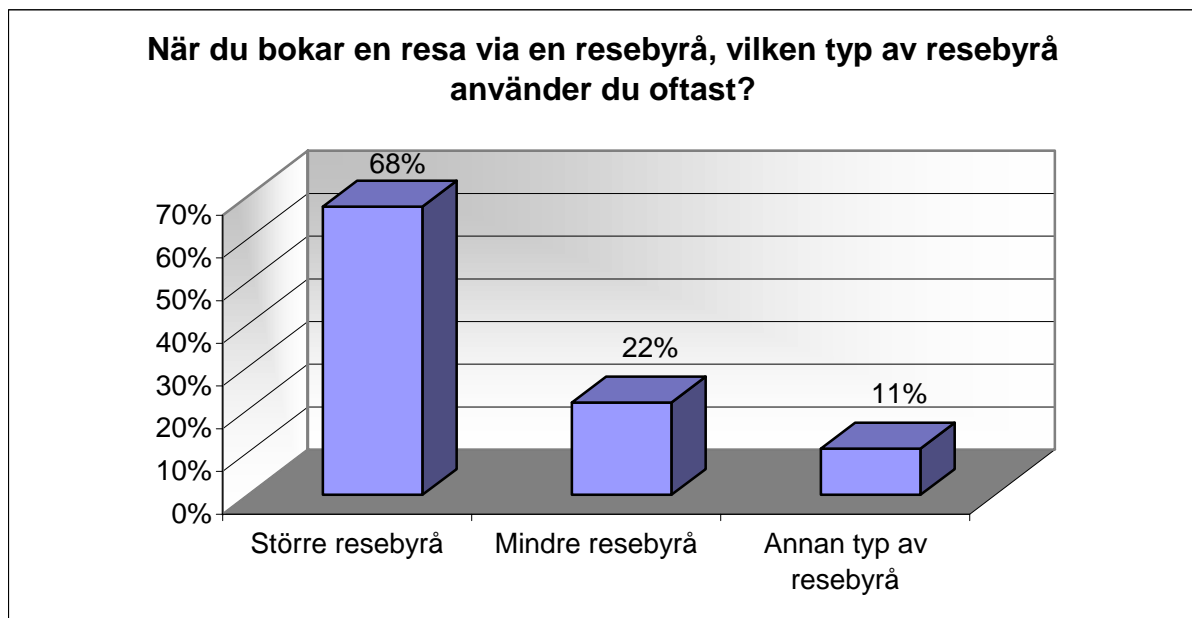
I frågan 11 ställdes en fråga om respondenter använt samma fristående resebyråers tjänster mer än en gång. 24 av dem som svarade, eller 65 % menade att de använde samma resebyrås tjänster flera gånger medan 13 (35 %) inte gjorde det.



De som svarade "ja" på frågan 11 fick en följdfråga om de har blivit kontaktade av resebyrå på något sätt. 17 personer eller 46 % svarade att de på något sätt har blivit kontaktade av resebyrå och 7 (19 %) har inte blivit kontaktade.

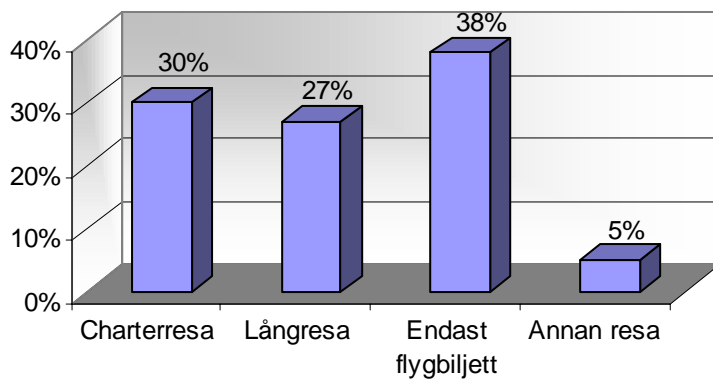
### Konkurrensstrategier

I tredje frågan svarade respondenter på vilken typ av resebyrå som de oftast bokar sin resa. 25 personer, eller 68 % bokar oftast på en större resebyrå, 8 eller 22 % bokar via en mindre resebyrå och resterande 4 personer, eller 11 % väljer att boka via en annan typ av resebyrå. Alla fyra som valde "annat" skrev att de bokar genom Internet.



Vidare tillfrågades respondenterna i fråga 7 vilken typ av resa som de oftast köper när de köper resa hos en fristående resebyrå. De flesta, 14 av dem som svarade, eller 38 % angav att de oftast köper endast flygbiljett hos resebyrån. 11 respondenter (30 %), köper charterresa, 10 personer (27 %) köper långresa och 2 personer (5 %) väljer någon annan typ av resa.

**När du köper en resa hos en fristående resebyrå,  
vilken typ av resa köper du oftast?**



## 6. Analys

---

*I detta kapitel analyseras den empiri som har resulterat från företagsintervjuerna och enkätundersökningen. Analysen är uppdelad enligt faktorerna utifrån den teoretiska syntesmodellen. Dessa faktorer analyseras vidare enligt variablerna från den teoretiska referensramen.*

---

### **Involvering**

I enkätundersökningen framgick i vilken grad priset var avgörande för respondenterna, i valet av en liten fristående resebyrå. Det visade sig att för 59 % av respondenterna som svarade var priset det viktigaste för deras val, medan service var viktigast för 22 % av respondenterna. Detta tyder på att de flesta resenärer som går till en liten fristående resebyrå är låginvolverade.

#### *Akasia Travel*

I intervjun med Akasia Travels representant framgick det att trots att kunderna var nöjda med den service de fick hos resebyrån var priset det viktigaste, då det finns många lågprisflygbolag på resemaknaden som har gjort att kunderna blivit prismedvetna. Eftersom priset är viktigast för Akasia Travel:s kunder tyder detta på att de är låginvolverade.

Kundundersökningen visade att kunderna värderar priset högst, vilket stämmer överens med Akasia Travels uppfattning om sina kunder. Enligt författarna kan detta tolkas på följande sätt: Akasia Travel satsar på ett lågt pris och skapar värde för sina låginvolverade kunder genom ett lågt pris, där efterfrågan på marknaden är mer generell. För Akasia Travel kan det dock vara svårt att vara kostnadsledare och konkurrera med låga priser på en marknad som präglas av hård konkurrens där det är stora kedjeresebyråer som har de lägsta priserna.

