

Svenska researrangörers marknad och konkurrensstrategier innan pandemin samt deras planer för tiden efter pandemin

- **En kvalitativ studie över pandemins påverkan på turistbranschen och researrangörernas strategiska arbete**

Av: Diana Aitova och Jennifer Tuulasvirta

Handledare: Gustaf Onn

Södertörns högskola | Institutionen för Naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Turismvetenskap C | Vårterminen 2021



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Förord

Vi vill börja med att tacka våra informanter, som delat med sig av erfarenheter som har varit betydelsefulla för utformandet av denna uppsats. Tack för att ni tog er tiden att intervjuas och det intresse och engagemang som ni har visat för vårt arbete.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Gustaf Onn som under hela uppsatsskrivandet varit tillgänglig och hjälpt oss. Tack vare den konstruktiva kritiken har uppsatsen utvecklats till det bättre. Slutligen vill vi tacka opponentgrupperna för deras synpunkter.

Diana Aitova & Jennifer Tuulasvirta, Stockholm den 1 juni 2021.

Abstract

Bachelor's thesis in Tourism, Södertörn University.

Date: 2021-06-01

Authors: Diana Aitova & Jennifer Tuulasvirta

Supervisor: Gustaf Onn

Title: Swedish tour operators' market and competition strategies before and after the Covid-19 pandemic.

Problem: In this study, tour operators' perceptions of market changes linked to the pandemic have been investigated. Based on their perceptions, the most effective competition strategies have been described both before and after the pandemic.

Aim: The study's intention was to gain an understanding of how Swedish tour operators experience changes in the tourism industry linked to Covid-19 and what competition strategies the companies use before and plan to use after the pandemic.

Method: The study uses a qualitative research strategy with an inductive approach and grounded theory as a method. The collected data material has been analyzed mainly by in-depth interviews which were then transcribed and coded from Glaser's point of view, containing open, selective, and theoretical phase. This resulted in two core categories that expressed the study's main problems: *competition strategies* and *the tourism industry and competition in Sweden*.

Conclusion: The study results have shown that the most effective competition strategies according to Swedish tour operators are customer orientation, vertical integration, and digitalization. Regarding perceptions of market changes, respondents believe that there have been no major changes in the tour operator market, but the pandemic has affected the tourism industry and competition in general, where market demand and competition between other industries have changed. In addition, the competition strategies used by companies before the pandemic were effective and provide competitive advantages, which results in that these strategies will be largely unchanged after the pandemic.

Keywords: Tour operator, competition strategy, competition, grounded theory, digitization, vertical integration, covid-19 pandemic, recession, customer orientation and segmentation.

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Turism, Södertörns Högskola.

Datum: 2021-06-01

Författare: Diana Aitova & Jennifer Tuulasvirta

Handledare: Gustaf Onn

Titel: Svenska researrangörers marknad och konkurrensstrategier innan och efter Covid-19 pandemin.

Problemställning: I denna studie har researrangörernas uppfattningar om marknadsförändringar kopplade till pandemin undersökts. Baserat på deras uppfattningar har de mest effektiva konkurrensstrategierna beskrivits både före och efter pandemin.

Syfte: Studiens avsikt var att få förståelse över hur svenska researrangörer upplever förändringar i turistbranschen kopplade till Covid-19 samt vilka konkurrensstrategier företagen använder sig av innan och planerar att använda efter pandemin.

Metod: I studien används en kvalitativ forskningsstrategi med induktiv ansats samt grundad teori som metod. Det insamlade datamaterial har analyserats främst med hjälp av djupintervjuer som sedan transkriberades och kodades utifrån Glasers syn, innehållande den öppna, selektiva och teoretiska fasen. Detta resulterade i två kärnkategorier som uttryckte studiens huvudproblematiken: *konkurrensstrategier* och *turistbranschen och konkurrensen i Sverige*.

Slutsats: Studien resultat har visat att de mest effektiva konkurrensstrategierna enligt svenska researrangörer är kundorientering, vertikal integration och digitalisering. När det gäller uppfattningar om marknadsförändringar anser respondenterna att det inte har skett några större förändringar på researrangörsmarknaden, men pandemin har påverkat turistindustrin och konkurrensen i allmänhet, där marknadens efterfrågan och konkurrens mellan andra industrier har förändrats. Dessutom ansågs de konkurrensstrategier som företag använde före pandemin vara effektiva och ge konkurrensfördelar, vilket resulterar i att dessa strategier kommer i stort sett att vara oförändrade efter pandemin.

Nyckelord: Researrangör, konkurrensstrategi, konkurrens, grundad teori, digitalisering, vertikal integration, covid-19 pandemi, lågkonjunktur, kundorientering och segmentering.

Begreppsdefinition

Konkurrensstrategi

Konkurrensstrategier beskrivs som något som är framåtriktat och relateras till företagets position på marknaden. Konkurrensstrategier är de vägval företaget tar baserat på situationen i omvärlden och konkurrenternas position gentemot företaget (Frankelius et al., 2015).

Segmentering

Segmentering kan förklaras som uppdelning av föremål. I föreliggande studies fall handlar det om uppdelning av marknaden och dess kunder (Camilleri, 2018).

Oligopol

När en marknad domineras av ett fåtal företag brukar det kallas oligopol eller fåtalskonkurrens (Fortnox, U.å.). Skillnaden mellan monopol och oligopol är att i ett monopol är det endast ett företag som dominerar och styr priser, exempelvis Systembolaget i Sverige. I en oligopolstyrd marknad måste det finnas minst två företag som kontrollerar marknaden (Fortnox, U.å.).

Marknadsandel

Marknadsandel är hur stor procent ett företag har av den totala marknaden inom samma bransch. Desto högre marknadsandel ett företag har, desto större dominans och makt företaget har (Bolagslexikon, U.å.).

Vertikal integration

Med vertikal integration menas att ett företag kontrollerar hela branschkedjan (Blois, 1972). I detta fall är det allt från flygbolag till hotell på destinationen, alltså hela kedjan en resenär går igenom för att ta sig från punkt A till punkt B. Företag som tillämpar vertikal integration som strategi erhåller oftast fördelar som exempelvis minskade marknadsföringskostnader samt stabilitet i verksamheten (Blois, 1972).

Förädlingsvärdet

Förädlingsvärdet är värdet av produktionen minus kostnader som användes för att tillverka en viss vara eller tjänst. Förädlingsvärdet består av kapitalkostnader och personalkostnader (Tillväxtverket, 2021a).

Generisk konkurrens

Generisk konkurrens kan definieras som produkter som är olika i typ men som kan tillgodose samma grundläggande krav från konsumenten (Monash University, 2018). I föreliggande studie menar respondenterna att generisk konkurrens är produkter som står bortom turismen, vilket exempelvis kan vara köp av fritidshus.

Covid-19

Coronavirus disease 2019 är det fullständiga namnet på förkortningen Covid-19, vilket är en grupp av olika virus (1177 Vårdguiden, 2021). I föreliggande studie kommer Covid-19 benämnas på olika sätt, exempelvis; Covid-19, pandemin samt coronavirus.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.3 AVGRÄNSNINGAR	4
2 METOD	5
2.1 METODVAL	5
2.1.1 Grundad teori.....	6
2.1.2 Kvalitativa djupintervjuer	9
2.2 DATAINSAMLING.....	9
2.2.1 Urval.....	9
2.2.2 Respondenter.....	10
2.2.3 Intervjuer	11
2.2.4 Sekundärdata.....	12
2.3 ANALYSMETOD OCH BEARBETNING AV DATA	12
2.3.1 Öppen kodning.....	12
2.3.2 Selektiv kodning	13
2.3.3 Teoretisk kodning	14
2.4 ETISKA REFLEKTIONER.....	14
2.5 TILLFÖRLITLIGHET OCH ÄKTHET.....	15
2.6 METODKRITIK	15
3 EMPIRISKT RESULTAT	17
3.1 KONKURRENSSTRATEGIER	17
3.2 TURISTBRANSCHEN OCH KONKURRENSEN.....	19
3.3 ANALYS AV FÖRETAGENS HEMSIDOR OCH ÅRSREDOVISNINGAR	22
3.3.1 Alpresor	22
3.3.2 Ving.....	23
3.3.3 TUI.....	24
3.3.4 Äventyrsresor.....	25
4 LITTERATURÖVERSIKT	27
4.1 COVID-19 PANDEMINS PÅVERKAN PÅ TURISTINDUSTRIN.....	27
4.2 KONKURRENSEN I OCH RUNT TURISTINDUSTRIN	28
4.3 KONKURRENSSTRATEGIER UNDER STABIL TID RESPEKTIVE KRISTID.....	29
4.3.1 Kundorientering och segmentering	31
4.3.2 TILLVÄXTSTRATEGIER (INTEGRATION)	33
4.3.3 Digitalisering	34
5 ANALYS AV STUDIENS GENERERANDE TEORIER I FÖRHÅLLANDE TILL TIDIGARE FORSKNING	36
5.1 TURISTBRANSCHEN OCH KONKURRENSEN INNAN OCH EFTER COVID-19	36
5.2 KONKURRENSSTRATEGIER	38
5.2.1 Kundorientering och marknadssegmentering.....	39
5.2.2 Vertikal integration.....	41
5.2.3 Digitalisering	42
6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION	44
6.1 SLUTSATSER	44

6.2 AVSLUTANDE DISKUSSION	45
KÄLLFÖRTECKNING.....	47
BILAGOR.....	54

1 Inledning

Detta avsnitt presenterar den teoretiska grunden för ämnet och diskuterar bland annat vikten av konkurrensstrategier, effekterna av Covid-19 på industrin och turistnäringens betydelse för EU:s totala BNP. Vidare övergår avsnittet till en diskussion där olika konkurrensstrategier beskrivs som kan hjälpa företag under en nedgång. Avsnittet avslutas med att argumentera om ämnesvalet, vilket sedan leder till formuleringen av studiens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Globaliseringen har lett till ett ökat intresse för resandet genom åren, vilket i sin tur har resulterat i att fler turistföretag har öppnats. Enligt Eurostat (2020) var ett av tio företag i Europeiska unionen verksamma inom turistnäringen år 2016, vilket uppgick till cirka 2,4 miljoner företag. Idag är turismen världens största och mest växande industri (Regeringen, 2017). I Tillväxtverkets (2018) rapport kan det utläsas att turistföretag upplever ökad konkurrens både nationellt och internationell. Rapporten redogör att vilja och tillförlit för tillväxt bland turistföretagen har minskat, vilket kan bero på svårigheterna med lönsamhet och ekonomisk hållbarhet. Därför finns behovet för svenska turistföretag att stärka sin konkurrenskraft genom en utveckling av affärsstrategier (Tillväxtverket, 2018). Med en effektiv konkurrensstrategi kan företag på lång sikt förebygga en organisatorisk kris, reparera lönsamheten, mildra effekterna av globala kriser (Merendino & Sarens, 2020) samt uppnå konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna (Idris & Primiana, 2015).