#### *Odenresor*

I intervjun med Odenresor framgick det att deras kunder värderar både pris och service. Priset var det mest avgörande, men det framgick även att om resan inte fungerar kommer kunderna inte tillbaka. Därför ansågs även service vara ett viktigt konkurrensmedel för resebyrån. Då servicen är viktig men priset är viktigast för Odenresors kunder, tyder detta på att de är ganska låginvolverade.

I intervjun framgick det även att Odenresor satsar både på pris och på service, vilket stämmer väl överens med vad som är viktigt för små fristående resebyråers kunder, dvs. med kundundersökningen. Detta kan förklaras enligt följande: de små fristående resebyråernas kunder är låginvolverade och Odenresor skapar värde för sina kunder genom ett lågt pris och en bra service.

### **Kommunikation och interaktion**

Kundundersökningen visade att 46 % hittade den fristående resebyrån via Internet och vanligast därefter var att man hittade den fristående resebyrån via annons eller via bekanta. Undersökningen visar att kunder mestadels använder sig av envägskommunikation (Internet, annons) och i mindre grad av tvåvägskommunikation (via bekanta – 24 %). Vidare frågades respondenterna hur delaktiga de var i sammanställningen av sin senaste resa, och drygt 32 % svarade att de var mycket delaktiga, medan 24 % svarade att de var något mindre delaktiga. Detta kan tolkas som att de flesta små fristående resebyråers kunder använder tvåvägskommunikation vid sammanställningen av resan.

I enkätundersökningen framgick det även i vilken utsträckning som respondenterna ansåg att resebyråns hjälp och information var tillräcklig när de senast använde dess tjänster. I skalan från 1 ("inte alls") till 5 ("helt och hållet") valde 41 % värde 3 och 32 % - värde 4, vilket visar att det förekommer tvåvägskommunikation och interaktion i ganska hög grad mellan små fristående resebyråer och deras kunder.

### *Akasia Travel*

I intervjun med Akasia Travel framkom att företagets organisationsstruktur är platt, där alla inom företaget gör allt från att städa till att bestämma i företaget. Detta tyder på att resebyrån har processyn som planeringssätt och har goda förutsättningar för interaktion. Enligt Akasia Travel fungerar kommunikationen i företaget bra, då medarbetarna har goda relationer och står varandra nära. Utifrån detta kan man tolka att den interna kommunikationen i företaget fungerar bra och det förekommer tvåvägskommunikation.

Den marknadsföring som Akasia Travel använder sig mest av är annonsering och Internet, vilket pekar på envägskommunikation.

Akasia Travel:s kunder är ganska delaktiga när de köper resa, de kontaktar oftast resebyrån via telefon och säger vad de vill ha. Kunderna kontaktar även resebyrån via mail, där de lämnar sina uppgifter och önskemål. Detta visar att det förekommer tvåvägskommunikation mestadels när det gäller telefonbeställningar och i mindre grad via mail. Detta stämmer ganska väl överens med kundundersökningen, där det visade sig att de flesta resenärerna är mycket delaktiga när det gäller sammanställningen av resan.

Sammanfattningsvis kan man säga att Akasia Travel har en bra internmarknadsföring och en hög servicenivå, eftersom det förekommer tvåvägskommunikation med kunderna, som tillfrågas vad de vill ha. Detta stämmer överens med kundundersökningen där de flesta respondenter är nöjda med den service de får av små fristående resebyråer.

### *Odenresor*

Odenresors organisationsstruktur är delvis platt och delvis hierarkisk och företaget kan både ha processsyn och målsyn som planeringssätt. Det framgick i intervjun att det finns fasta arbetsuppgifter för alla, men även ägaren själv säljer resorna tillsammans med merparten av de anställda. Däremot framgick det att ledningen inte interagerar med anställda genom kommunikation, utan istället motiverar sina anställda genom olika bonussystem.

Odenresor marknadsför sig via Internet och annonser men även genom nöjda kunder som sprider word-of-mouth. Detta tyder på att resebyrån använder både envägs- och tvåvägskommunikation i sin externa marknadsföring.

Kunderna kontaktar oftast resebyrån genom mail och telefon, och sedan bokar personalen resan åt dem, vilket framgick av intervjun. Detta kan tolkas som att det förekommer tvåvägskommunikation mellan kunderna och företaget, men knappast interaktion.

Sammanfattningsvis kan man säga att Odenresor endast delvis har förutsättningar för tvåvägskommunikation och interaktion internt i företaget, vilket krävs för värdeskapande. En del av resebyråns kunder sprider positiv word-of-mouth, vilket visar att dessa är nöjda med den service de får. Det förekommer tvåvägskommunikation mellan företaget och dess kunder vilket ger bra förutsättningar för att göra kunderna nöjda. Detta stämmer också överens med kundundersökningen, som visade att kunderna är relativt nöjda med hjälpen de får från små fristående resebyråer.

## **Varumärke**

I kundundersökningen tillfrågades respondenterna hur de uppfattade att resebyrån ville framstå. 51 % av respondenterna menade att de uppfattade den fristående resebyrån, där de bokade sin senaste resa, som en som satsar på bra service, och 43 % - som billig. I en annan fråga besvarade respondenterna om den fristående resebyrå där de bokade sin senaste resa uppfyllt deras förväntningar, där 38 % valde det mittersta värdet ("medel"). Kundundersökningen visar att resebyråer till stor del har en image som står för hög servicenivå, och deras identitet stämmer delvis överens med imagen. Detta kan tolkas som att små fristående resebyråer har ett ganska starkt varumärke, vilket även innebär att löftena som ges till kunderna uppfylls och skapas genom tvåvägskommunikation.

### *Akasia Travel*

Akasia Travel marknadsför sig som Turkiet-expert, delvis pga. att medarbetare i företaget kommer från Turkiet och känner landet väl. De har också en mångårig erfarenhet av resebranschen och vet vad de säljer. Resebyrån tror att det är därför deras kunder väljer dem, vilket stämmer delvis överens med kundundersökningen. Denna visade att imagen stämmer ganska bra överens med identiteten, då de flesta är ganska nöjda med resebyråernas tjänster. Akasia Travel har därför ett medelstarkt varumärke.

### *Odenresor*

Intervjun visade att Odenresor ville framstå som en resebyrå som satsar på en hög service till hyfsade priser. Resebyrån menar att det är viktigt att göra kunderna nöjda för att få dem att återkomma, men också det låga priset är viktigt, då kunderna är prismedvetna. Kundundersökningen visar att resebyråer ganska bra uppfyller sina löften om både service och låga priser. Därför har också Odenresor ett ganska starkt varumärke.

## **Lojalitet**

I enkätundersökningen tillfrågades respondenterna om de har använt sig av samma fristående resebyråers tjänster mer än en gång. 65 % svarade att de har använt samma fristående resebyrå mer än en gång de senaste två åren. De som svarade ja på denna fråga fick en följdfråga, nämligen om företaget har kontaktat dem på något sätt. Det visade sig att den största delen av respondenterna har blivit kontaktade av resebyråerna. Då många kunder använder samma resebyråer är de i stort sett lojala. Resebyråerna har kontaktat de flesta av dessa kunder, vilket visar att resebyråerna vårdar sina kundrelationer relativt bra.



### *Akasia Travel*

Akasia Travel har en bred kundkrets med stabila kunder som återkommer varje år. Detta visar att resebyråer har många lojala kunder, något som stämmer överens med kundundersökningen. Andelen affärsresenärer är 10-20 % som också är återkommande kunder, och andelen nya kunder är 10 - 15 %. Även de nya kunderna återkommer senare. Akasia Travel satsar till största delen på befintliga kunder, vilket enligt teorierna är en korrekt strategi för små fristående resebyråer.

Resebyråer skapar kundlojalitet genom bra service, som leder till att kunderna känner sig trygga när de köper sin resa. Akasia Travel erbjuder bra service genom att de har kundernas uppgifter färdiga och har kunskaper om sina kunder.

Företaget behåller kontakten med sina kunder till största del genom mail, där de skickar erbjudanden. De besöker även föreningar där potentiella kunder finns. Detta tyder på att resebyråer både satsar på att behålla befintliga och på att skapa nya relationer.

Enligt teorierna är det viktigt för små fristående resebyråer att satsa enbart på de befintliga kunderna. För en liten resebyrå är det ekonomiskt omöjligt att satsa på både nya och gamla kunder för att överleva långsiktigt. Akasia Travel bör även ha ett kundregister över befintliga kunder för att kunna skapa kundrelationer och därigenom anpassa sig till kundernas behov och önskemål, något som författarna tolkade saknades hos resebyråer. Genom att erbjuda hög servicenivå till sina befintliga kunder kan de göra kunderna nöjda, vilket leder till positiv word-of-mouth och kundlojalitet.

### *Odenresor*

Av Odenresors kunder är 60 % privatresenärer och 40 % affärsresenärer. Från intervjun framgick det att företaget anser att det är viktigast att bearbeta de befintliga kunderna, så att de blir nöjda och sprider ett gott rykte om resebyråer. Odenresors representant menar att de flesta kunder återkommer, vilket visar att de mestadels har lojala kunder. Detta stämmer också överens med kundundersökningens resultat.

Odenresor skapar kundlojalitet genom att fokusera på hög service, då de arrangerar långa resmål, t.ex. till Sydostasien, som de har breda kunskaperna om, något som kan vara svårt för kunderna själva att ha.

Resebyrån håller kontakt med affärsresenärerna genom ett företagsregister. När det gäller privatresenärerna framkom det att Odenresor inte försöker behålla någon slags kontakt. Under intervjun framgick det att vissa kunder av olika anledningar blir missnöjda och inte återkommer. Företaget verkade inte ha någon speciell policy för att hantera missnöjda kunder. Detta kan långsiktigt leda till problem för företaget då missnöjda kunder sannolikt sprider negativ word-of-mouth. Då Odenresor vårdar sina kundrelationer endast när det gäller affärsresenärer, stämmer det delvis med resultatet från kundundersökningen, som visade att de flesta av respondenterna angav att resebyrån behöll kontakten med dem.

### **Konkurrensstrategier**

Utifrån kundundersökningen framgick det att 68 % av respondenterna oftast bokar sin resa på en större resebyrå. Detta motsäger att de små fristående resebyråernas kunder är lojala, vilket kan bero på att låginvolverade kunder endast är lojala till de resebyråer som har det lägsta priset. Vidare tillfrågades respondenterna om vilken typ av resa som de oftast köper när de köper resa hos en liten fristående resebyrå. Den största delen, 38 %, angav att de oftast köper endast flygbiljett, 30 % - charter och 27 % - långresa. Att de flesta köper endast flygbiljett är inget bra resultat för små fristående resebyråer, eftersom man inte behöver mycket service från en resebyrå för detta och dessutom finns det billigare biljetter på Internet, flygbolag eller hos stora resebyråer som har lägre kostnader. Även det faktum att många köper charterresor lovar inte gott, då de stora researrangörerna på marknaden säljer billigare charterresor direkt via sina butiker och/eller webbsidor. Mindre än en tredjedel köper långresor hos små fristående resebyråer, och det är dessa resor som sannolikt kräver mer service och information och därmed är en passande produkt för små fristående resebyråer.

#### *Akasia Travel*

Ur intervjun framgick det att Akasia Travel inte skiljer sig så mycket från andra små fristående resebyråer. De är ett litet familjeföretag som aldrig haft ambitionen att konkurrera med stora resebyråer. Akasia Travel satsar på resor till Turkiet, där deras starkaste konkurrensmedel är att det även under högsäsonger är lugnt och organiserat i själva resebyrån. Resebyråns försäljning består av ca 80 % flygbiljetter och 20 % paketresor. Eftersom den största delen utgör flygbiljetter, något som stämmer överens med kundundersökningen, kan det vara svårt för Akasia Travel att överleva. Försäljningen av flygbiljetter fokuserar mer på själva produkten och inte servicen kring den, vilket innebär att produkten är låginvolverande och konkurrensstrategin är kostnadsledning.

Akasia Travel har hittad en nisch – resor till Turkiet - men satsar också på andra resmål, då resebranschen är känslig och oroligheter i något land kan avskräcka resenärer. När branschen förändrades i början av 2000-talet och Internet börjat ta över, överlevde Akasia Travel genom att de var små och specialiserade sig. Dessutom har de bra avtal och priser med flygbolag, en bred kundkrets och ett bra namn i branschen.

Sammanfattningsvis kan man säga att Akasia Travel har som konkurrensstrategi valt fokus, som kombinerar både differentiering och kostnadsöverlägsenhet. Resebyråns starkaste konkurrensmedel är den trevliga atmosfären i resebyrån även under högsäsonger, något som differentierar dem från andra. Däremot säljer de flest flygbiljetter, då de har bra avtal och priser med flygbolag, vilket visar att de också satsar på att vara kostnadsledare. Som tidigare påpekats i bakgrunden kan små fristående resebyråer inte konkurrera med priset, eftersom stora kedjeresebyråer handlar i betydligt större volymer, har lägre kostnader och därför kan erbjuda lägre priser.