Rese- och turistnäringen har bidragit med 3,9 procent av EU:s BNP och stod för cirka 5 procent av sysselsättningen (Europaparlamentet, 2020). Dessutom har näringen nära koppling till andra industrier, vilket ökar siffran på näringens bidrag från 3,9 procent till 10,3 procent av BNP och 11,7 procent av den totala sysselsättningen (Europaparlamentet, 2020). Det höga bidraget till BNP leder till stora konsekvenser för hela EU under turistbranschens turbulenta perioder (Thomas et al., 2011). Turistbranschen har drabbats av flest antal konkurser under flera år (UC, u.å.). Detta kan förklaras med det faktum att turistbranschen domineras av små- och mikroföretag, som inte motiveras av finansiella faktorer. Dessutom är branschen lättpåverkad av andra externa aktörer och händelser i omvärlden (Thomas et al., 2011).

Den 16 januari 2020 gick Folkhälsomyndigheten i Sverige ut med att Covid-19, som ursprungligen upptäcktes i Wuhan, Kina hade spridit sig runt om i världen. Två månader senare, den 11 mars 2020, har världshälsoorganisationen WHO meddelat att Covid-19 är en pandemi och alla världsdelar är drabbade (Folkhälsomyndigheten, 2020). Coronaviruset har drabbat både näringslivet och mänskligheten på hälsomässiga samt ekonomiska plan enligt Torstenssons (2021a) rapport. Han menar att för Sverige innebar detta en krissituation med

stora konsekvenser såsom varsel, konkurser och minskad efterfrågan där många företag i landet blev drabbade. I samma rapport framgår det att antalet varslade har uppgått till 125 000 personer mellan 1 mars 2020 och 29 mars 2021. I april 2021 uppgick antalet arbetslösa till 521 000, vilket motsvarar 9,4 procent utifrån rapporten. Enligt Torstensson (2021a) är detta en tydlig effekt av coronakrisen, då arbetslösheten har stigit med nästan 2 procentenheter jämfört med februari 2020.

Under 2020 försattes 6 715 företag med sammanlagt 20 000 anställda i konkurs, detta är en ökning med cirka 385 företag och 6 procent jämfört med genomsnitt av de senaste fem åren (Torstensson, 2021b). Besöksnäringen, köpcentrum, åkerier och grossister upplevde stora likviditetsproblem där småföretagen drabbades värst (Rådlund, 2020). Företagen som påverkades minst, eller till och med tvärtom, ökade sin försäljning var verksamma inom dagligvaruhandeln samt E-handeln enligt samma källa. Särskilt hårt drabbades turismnäringen, detta på grund av strikta hälsoskyddsregler och inreseförbud som infördes i de flesta länder (Torstensson, 2021a). Utifrån samma rapport kan det utläsas att intäkterna för hotell och restaurang sjönk med 50 procent, för researrangörer och resebyråer med 70 procent och med 90 procent för kryssnings- och flygbolag.

Liu et al. (2020) menar att turistföretag måste agera strategiskt för att överleva kriser som coronapandemin. Det finns olika strategier, allt från ett samarbete med konkurrenter, utveckling av nya specifika tjänster till fokusering på utvecklingen inom service och bemötande, som kan mildra konsekvenserna av Covid-19 (Liu et al., 2020).

1.2 Problemdiskussion

Sambandet mellan turistbranschen och konkurs har funnits en längre tid (Milman, 2013). En mer kontrollerad situation inom turismnäringen, omstrukturering av lagar och regler (Parikh, 2020) samt ständig strategiutveckling och anpassning kan ändra situationen (Bundy et. al., 2017).

Tidigare forskning pekar inte ut vilka strategier som turistföretagen bör applicera. Strategier som anses vara mest lämpliga och kan leda till framgång skiljer sig även mellan nischerna där turistföretag väljer att etablera sig (Ponte et al., 2021). I forskningen om resebyråers strategiska arbete framgår det att ett samarbete med konkurrenter kan leda till att företag förbättrar sina resultat och sin utveckling av nya produkter och tjänster (Liu et al., 2020). Lin et al. (2012) menar att en professionell ledningsgrupp och fokusering på personalkostnader och vinstmarginaler är den bästa strategin. I en undersökning av Kina och dess grannländers turistmarknad har Shi et al. (2016) kommit fram till att konkurrensstrategier bör fastställas efter landstyp och specifika faser av turismutvecklingen. I de länder där turismen befinner sig i primära utvecklingsstadiet bör turismresurserna undersökas och utnyttjas på ett så miljövänligt sätt som möjligt. Därtill bör byggandet av turistserviceanläggningar inklusive transport, hotell och restauranger förstärkas. För de som befinner sig i mitten av turismutvecklingen bör industrin optimeras och justeras för att utveckla diversifierade turistprodukter. De som har

uppnått en hög fas i turismutvecklingen bör skapa turismprojekt på regional nivå samt se att närliggande städer kan samarbeta för att stärka och gynna hela turistindustrin (Shi et al., 2016). I en annan forskning av Lillestol et al. (2015) om konkurrenskraftiga strategier i den amerikanska temaparkindustrin identifierades de åtta mest effektiva strategierna som är värde, unicitet, tillgodose en nisch, innovationer, variationer, kvalitet, valuta för pengarna och bekvämlighet.