### *Odenresor*

Det som skiljer Odenresor från andra resebyråer är att de satsar på långresor, i synnerhet till Sydostasien. Detta visar att resebyrån har differentiering som konkurrensstrategi och de satsar på att ge bra service när det gäller långa och komplexa resmål, vilket passar väl för en liten fristående resebyrå. Vidare framgick av intervjun att Odenresor anser att det är en fördel att vara en liten resebyrå, då man lättare kan ha bra fart och motiverad personal i företaget.

När Internetresebyråer med billiga resor och lågprisflygbolag kom in på marknaden, klarade sig Odenresor genom att ändra sin inriktning och satsa på komplexa långresor, som kräver mer information och service. Medan försäljning av inrikesresor och enklare paketresor minskade, överlevde resebyrån genom att sälja långresor, vilket tyder på att differentiering var rätt val.

## 7. Resultat

---

*I detta kapitel redovisas det resultat som författarna har kommit fram till genom analysen. Resultatet kopplas här till studiens syfte.*

---

Syfte med denna uppsats är att analysera och utvärdera förutsättningarna för små fristående resebyråers marknadsföringsstrategier. En rad faktorer som involvering, kommunikation, interaktion, varumärke, lojalitet och konkurrensstrategier hos företagen har analyserats och även en kundundersökning har genomförts för att kunna uppfylla studiens syfte.

Ur analysen framgår att både Akasia Travels och Odenresors kunder är låginvolverade och detta bekräftades även av kundundersökningen, där den största delen av kunderna värderar lågt pris mest och därmed är låginvolverade.

Den interna marknadsföringen i Akasia Travel är välfungerande, med platt organisationsstruktur, processtyrning som planeringssätt samt tvåvägskommunikation och interaktion mellan medarbetarna. Hos Odenresor är organisationsstrukturen delvis platt och delvis hierarkisk. Företaget använder sig både av process- och målsyn. Det är troligt att tvåvägskommunikation förekommer hos Odenresor, men inte i hög utsträckning, då anställda behöver motiveras med bonussystem.

I den externa marknadsföringen använder båda företagen envägskommunikation, men Odenresor har också tvåvägskommunikation. Även kundundersökningens resultat bekräftar detta, då de flesta kunder använder envägskommunikation och i mindre grad tvåvägskommunikation.

Analysen visar att kunderna hos de intervjuade resebyråerna är ganska delaktiga när de sammanställer och köper sin resa och det förekommer tvåvägskommunikation mellan dem och de anställda. Interaktion mellan kunder och resebyråerna är däremot inte lika bra då kunder ofta använder mail och telefon för att kontakta resebyrån. Kundundersökningens resultat visar att små fristående resebyråers kunder är mycket delaktiga när de sammanställer

resan. Undersökningen visar även att kunderna är nöjda med den hjälp och information som de får av resebyråerna, vilket innebär att kunderna interagerar ganska mycket med personalen.

Intervjuernas resultat visar att båda resebyråerna har ett ganska starkt varumärke, då deras image som är en hög servicenivå, stämmer relativt bra med identiteten. Detta bekräftas också av kundundersökningen där de flesta kunder menar att de får det som resebyråerna utlovar, vilket innebär att löftena uppfylls.

Akasia Travel och Odenresor satsar på sina gamla kunder mest, och de flesta är återkommande eller lojala kunder. Också kundundersökningen visar att små fristående resebyråers kunder är lojala, då de använder samma resebyrå flera gånger. Kunderna blir också kontaktade av resebyråer, vilket visar att små fristående resebyråer generellt sett vårdar sina kundrelationer. Från intervjuerna framgick det att både Akasia Travel och Odenresor skapar kundlojalitet genom att fokusera på hög servicenivå. Akasia Travel vårdar sina kundrelationer genom mail och besök på kundernas föreningar medan Odenresor behåller relationer endast med sina affärsresenärer, genom företagsregister. I intervjuerna har det också framkommit att Odenresor inte har något bestämt sätt att hantera missnöjda kunder.

Akasia Travel verkar inte ha någon bestämd konkurrensstrategi, då de satsar både på att vara kostnadsledare och differentiera sig. Resebyrån har den trevliga atmosfären i resebyrån som differentiering från andra, men de säljer mest flygbiljetter, vilket kräver mindre service än komplexare reseprodukter och där kunderna är mer priskänsliga. Odenresor har däremot en tydlig differentieringsstrategi då de skiljer sig från konkurrenter genom att sälja komplexa långresor.

Kundundersökningen har visat att små fristående resebyråers kunder oftast köper flygbiljetter, ganska mycket paketresor och andelen långresor är mindre än en tredjedel. I undersökningen har det framgått att en tydlig majoritet av kunderna väljer att köpa sina resor hos en större resebyrå och inte hos en mindre fristående resebyrå. Detta motsäger att små fristående resebyråers kunder är generellt lojala, vilket sannolikt beror på att de är låginvolverade och väljer den resebyrå som erbjuder lägsta pris.

Sammanfattningsvis har resultatet visat att små fristående resebyråer har priskänsliga och låginvolverade kunder, men att resebyråerna i stort sett har försökt att anpassa sin

marknadsföring för höginvolverade kunder. De förutsättningar för marknadsföringsstrategier som små fristående resebyråer har när kunder är låginvolverade, är att erbjuda lägre pris än konkurrenterna och fokusera på själva produkten istället för service. Det är dock väldigt svårt att vara kostnadsledare på en konkurrensutsatt marknad för ett litet företag. Små fristående resebyråer bör därför istället satsa på att nå de höginvolverade kunderna som inte är priskänsliga. Detta kan resebyråerna göra genom att särskilja sig från konkurrenter med hög service, som kräver att företagets organisationsstruktur är platt med processyn som planeringssätt. Små fristående resebyråer bör också satsa enbart på sina befintliga kunder och skapa starka relationer till dem genom tvåvägskommunikation samt sträva efter att deras image skall stämma väl överens med deras identitet.

## 8. Slutsats och diskussion

---

*I denna del redogör författarna för studiens slutsats, baserad på analys och resultat. Slutsatsen kopplas till studiens problemformulering. Efter slutsatsen följer en kort diskussion kring resultatet.*

---

### 8.1 Slutsats

Studiens problemformulering är: vilka faktorer är betydelsefulla för små fristående resebyråers långsiktiga överlevnad på en hårt konkurrensutsatt marknad?

Under uppsatsens gång uppmärksammades att det finns många liknande särdrag på de små fristående resebyråer som undersöktes.

Resultatet har visat att små fristående resebyråers kunder är låginvolverade och att resebyråerna använder differentiering eller fokus som konkurrensstrategier. Företaget skapar värde för sina kunder genom pris och service. Detta kan inte långsiktigt leda till överlevnad för små fristående resebyråer, då marknadens efterfråga är generell och marknadsföringsstrategierna är anpassade för en specifik efterfråga.

I bakgrunden har olika fenomen tydliggjorts, som tyder på att de små fristående resebyråerna inte kan konkurrera med pris, på grund av sina höga kostnader och pga. att stora kedjeresebyråer och Internetresebyråer har kostnadsledning som konkurrensstrategi. De små fristående resebyråerna bör därför satsa på värdeskapande och på det sättet nå ut till höginvolverade kunder som inte är priskänsliga.

För att kunna skapa värde för sina höginvolverade kunder, bör små fristående resebyråer använda tvåvägskommunikation och interaktion både internt och externt. De bör fokusera på en hög servicenivå som vidare leder till en positiv word-of-mouth-effekt. Att skapa kundlojalitet genom att vårda kundrelationer är ett sätt för resebyråerna att behålla sina kunder i den hårda konkurrensen. Små fristående resebyråerna borde bygga upp en starkare relation med befintliga kunder, vilket skulle vara lönsammare för företagen. Det är även viktigt att skapa ett starkt varumärke, genom att uppfylla löften. Slutligen bör små fristående resebyråer

satsa på att särskilja sig på marknaden genom differentiering och därigenom överleva långsiktigt.

## **8.2 Diskussion**

Under arbetets gång har det uppmärksammats att resebyråerna inte har några genomtänkta marknadsföringsstrategier. När författarna besökte Akasia Travel, fanns det inga kunder där. Detta kan ha varit en tillfällighet men det kan också innebära att företaget har satsat på fel strategi. Även Odenresor hade ett fåtal kunder. Detta kan betyda att många bokar sina resor via Internet eller telefon, och behovet för det personliga mötet är inte stort. Det uppmärksammades även att kundernas involvering var låg, vilket gjorde att det var överraskande att dessa resebyråer överhuvudtaget fanns kvar på marknaden. I denna studie har det framgått att små fristående resebyråer bör satsa på att skapa värde för höginvolverade kunder genom exempelvis långresor, för att överleva långsiktigt. Sambandet mellan resans typ och involveringsgrad hos kunden har dock inte undersökts i denna studie och är endast ett påstående eller en hypotes. Författarna föreslår därför vidare forskning med denna hypotes där den skulle kunna testas genom en hypotesprövning i en framtida undersökning.



## 9. Kritisk granskning

---

*I detta kapitel kommer uppsatsen att granskas kritiskt, med hjälp av källkritik och författarnas självkritik.*

---

### 9.1 Källkritik

Studiens bakgrund baseras på olika källor från både litteraturpublikationer och Internet. En av publikationerna är från 1938, något som kan vara föråldrad för nutiden. Några av publikationerna kan ha varit skrivna för andra syften, exempelvis kommersiella snarare än vetenskapliga. På grund av brist på relevant litteratur har dock författarna varit tvungna att använda det som fanns tillgängligt. De flesta av källorna från Internet, som används i uppsatsen är ganska välkända och uppfattas som pålitliga, men en del källor från Internet som t ex artiklar och pressmeddelanden kan innehålla en viss subjektivitet. Då det är svårt att kontrollera det som finns tillgängligt på Internet, kan författarna inte garantera att sådana referenser är helt pålitliga. Vad gäller litteraturen som använts i teori och metod delen anses den vara tillförlitlig då den skrivits av välkända och trovärdiga författare.

I den kvalitativa undersökningen som har genomförts är det möjligt att de intervjuade representanter av resebyråer ville visa upp sina bästa sidor, och därför inte har varit helt objektiva. Det finns även en risk att de intervjuade kunde ha uppfattat och tolkat frågorna olika, inte nödvändigtvis så som författarna hade tänkt. Även i kundundersökningen kan frågorna ha missuppfattats av vissa respondenter. Dessutom finns det risk att respondenterna av olika anledningar inte var helt ärliga i sina svar.

### 9.2 Självkritik

Under den tiden som uppsatsen skrivits har författarna försökt vara objektiva och hålla egna synpunkter och värderingar vid sidan. Den mänskliga faktorn kvarstår dock, och som i allt skrivet av människor, kan det också i denna studie finnas en viss subjektivitet. Det har inte heller varit möjligt att ha tillgång till all relevant information och litteratur som kunde användas i studiens olika delar. Dessutom kan det finnas fler faktorer som är viktiga för små fristående resebyråers överlevnad, än de som har lyfts fram i denna uppsats.

I den kvalitativa undersökningen, som författarna genomförde, hade det varit intressantare att intervjua fler fristående resebyråer för att få en mer generell bild av problemen och en bredare förståelse av resebyråernas situation. Detta skulle också öka generaliserbarheten. De två resebyråer som intervjuats har dock ansetts vara typiska för små fristående resebyråer och därför är en viss generalisering möjlig. Frågorna som har ställts till de intervjuade anses vara relevanta och tillräckliga för att få fram nödvändig data. Möjligen borde författarna ha ställt lite mindre generella frågor för att kunna få fram mer exakta svar.

När det gäller kundundersökningen, hade det varit intressant om författarna fått access till de intervjuade resebyråernas egna kunder. Detta kunde ha gett djupare insyn till resebyråernas situation och eventuella problem. Författarna möjligen borde ha byggt upp större tillit med resebyråer för att nå deras kundlistor. I den kvantitativa enkätundersökningen som genomfördes förekom ett bortfall, då 13 enkäter blev ofullständigt ifyllda, vilket minskar generaliserbarheten i kundundersökningen. En viss generaliserbarhet är dock fortfarande möjlig då det finns tillräckligt antal fullständiga enkäter. Författarna är medvetna om att strukturerade enkätfrågor och i förväg bestämda intervjufrågor är otillräckliga för att få fram data som visar en heltäckande och djup bild i små fristående resebyråers verklighet. Trots detta anser författarna att de har lyckats samla in tillräckligt med information för att besvara studiens syfte och frågeställning.