Till skillnad från de ovannämnda strategierna som används i ett normalt läge, det vill säga innan pandemin, har det föreslagits andra strategier som företagen bör använda vid kampen mot de negativa effekter som Covid-19 har orsakat. Exempelvis beskriver Brizek et al. (2021) att restaurangbranschen i South Carolina, USA, blivit rekommenderade att använda två affärsstrategier som kan öka deras konkurrenskraft. Dessa innebär att statliga myndigheter tillhandahåller riktlinjer för hälsa och säkerhet för att främja och säkra hälsoåtgärder till förmån för samhället. Dessutom, genom ett samarbete med statliga hälsovårdsorgan kan ett officiellt intyg om hälsosäkerhet skaffas som i sin tur presenteras på hemsidan eller på restaurangens dörrar, vilket kan öka konsumenternas förtroende. Den andra strategin som tas upp i artikeln går in i den första, där ökat konsumentförtroende anses vara avgörande för verksamhetens återhämtning. Förbättring av företagets sociala image genom exempelvis donering av företagets intäkter till pandemi-relaterade orsaker kan mildra konsekvenserna som pandemin har orsakat. Enligt Rådlund (2020) kan den andra strategin anses vara väldigt kostsam och problematisk då besöksnäringen, bestående mestadels av småföretag drabbades värst och upplevde ett stort bortfall av intäkter. Dessutom föreslås även en investeringsstrategi av Palma-Ruiz et al. (2020), vertikal integrering av González-Torres et al. (2021), ökad digitalisering av Klein & Todesco (2021) samt kund- och konkurrentorientering av Frambach et al. (2016). Dessa strategier ses som mest gynnsamma för företagen att använda sig av under kriser och särskilt efter en pandemi. Forskarna menar att dessa strategier kan hjälpa företagen att införskaffa sig konkurrensfördelar och hjälper dem att snabbare återgå till normala lönsamhetsnivåer.

För Sveriges territoriella arealer har för närvarande ingen forskning hittats om de konkurrensstrategier som används av turistföretag. Däremot i forskningen om konkurrensfördelarna inom turism och dess drivkrafter för 28 europeiska länder visar sig Sverige ha störst konkurrensackdelar som turistmål (Algieri et al., 2018). Detta kan signalera om att konkurrensstrategierna bör utvecklas mer för att öka Sveriges konkurrenskraft på den nationella och internationella marknaden. Därtill påverkas alla Sveriges ekonomier av de konkurrensackdelarna eftersom de flesta branscherna mer eller mindre berörs av turism (Tillväxtverket, 2018). Enligt Tillväxtverket (2018) står däremot endast researrangörer inom turismen för 100 procent av förädlingsvärdet. Detta gör att researrangörerna är väldigt beroende av turismen och situationen i omvärlden (Thomas et al., 2011). Dessutom har antalet researrangörer ökat över tiden och antalet anställda har ökat från 8 277 personer år 2008 (Tillväxtverket, 2010) till 9 161 personer under 2016 (Regeringen, 2017), vilket motsvarar en ökning på 10,7 procent. Konkurrensen på den svenska researrangörmarknaden har ökat mer än andra branscher inom turistnäringen (Regeringen, 2017). Det gör att företagen ständigt måste arbeta med strategiutveckling för att öka sin konkurrenskraft och kunna anpassa sig på ett

snabbare och mer effektivt sätt under lågkonjunkturer och omvärldsförändringar (Liu et al., 2020).

Med allt ovanstående i åtanke kommer denna studie att försöka ge insikt i de förändringar i strategiskt arbete och förändringar inom turistnäringen som är förknippade med den nuvarande pandemin. Turismen står för 100 procent av förädlingsvärdet endast för researrangörer, bara med detta i beaktande, är det högst relevant att genomföra en forskning om svenska researrangörer. En aktuell studie om svenska researrangörers konkurrensstrategier skulle kunna hjälpa andra företag, där turismen står för en stor del av förädlingsvärdet, att utveckla en lämplig strategi för att överleva svåra tider kopplade till den rådande pandemin.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syfte och frågeställningarna är genererade från den insamlade empirin och lyder således:

Studiens syfte är att få förståelse över hur svenska researrangörer upplever förändringar i turistbranschen kopplade till Covid-19 pandemin samt vilka konkurrensstrategier företagen använder sig av innan och planerar att använda efter pandemin.

- Hur upplever svenska researrangörer förändringar i turistbranschen och konkurrensen på marknaden innan och under Covid-19?
- Vilka uppfattningar har svenska researrangörer om marknads- och konkurrensförändringar efter pandemi perioden?
- Vilka konkurrensstrategier använder sig svenska researrangörer normalt sett av och förändrades strategisk planering i samband med pandemin, i så fall hur?

1.3 Avgränsningar

Studien har avgränsats till ett företagsperspektiv där endast svenska researrangörer kommer studeras. Valet av endast svenska researrangörer baseras på tidsbrist och tillgängligheten samt att det finns gap i tidigare studier gällande studies ämne. De företag som deltagit i studien är Ving, TUI, Alpresor samt Äventyrsresor. Tidsperioden som studeras är perioden innan och under Covid-19 pandemin. Med hjälp av intervjubaserade undersökningar kommer studien även försöka skapa förståelse kring företagens planer gällande efter-pandemi perioden. Studiemetoder är reserverade för ändringar som kan komma att anpassas samt ändras utifrån omvärldsfaktorerna och situationen på marknaden, detta kommer även diskuteras i diskussionsavsnittet.

2 Metod

Följande avsnitt behandlar studiens metodval bestående av bland annat intervjuer, grundad teori, analys av hemsidor och analysprocessen. Vidare i avsnittet presenteras den etiska reflektionen, tillförlitlighet och äkthet för att sedan avslutas med metodkritik.