Uppsatsens slutsats är att de små fristående resebyråerna inte kan överleva långsiktigt, eftersom deras kunder är låginvolverade. Denna slutsats skulle ha varit ännu säkrare om författarna haft möjlighet att belysa fler faktorer som är betydelsefulla för små fristående resebyråers möjligheter att överleva och om hypotesen att det finns samband mellan resans typ och involveringsgrad hos kunden hade kunnat bekräftas. Därför rekommenderar författarna en vidare forskning inom ämnet.

# Referenser

## *Litteratur*

Aronsson, L., Tengling, M. (2003), *Turism: världens största näring*, Liber Ekonomi, ISBN 91-47-07259-8

Denscombe, M. (2006), *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, ISBN 91-44-01280-2

Fernström, G. (2000), *Professionellt företagande inom rese- och turistindustrin*, Stockholm: Sell´n, ISBN 91-7055-246-0

Fill, C. (2002), *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*, Essex: Pearson's education limited

Grinell, K.(2004), *Att sälja världen*, Göteborg, ISBN 91-7346-511-9

Grönroos, C. (2007), *Service management och marknadsföring - En CRM ansats* ,1:3upplaga, Kristianstad Boktryckeri AB, Kristianstad, ISBN 978-91-47-06379-6

Grönroos, C. (1992), *Service Management: ledning, strategi, marknadsföring i service konkurrens*, Bohusläningens Boktryckeri AB, Uddevalla, ISBN 91-7698-0251

Grönroos, C. & Rubstein, D. (1986), *Totalkommunikation - Analys och planering av företagets marknadskommunikation*, Liber Förlag

Hartman, J. (2004) *Vetenskapligt tänkande- från kunskapteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-4403306-0

Holme, S. (1997), *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, ISBN 91-44-00211-4

Johannsen, A. & Tuft, P.A.(2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur,ISBN-91-47-06534-6

Kotler, P. & Keller, K. (2006) *Marketing Management*, 12:e upplagan, New Jersey: Pearson Education, ISBN 0-13-145757-8

Larsson, L. (2001), *Tillämpad kommunikation vetenskap*, 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur, ISBN 91-44-01714-6

Lindberg, A., Marcussen, C. (2006), *Värdeskapande på den virtuella marknaden*, Magisteruppsats, Södertörns högskola

Normann, R., Ramirez, R. (1995), *Den nya affärslogiken*, Malmö: Liber-Hermods AB

Årsbrink, G. (1938), *Den första handboken för resebyråmän*, Svenska turistförening, ISBN-80031746772

Porter, M.E, (1991), *Konkurrensstrategi*, Bohuslänningens Boktryckeri AB, Uddevalla, ISBN-91-7698-000-6

*Rese- och Turismindustrin i Sverige 2004*, Resurs AB

Wikström, S., Lundkvist, A., Beckerus, Å., (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*, Stockholm: Svenska förlaget

Von Seth, T. (2001) *Älskade Charter – historien om vad som fick vanligt folk att börja resa*, Stockholm, Vagabond Media AB, ISBN-91-631- 0639-6

Weaver, D., Lawton, L. (2002) *Tourism Management*, Wiley, 2:a upplagan, ISBN 0-470-80066-6

### **Elektroniska källor**

<https://www.travellink.com/prdtlc/browse.do?channelId=9065&contentViewPage=%2Fabout%2Fpress%2FpressContentBody.jsp&programId=8956&contentOid=9176&contentType=EDITORIAL> (hämtad 2007-10-02)

<http://www.travelnews.se/> (hämtad 2007-10-12)

[www.lfv.se](http://www.lfv.se) (hämtad 2007-10-12)

<http://www.fritidsresor.se/tui.aspx?id=11611> (hämtad 2007-11-05)

<http://foretagarguiden.nutek.se> (hämtad 2007-11-06)

<http://travelgroup.ticket.se> (hämtad 2007-10-12)

[www.resia.se](http://www.resia.se) (hämtad 2007-10-12)

[www.srf-travelagent.se](http://www.srf-travelagent.se) (hämtad 2007-10-12)

[http://media.reseguiden.se/cgi-bin/rg/company.cgi?event=details&company\\_id=2379&site=allehanda](http://media.reseguiden.se/cgi-bin/rg/company.cgi?event=details&company_id=2379&site=allehanda) (hämtad 2007-11-05)

[http://www.travelpartner.se/Media/Documents/q\\_report\\_july-september%202006.pdf](http://www.travelpartner.se/Media/Documents/q_report_july-september%202006.pdf) (hämtad 2007-11-25)

<http://www.nutek.se/sb/d/463/a/1481/> (hämtad 2007-12-07)

<http://people.dsv.su.se/~hk/vetenskapsteori/f4b.htm> (hämtad 2007-11-14)

## **Modeller**

### *Figur 1: Värdekedjan*

Normann R, Ramirez R, (1995) *Den nya affärslogiken*, s 56, Malmö: Liber-Hermods, egen bearbetning av Porters värdekedjemodell.

### *Figur 2: Värdestjärnan*

Wikström, S., Lundkvist, A., Beckerus, Å., (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*, s 140, Stockholm: Svenska förlaget

### *Figur 3: Resultatorienterad, långsiktigt inriktad marknadsföringsmodell*

Grönroos, C. & Rubstein D. (1986), *Totalkommunikation - Analys och planering av företagets marknadskommunikation*, Liber Förlag

### *Figur 4: Den centrala kommunikationscirkeln*

Grönroos C, (2007), *Service management och marknadsföring - En CRM ansats*, 1:3upplaga, Kristianstad Boktryckeri AB, Kristianstad

### *Figur 5: Syntesmodellen*

Maciulyte, I., Randla, M-L

## **Muntliga källor**

Leyla Demiray, Akasia Travel AB; 2007-12-06, kl. 08:45 – 09:45

Per Westman, Odenresor AB; 2007-12-07, kl. 10:00 – 11:00

## **Enkätundersökning**

50 små fristående resebyråers kunder; centrala Stockholm; 18-19 december 2007, kl. 10:00 – 17:00

## **Annat**

Tomas G. Olsson, vd för Svenska resebyråföreningen

# Bilaga 1

## Intervju med Leyla Demiray, ägare och manager på "Akasia Travel AB"

### 1. Berätta om företaget.

Jag och min kollega, Tolga Unal äger företaget. Min pappa startade företaget 1986 och sedan dess har det varit familjeföretag. För ett och ett halvt år sedan gick pappan i pension, och då tog jag över tillsammans med min kollega. Nu är vi två stycken här.