2.1 Metodval

I huvudsak finns det två olika metodansatser att använda sig av vid insamling av data för en forskningsstudie, antingen en kvantitativ eller en kvalitativ metod (Bryman, 2018). Med hänsyn till uppsatsens syfte har en kvalitativ forskningsmetod valts. Genom att använda en kvalitativ metod kan studien skapa djupare resonemang kring tankesätt hos den undersökta målgruppen. Kvalitativ forskning inriktar sig på ord och deltagarnas uppfattning som innehåller rika och fylliga data (Bryman, 2018). Skribenterna har valt att använda en kvalitativ forskningsansats och därmed djupintervjuer. Djupintervjuer kännetecknas av att ställa enkla och raka frågor som ger innehållsrika svar (Trost, 2016). Genom att använda denna typ av metod kan forskaren få rik empiri som gör det möjligt att finna samband mellan olika erfarenheter och upplevelser (Bryman, 2018). Ytterligare fördelar med en kvalitativ metod är flexibilitet, eftersom materialet kan anpassas efter situation och så länge behovet finns (Bryman & Bell, 2017). Även Eisenhardt och Graebner (2007) menar på att i studier som undersöker strategiskt beslutsfattande är det mest lämpligt att använda kvalitativa intervjuer som primär datainsamlingsmetod.

Uppsatsens syfte är delvis att få förståelse för konkurrensstrategier som används i olika tidsperioder av de undersökta företagen. Under skrivandets gång visade det sig att det fanns väldigt lite tidigare forskning kring ämnet, vilket automatiskt gjorde det svårt att tillämpa olika hypoteser som är ett vanligt verktyg för en kvantitativ forskningsmetod (Bryman & Bell, 2017). Det gjorde i sin tur att skribenterna ansåg att en kvantitativ metod inte är lämplig för denna studie. Olika samband och fenomen som är omöjliga för kvantitativa metoder kan undersökas lättare med en kvalitativ metod (Eliasson, 2006). Med grund till samtliga ovan nämnda fördelar ansåg skribenterna att en kvalitativ forskningsmetod är bättre lämpad än en kvantitativ i denna uppsats.

Den kvalitativa datainsamlingen kommer att bestå av primärdata som framkommer av kvalitativa djupintervjuer med en kunnig representant från de företag som undersöks i studien. Intervjuerna utfördes två gånger på grund av att grundad teori även valdes in som metod. Varför intervjuerna valdes att göras om förklaras i de två kommande kapitlen, *Grundad teori* och *Intervjuer*. Utöver kvalitativa intervjuer har skribenterna valt att använda sekundärdata, vilken baseras på redan insamlade data (Befring, 1994). Sekundärdata i denna studie är tagen från tidigare vetenskapliga artiklar, företagets hemsidor och databasen Retriever Business, där finansiell information om svenska företag finns samlad i form av årsredovisningar och delårsrapporter. En kortare hemsidanalys och materialet från databasen Retriever Business

användes för att kunna komplettera och utöka det insamlade datamaterialet från intervjuerna. Syftet med detta var också att öka trovärdigheten till det insamlade materialet och dess värde. De artiklar som användes var både vetenskapliga artiklar ur vetenskapligt granskade publikationer samt artiklar ur dagstidningar.

Denna studie har inspirerats av grundad teori (GT), vilket är en forskningsprocess som ofta används för att studera sociala mekanismer och händelser (Braun & Clarke, 2006). Vid ett induktivt angreppssätt kommer datainsamlingen först, det vill säga innan kapitlet litteraturöversikt, vilket i sin tur leder till teoribyggnad. Braun och Clarke (2006) skriver att författarna inte ska engagera sig i litteraturen i de tidiga stadierna av analysen för att behålla hög kvalitet med induktivt tillvägagångssätt. Författarna skriver också att teoribyggnad är den vanligaste metoden när det kommer till kvalitativa data från intervjuer och andra källor. Anledningen till att studien enbart inspirerats av grundad teori, och inte följt den fullt ut, är av olika anledningar. Eftersom studien behandlar ett ämne som har visat sig sakna aktuell forskning har induktiv ansats varit det självklara valet för denna studie. I början av uppsatsskrivandet antogs ett traditionellt tillvägagångssätt, där utgångspunkten var att finna en problematik till området och utifrån det formulerades forskningsfrågorna. Studien strävar efter att inte vara för inriktade på ett specifikt område utan ha ett öppet sinne och låta respondenterna föra arbetet framåt med den empiri som samlats in genom intervjuerna. Därefter uppstod problematiken med att kombinera redan förbestämda forskningsfrågor och GT. Framförallt genom att det är svårare att vara öppen när förarbetet i GT handlar om att inte ha några förutfattade meningar. Forskningsfrågorna kom sedan att ändras efter att empirin samlades in men däremot har problematiken som uppdagades i början av uppsatsskrivandet blivit oförändrad och på det sättet bestämdes en riktning i intervjuutförandet. Detta motsäger hur forskare bör använda sig av grundad teori, därför har grundad teori som metod använts delvis. Detta kommer att diskuteras vidare i kapitlet *Metodkritik*.

Slutligen har skribenterna valt en konstruktivistisk vetenskapssyn. Bryman (2018) menar att denna vetenskapssyn innebär att människor ser på system, kultur, sociala händelser och verkligheten som fenomen. Enligt forskare handlar det om att människor skapar och omskapar förståelse utifrån egna erfarenheter vilket gör att kunskapen inom konstruktivistisk vetenskapssyn uppfattas som obestämbar och befinner sig under ständig korrigering och skapas utifrån ett socialt samspel. Denna studie syftar till att uppnå en djupare förståelse kring strategiskt arbete innan, under och efter pandemin i de undersökta företagen, där konstruktivismen speglar denna obestämbara och kontinuerligt förändrade verklighet.

2.1.1 Grundad teori

Grundad teori har använts som inspiration och i detta kapitel kommer skribenterna först förklara vad grundad teori är samt olika syn på hur metoden bör användas. Därefter kommer en kort diskussion om på vilka sätt uppsatsförfattarna har tagit avsteg från metoden samt vilka konsekvenser det har för uppsatsen.

Hartman (2001) beskriver att GT utvecklades av Barney Glaser och Anselm Strauss i början av sextiotalet när de tillsammans gjorde en undersökning på ett sjukhus. När de, flera år senare, publicerade sin undersökning väckte det stor nyfikenhet kring valet av metod. Det gjorde att de senare gav ut boken *The Discovery of Grounded Theory* år 1967, vilken beskriver metodens tillvägagångssätt. Hartman (2001) menar att grundad teori är en blandning av den deduktiva och den induktiva ansatsen. Med detta menar han att antingen utförs en positivistisk undersökning genom en välplanerad deduktiv ansats med mätbara samband eller så utförs en hermeneutisk undersökning genom en induktiv ansats som beskriver fenomen. Oavsett vilket en forskare väljer, fungerar GT som forskningsmetod i båda delarna enligt författare. Forskningsprocessen är som Hartman (2001) uttrycker det, ”en induktiv metod, där det förs in deduktiva element”. Processen sker således genom att induktion och deduktion används interaktivt tillsammans i urval, datainsamling och analys samt upprepas flera gånger (Hartman, 2001). Genom att inneha ett öppet förhållningssätt analyseras det insamlade materialet således induktivt. Sedan görs ytterligare ett urval, baserat på det tidigare insamlade materialet, genom att avgöra hur nya data ska samlas in (Hartman, 2001). Denna procedur upprepas till dess att en teori genereras utifrån den så kallade *gyllene mittenvägen* (Hartman, 2001). Trots att Glaser och Strauss har utvecklat grundad teori tillsammans har de ändå olika syn på hur forskningsprocessen går till (Hartman, 2001). Vidare kommer en kort presentation på de olika synsätten, där först beskrivs Strauss syn på forskningsprocessen och sedan Glasers syn.

Strauss öppna fas; Kategorierna skapas ur den data som hittills har samlats in. Den öppna fasen avslutas när stora delar av det insamlade materialet är kodat och när så pass många kategorier framkommit ur data att det går att undersöka relationer mellan dessa (Hartman, 2001). *Den axiala fasen;* Övergången mellan den öppna och axiala fasen är när relationerna mellan de olika kategorierna pågår. Den axiala fasen bygger nämligen på att upptäcka relationer mellan kategorierna (Hartman, 2001). *Den fokuserade fasen;* Till följd av den axiala fasen kommer den fokuserande fasen som har som syfte att skapa en teori och testa dess giltighet (Hartman, 2001). Hela fasen koncentrerar sig på att pröva kategorierna från den öppna fasen för att uppnå en total teoretisk mättnad. Inom grundad teori finns det något som kallas för *mättnad*, vilket innebär att nya data inte tillför något väsentligt längre (Guvå & Hylander, 2003).

Glaser menar istället på att så få förutfattade meningar som möjligt bör inleda processen (Hartman, 2001). Glaser hävdar att det inte ska finnas en forskningsfråga att besvara som ska styra undersökningen utan den data forskaren finner är den grund som undersökningen ska stå på (Hartman, 2001). Likt Strauss inleder Glaser processen med en öppen fas, men till skillnad från Strauss fortgår processen via en selektiv fas samt en teoretisk fas. Hartman (2001) förklarar *den öppna fasen* som en del för att lokalisera kategorier och ju fler kategorier desto bättre. I den här fasen ska forskaren vara så obegränsad och öppen som möjligt, därför att alla kategorier kan vara relevanta. De relevanta kategorierna framkommer genom analysen som utförs efter att data har samlats in (Hartman, 2001). Redan här kan man, enligt Glaser, träffa på en teoretisk mättnad. Det inträffar när forskaren inte längre finner fler kategorier (Hartman, 2001). Vidare förklarar Hartman (2001) att vid denna tid i processen bör forskaren ha funnit den kategori som beskrivs som *kärnkategorin*, vilken beskriver det problem som står i centrum för studien. Efter den teoretiska mättnaden övergår den öppna fasen till den selektiva. *Den selektiva fasen* innebär

att forskaren är selektiv kring vilka kategorier som är relevanta för studien. Forskaren väljer att fokusera på vissa kategorier och väljer bort andra (Hartman, 2001). Denna fas kan inte påbörjas innan kärnkategorin är funnen då denna fas bygger på att selektera kategorier utifrån kärnkategorin. När det till slut har uppstått mättnad även i denna fas övergår processen till den teoretiska fasen. Den sista, *teoretiska fasen* har för avsikt att ta reda på hur kategorierna förhåller sig till varandra med hjälp av hypoteser (Hartman, 2001). När hypoteserna är formulerade är studien så pass välarbetad att resultatet kan sammanställas enligt författaren som skriver studien.

Följaktligen är studien inspirerad av Glasers syn eftersom den synen verkar ligga närmare den ursprungliga idén av grundad teori. Det betyder inte för den sakens skull att Strauss synsätt är dåligt eller inte fungerande, men Hartman (2001) skriver att det inte är grundad teori. Därav kommer skribenterna att hålla sig till Glasers uppfattning.