### 2. Hur har branschen förändrats under tiden?

Branschen har gått upp och ner. På 1990-talet har det varit bra för resebyråer, sedan började Internet ta över i början av 2000-talet. Vi som inte sysslade med Internetbokningar märkte skillnaden, men eftersom vi är små och väldigt specialiserade framför allt på Turkiet resor, klarar vi oss ganska bra ändå. Vi har dessutom bra avtal och priser med flygbolag och sedan så har vi bred kundkrets. Vi har varit verksamma sedan 80-talet så har vi ett bra namn i branschen.

### 3. Vad står företagets varumärke för?

Vi går ut som Turkiet-experten, det beror på att vi själva är från Turkiet så vi kan landet. Sedan så har vi mångårig erfarenhet av resebranschen, vi vet vad vi säljer och det tror jag att kunden märker.

### 4. Hur ser organisationsstruktur ut?

Den är platt, vi gör allt tillsammans, från att städa och renovera till att vara chef och bestämma.

### 5. Berätta om era kunder.

Nu har vi en bred kundkrets. Dels så har vi våra stabila kunder, som har köpt resor hos oss i över 20 år. De kommer hit varje år och köper sin resa. Sedan har vi ca 10-20 procent affärsresenärer som också är trogna och de reser oftare. Nya kunder är ca 10-15 procent och av dem kommer många tillbaka, vilket är trevligt. Vi jobbar mycket med turkar i Sverige, de utgör vår största kundkrets. De åker på semester, hälsa på släktet och vänner och köper resan här.

## **6. Vilka kunder satsar ni främst på, befintliga eller nya?**

Både och... vi försöker hitta nya men vi vill inte heller förlora de befintliga. Större delen av våra kunder är de som kommer tillbaka.

## **7. Varför tror du att era kunder väljer just er?**

Dels för att de har åkt med oss i många år så de vet att det fungerar. De känner trygghet hos oss. Vi vet vilka de är, vilka som ska åka, hur många de är i familjen, vi har deras namn och uppgifter färdiga. Detta skapar trygghet för kunder. Många engångskunder som söker något speciellt resmål kommer också till oss, vi hjälper dem.

## **8. Berätta hur det går till när kunden vill köpa resa hos er.**

Den första kontakten är oftast genom telefon, eller mail. Sedan lämnar kunder sina uppgifter, säger vad de vill ha och vi ordnar detta åt dem. Många vill hämta sin biljett på plats, inte skickad via mail, därför kommer de kunder som bor i närheten till vår resebyrå och får biljetten i handen.

## **9. Beskriv på vilket sätt ni anpassar er till era kunder.**

Vi frågar specifika kunder vad de vill ha. Men allmänt så lägger vi ut erbjudanden på hemsidan, vi annonserar i tidningar. Det beror på säsongen. På vår och höst är det t.ex. stor efterfråga på weekend-resor, då annonserar vi sådana resor.

## **10. Säljer ni färdigpaketerade resor?**

Ja, både och. 80 procent av det vi säljer är flygbiljetter, resterande 20 procent – någon sorts paketresor.

## **11. Behåller ni kontakt med era kunder? Om ja, på vilket sätt?**

Vi försöker behålla kontakten med befintliga kunder via mail, vi skickar erbjudanden. Vi ligger i dagspress under vissa perioder, också annonserar på turkiska tidningar i Sverige. Min kollega går till turkiska, serbiska, bosniska och andra föreningar och lämnar erbjudanden där. Det är dyrt med annonser så vi satsar på att göra det på billigaste sätt.

### **12. Vad tror du är viktigast för era kunder, pris eller service?**

För de flesta är priset mest avgörande, samtidigt som de är nöjda med den service de får. Kunderna har blivit väldigt prismedvetna nuförtiden, de kan köpa biljetter hos lågprisflygbolag, därför är priset mycket viktigt.

### **13. Hur fungerar kommunikationen i företaget?**

Den fungerar jättebra, vi är som syskon och arbetar väldigt bra tillsammans.

### **14. Vad tror du skiljer er från andra små fristående resebyråer?**

Jag tror inte att vi skiljer oss så mycket. De flesta små resebyråer är som oss, små familjeföretag som kämpar för att driva familjverksamhet. Vår ambition har aldrig varit att konkurrera med stora resebyråer utan vi är nöjda med det vi har. Vi är bland de tre resebyråer som säljer resor till Turkiet så där finns det konkurrens, samtidigt som vi samarbetar med varandra.

### **15. Vad tror du är ert starkaste konkurrensmedel?**

Jag kan ge ett exempel. Under sommaren som är högsäsong för oss var det många kunder som sa att det var lugnt och tyst hos oss medan hos större resebyråer var det högljutt och kaotiskt. Det känns lugnt och organiserat ut i vår resebyrå, och det gillar våra kunder.

### **16. Vad tror du själv är avgörande för små fristående resebyråer för att de ska överleva?**

Man kan inte vara fast vid en sak. Man måste hitta nya resmål också. Det är viktigt att hitta en speciell nisch och satsa på den, men resor är ett känsligt område. Händer något i ett visst land så vill inte folk resa dit, därför är det viktigt att ha andra resmål också.



## **Bilaga 2**

### **Intervju med Per Westman, ägaren och manager på "Odenresor AB"**

#### **1. Berätta om företaget.**

Resebyrå startades 1957 och är en av Sveriges äldsta resebyrå. Jag har haft den i drygt 20 år. Det finns totalt 19 anställda, av vilka finns 14 i Stockholm och 5 anställda i Göteborg. Omsättningen är beräknad på drygt 150 miljoner kronor för år 2007, för både Stockholm och Göteborg. Den ökar hela tiden.

#### **2. Hur har branschen förändrats under tiden?**

På marknaden kom många Internetresebyråer och lågprisflygbolag som säljer billiga resor. Vissa resenärer började köpa inrikesresor och kortare resor på nätet, t.ex. från Stockholm till London eller Köpenhamn. Vi tappade några affärsresenärer på grund av det, men en del köper även kortare resor fortfarande hos oss. När Internet kom fick vi ändra vår inriktning, vi började satsa på långresor, exempelvis till Malaysia, Singapore, Thailand. Vi bestämde oss för att ta hand om mer komplexa resor och jag tror att vi klarade oss mycket bra. Men vi kände skillnaden när Internet kom.

#### **3. Vad står företagets varumärke för?**

Det är service, service, service, till hyfsade priser. Enda sättet att behålla sina kunder och få dem att återkomma är att göra dem nöjda. Om vi säljer något dyrare än på Internet, då måste vi motivera det. Men på Internet kan man köpa resor för en krona och när resenärer vill köpa billiga resor är det ingen idé att de ringer till oss.