För att grundad teori ska te sig lämplig för en studie är det, enligt Hartman (2001), viktigt med tre komponenter. Dels bör forskaren vara nyfiken för området eller fenomenet som ska undersökas. Skribenterna i föreliggande studie har haft en nyfikenhet kring konkurrensstrategier och huruvida svenska turistföretag förhåller sig till dessa. Nästa komponent som Hartman (2001) menar på är viktig är att vara öppen för det som ska undersökas. Genom att ha en öppen syn finns inga tidigare teoretiska ramar att fästa undersökningen vid. I föreliggande studie har skribenterna därför valt att ha ett öppet sinne och inga teoretiska ramar har tagits i beaktande eller följts. Den sista komponenten som beskrivs av Hartman (2001) handlar om att forskaren måste stå på egna ben och inte falla tillbaka på ett teoretiskt ramverk. Givetvis är även den sista komponenten uppfylld genom att ett tidigare teoretiskt ramverk inte har funnits till hands under processens gång. Däremot har en litteraturgenomgång använts i ett senare skede i processen. De ovannämnda tillvägagångssätten inom GT är givetvis vad studien har utgått och tagit inspiration ifrån. Det finns regler och bestämmelser om hur grundad teori bör användas och således får man inte benämna sin metod för grundad teori såvida alla regler inte följs. Eftersom denna studie började skrivas med redan förbestämda forskningsfrågor och tankar kan det inte betraktas som grundad teori, vilket är det största avsteget från metoden. Trots att studien gjordes om för att efterlikna grundad teori så mycket som möjligt kan det enbart benämnas som inspiration. Konsekvenserna som följer av att inte anamma alla regler inom grundad teori fullt ut är således att studien omedvetet kan ha styrts åt en riktning som begränsar möjligheten för data att framträda (Holton & Walsh, 2017) och på så sätt kan studien komma att visa andra resultat vid en noggrann följd av metoden.

I det stora hela motiveras valet av GT som metod att skribenterna har velat anta ett induktivt arbetssätt och själva skapa vad som är viktiga aspekter inom konkurrensstrategier för turistföretag. Detta för att inte tolka och analysera resultatet från redan befintliga teorier. För att överensstämma med den grundade teorins krav på att vara öppensinnad valde skribenterna att göra om intervjuerna och vid det andra tillfället inte använda en intervjumall för att undvika förutbestämda teman och problematiken kring ämnet. Genom den andra intervjun och empirin från den identifierades nya forskningsfrågor, vilka ligger till grund för studien nu.

2.1.2 Kvalitativa djupintervjuer

Tjora (2012) förklarar att det finns ett antal olika intervjumetoder inom kvalitativ forskning, men att en av de vanligaste är djupintervjuer. Vidare skriver hon att ostrukturerade djupintervjuer ska vara ställda på så sätt att respondenten kan svara fritt i samtalet. Av den anledningen använder sig intervjuaren av öppna frågor utan redan förbestämda svar. På så sätt får respondenten svara fritt på frågan och en djupare förklaring kan komma att ges (Tjora, 2012). Tjora (2020) menar också att djupintervjuer är en metod som bäst lämpar sig när man vill studera åsikter, attityder eller erfarenheter vilket också är målet med denna studie. Anledningen till att denna metod lämpar sig bäst för denna studie är för att det finns för lite information om fenomenet för att formulera goda frågor med detaljrika svar.

Inom intervjuer i allmänhet och djupintervjuer i synnerhet är det viktigt att respondenten känner sig trygg och till mods, vilket kan bidra till en djupare kontakt och rikligare svar som kan komma att vara till fördel för studien (Tjora, 2012). Tjora (2012) antyder att varje intervjutillfälle inleds med en kort beskrivning av studien och vad som komma skall samt för att få ut maximalt avslappnad stämning med respondenten är platsen där intervjun hålls viktig. På grund av rådande omständigheter med Covid-19 användes det digitala verktyget Zoom. Med hjälp av Zoom kan respondenten ändå finna trygghet i att vara placerad på en plats som personen själv anser framkallar trygghet och avslappning.

Respondenterna har själva relaterat mycket till den första intervjun då frågorna och ämnena som diskuterades var snarlika. Emellertid var de mer detaljerade i sina svar under andra intervjun då de fick mer "frihet" när det var en ostrukturerad intervju. I avsnittet *Metodkritik* beskrivs hur detta kan komma att påverka studien.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Urval

Enligt Bryman (2018) är urvalet en avgörande del av undersökningen. Urvalet för studien utfördes genom ett målstyrt urval. Respondenter i ett målstyrt urval väljs ut på ett strategiskt sätt, så länge dessa bedöms relevanta för forskningsfrågorna (Bryman, 2018).

Eftersom studien ämnar undersöka huruvida svenska researrangörer arbetar med konkurrensstrategier faller det sig naturligt att använda ett *stratifierat målstyrt urval*. Detta görs genom att välja ut ett företag och en individ som är relevant för den forskningsfråga som studien behandlar (Bryman, 2018). Uppsatsförfattarna kontaktade 35 svenska arrangörer som hade mer än noll anställda för att exkludera risken med att så kallade "bluffföretag" kommer med i undersökningen. Dessa typer av företag kännetecknas med färre anställda (Länsstyrelsen, 1999). Antalet företag som kontaktades argumenteras med att studien skulle ha så hög generaliserbarhet av studiens resultat som möjligt. Däremot har de flesta företag tackat nej till

att delta av olika skäl. Befattningarna på de personer som kontaktades inom företagen var VD, marknadschefer och strategiskt ansvariga eftersom dessa representanter bedöms ha funktioner inom företaget som bäst lämpar sig för att få svar på den forskningsfråga som låg till grund för studien. Den första kontakten med intervjupersonerna togs genom e-post där skribenterna presenterade sig och förklarade vad studiens ämne handlar om och varför just de blev kontaktade. Slutligen tillfrågades de som blev kontaktade om de skulle vilja delta i en intervju. Många har inte svarat alls eller tackade nej vid tillfrågan. Detta förklarade de som blev kontaktade att tiden och resurserna var väldigt begränsade samt att fokusen under den pågående pandemin ligger på annat för tillfället. Inför den andra intervjun kontaktades enbart de som redan deltagit i studien på grund av ovanstående skäl.