#### **4. Vilka marknadsföringskanaler använder ni?**

Vi marknadsför oss mycket på Internet, vi annonserar en hel del, på Svenska Dagbladet, Dagens Nyheter, Reseguiden. Det är också nöjda kunder som pratar, det bästa är att ha en nöjd kund.

#### **5. Hur ser organisationsstruktur ut?**

Här i Stockholm är 11 säljare och 3 administratörer, i Göteborg är alla säljare. Jag säljer också och vi har en vd sedan två år tillbaka, det är han som gör det administrativa, sköter personal.

## **6. Vilka är era kunder?**

Vi har 60 % privatresenärer och 40 % affärsresenärer.

## **7. Vilka kunder satsar ni främst på, befintliga eller nya?**

Det gäller det att bearbeta de gamla, så att de är nöjda och sprider ett positivt word-of-mouth och rekommenderar oss till andra.

## **8. Varför väljer era kunder er?**

Framför allt på grund av vår kunskap om resmål. På nätet kan man inte hitta information om hur man kan ta sig fram i t ex, Hongkong eller Manila.

## **9. Beskriv på vilket sätt ni anpassar er till era kunder.**

Vi försöker göra allt för våra kunder. Om t.ex. en kund vill åka till London så hjälper jag honom med det. Vanligtvis mailar kunderna eller ringer så bokar vi.

## **10. Säljer ni färdigt paketerade resor?**

Ja, det gör vi. Det brukar oftast vara en flygbiljett med två hotellnätter. Men vi säljer också flygbiljetter och hotellnätter separat. Det annonserar vi på nätet.

## **11. Behåller ni kontakt med era kunder?**

Vi har företagsregister när det gäller affärsresenärer som vi använder för att kontakta dem. De flesta resenärerna återkommer. Självklart har vi en och annan som blir missnöjd, när något har gått snett, då kommer han inte tillbaka. Det är inte alltid vårt fel, många gånger är det t ex flygbolagens eller hotellens fel.

## **12. Vad tror du är viktigare för era kunder, pris eller service?**

Pris och service är viktigt. Priset är viktigast men om resan inte fungerar kommer de inte tillbaka, därför är service viktig.

## **13. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och anställda?**

Jag tror att den upplevs positivt.

#### **14. Har ni fasta arbetsuppgifter?**

Alla är resesäljare, jag säljer också resor. Vi har en ekonomiansvarig, en VD och en assistent som hjälper till med vissa saker, som biljettkontroll.

#### **15. Hur motiverar ni anställda?**

Förhoppningsvis trivs de på jobbet, det är en rolig bransch. De är någorlunda nöjda med sina löner, de får bonus på resultat. Det finns även individuella bonus, pensionsförsäkringar, studieresor. Många av anställda får tjänsteresa under året för att lära sig om länderna eller produkterna, hur det fungerar på olika hotell.

#### **16. Vad skiljer er från andra resebyråer?**

Vi är specialister av Sydostasien, speciellt Thailand, Vietnam, Kambodja, Australien. Framförallt skiljer vi oss för att vi satsar på långresor.

#### **17. Vad är avgörande att de små resebyråerna ska överleva?**

För oss är det mycket goda chanser. Vi är så få här och vi vill inte bli större, det finns inte mer plats. I Göteborg kan vi växa, det finns större lokal där. Men problemet med att bli större är att man tappar farten, personalen tappar motivation.

Vi tillhör Sveriges största 25 resebyråer och när det gäller de fristående är vi bland 10 största. Vi är inte bundna för någonting, vi har inte fasta avtal. Vi kan köpa var vi vill. Problemet med kedjeföretag är att de är bundna avtal. Rent generellt, för att fristående resebyråer ska överleva måste de inrikta sig. Det finns fortfarande resebyråer som försöker sälja allt, då blir det varken hackat eller mald, man kan inte ha all den kunskap som behövs.

# Bilaga 3

## Enkätundersökning

Tack att du lägger tid för att svara på dessa frågor. Vi är studenter som läser vid Södertörns högskola och skriver kandidatuppsats där vi undersöker fristående små resebyråers marknadsföringsstrategier i en globaliserad värld.

Om du under de senaste två åren har bokat din resa via en fristående resebyrå, dvs. ej kedjeresebyrå, kan du vara delaktig och medverka i undersökningen.

Tack!

Sätt en kryss eller ringa in det alternativ som du väljer.

### 1. Du är

Kvinna      eller       Man

### 2. Hur gammal är du?

15-35       36-55       56-65       66+

### 3. När du bokar en resa via en resebyrå, vilken typ av resebyrå använder du oftast?

- Större resebyrå som t.ex. Ving, Fritidsresor, Ticket eller Resia
- Mindre resebyrå som t.ex. en familjeresebyrå
- Annan typ av resebyrå, nämligen (fyll i vilken) .....

### 4. Vad är avgörande för ditt val av en fristående resebyrå? Rangordna efter viktigheten där 1 är viktigast.

.... Pris      .... Kännedom      .... Läge      .... Service      .... Rekommendationer  
.... Tidigare erfarenheter      .... Annat, nämligen.....

### 5. Hur hittade du den fristående resebyrå där du bokade din senaste resa?

Internet       Annonser       Via bekanta       På annat sätt, nämligen .....

**6. När du bokade din senaste resa via en fristående resebyrå, hur delaktig var du i sammanställningen av din resa?**

Inte alls delaktig		Ganska delaktig		Mycket delaktig
1	2	3	4	5

**7. När du köper en resa hos en fristående resebyrå, vilken typ av resa köper du oftast?**

Charterresa     Långresa     Endast flygbiljett     Annat, nämligen.....

**8. I vilken utsträckning upplever du att hjälpen och informationen varit tillräcklig när du använt fristående resebyråernas tjänster senast?**

Inte alls		Medel		Helt och hållet
1	2	3	4	5

**9. När du köpte din senaste resa via en fristående resebyrå, vad tror du att resebyrån ville framstå som?**

Lyx     Bra service     Billigt     Något annat, nämligen.....

**10. I vilken utsträckning upplever du att den fristående resebyrå, där du bokade din senaste resa, uppfyllt dina förväntningar?**

Inte alls		Medel		Helt och hållet
1	2	3	4	5

**11. Har du använt samma fristående resebyråers tjänster mer än en gång?**

Ja     Nej

**12. Om ja, har du då blivit kontaktad av resebyrån på något sätt?**

Ja     Nej

**Tack för din medverkan!**