2.2.2 Respondenter

Nedan sammanställs en kort presentation om samtliga företag som har deltagit i studien, vad respondenternas befattning på företaget är samt datering av när andra intervjun hölls.

TUI och Jessica Enbacka (210331)

TUI grundas redan 1961 tack vare ett samarbete med tidningen ICA kuriren, men TUI gick då under namnet Fritidsresor (TUI, U.å.). Koncernen utökas till Finland, Danmark och Norge inom en 10-årsperiod och skapade TUI Nordic. 2014 går TUI Travel PLC i Storbritannien ihop med Tysklands TUI AG och bildar TUI Group (TUI, U.å.). 2016 ändras namnet från Fritidsresor till TUI och TUI Group är nu världens största reseaktör. Jessica Enbacka är VD för TUI Nordic och hennes roll inom företaget är att driva TUIs fyra nordiska marknader framåt.

Alpresor och Niclas Helgesson (210324)

År 1976 grundades Alpresor som idag är Nordens största arrangör med resor till Alperna (Alpresor, U.å.). Själva driver Alpresor ett antal hotell runt om i Alperna. Hotel Salzburger Hof som ligger i Bad Gastein i Österrike är helt anpassat för professionella konferenser, vilket är någonting som Alpresor satsar på (Alpresor, U.å.). I Sverige är de nämligen en ledande konferensarrangör. Niclas Helgesson har en speciell roll inom Alpresor då han egentligen arbetar som konsult och driver sitt eget företag *Skerium sport management*. Som inhyrd hos Alpresor är han operativt och strategiskt ansvarig.

Äventyrsresor och Gösta Westin (210330)

Äventyrsresor är specialister på naturresor i världens alla hörn. Sedan företaget startades 1984 har Äventyrsresor arbetat med ekoturism och hållbar turism, framför allt i små grupper (Äventyrsresor, U.å.). Genom att resa med Äventyrsresor stödjer resenären olika lokala naturvårdsprojekt samt en långvarig försörjning för lokalbefolkningen (Äventyrsresor, U.å.). Gösta Westin arbetar som verksamhetschef inom Äventyrsresor.

Ving och Jesper Lindquist (210413)

Ving ingår i koncernen Nordic Leisure Travel Group (NLTG) och ägs bland annat av Petter Stordalen samt Altor som är ett investmentbolag (Ving, U.å.). Ving är verksamma i Norden och

har kontor i alla nordiska länder. Inom den stora koncernen, NLTG ingår Ving, Globetrotter, Spies, Tjäreborg, flygbolaget Sunclass Airlines samt hotellbolaget Hotels & Resorts (Ving, U.å). Däremot ingår endast Ving och Globetrotter i Ving AB. Jesper Lindquist är försäljningschef utifrån Norden och har sitt säte i Sverige men arbetar även för Norge, Danmark och Finland. Som försäljningschef rapporterar han till koncernchefen och ansvarar för Vings distribution av resor.

2.2.3 Intervjuer

Studiens primärdata baseras på fyra kvalitativa djupintervjuer med svenska researrangörer, som grundar sig i åtta intervjutillfällen. Som tidigare nämnt har intervjuerna utförts två gånger per researrangör. Detta för att mer strikt hålla studien inom ramarna för grundad teori. Glaser (1992) menar att man från början inte ska ha ett antal frågor som man vill ha besvarade, detta kommer att styra undersökningen på det sättet som motstrider vad grundad teori handlar om. Därför har skribenterna valt att genomföra intervjuerna en andra gång utan att använda en intervjumall och se om andra teman kommer att uppstå samt om svaren kommer att vara mer djupgående. I empiriavsnittet har det insamlade materialet från båda intervjuerna använts och analyserats. Inför den andra intervjuomgången informerades respondenterna om varför intervjun behövde utföras på nytt. Därför fanns det inga tveksamheter att fullfölja ytterligare en kompletterande intervju. Alla intervjuer hölls mellan 30–45 minuter då ambitionen var att intervjuerna skulle vara ungefär lika långa och dessa tider var det som kunde utföras av respondenterna. Intervjuerna utfördes av båda skribenterna med hjälp av det digitala verktyget Zoom-meetings på grund av Covid-19.

Alla intervjuer spelades in efter att respondenterna gav sitt godkännande till inspelning. Inspelning valdes för att underlätta en noggrann analys samt för att kunna gå igenom materialet flera gånger (Bryman, 2018). Anteckningar fördes även under intervjuerna för att lättare kunna hitta informationen sedan samt säkerställa att alla delar har besvarats. Det finns för- och nackdelar med att spela in intervjuer enligt Alvehus (2019). Forskare menar att respondenterna kan känna sig begränsade och avstå från att svara fullständigt på vissa frågor. Det finns också en risk i att enbart anteckna en hel intervju då anteckningarna kan komma att bli förändrade eller att allt inte blir antecknat (Alvehus, 2019). Därför ansågs kombinationen av inspelat ljud och anteckningar var att föredra. Alla intervjuerna transkriberades manuellt, utan program eller systemstöd, med båda författarna tillsammans. Detta för att skapa objektivitet och för att ingenting skulle missas. Ljudfilerna lyssnades av och transkriberades inom en till tre dagar efter intervjun. Detta för att enklast minnas händelseförloppet samt att behålla känslan som fanns i intervjun under transkriberingen. Skribenterna valde att transkribera i talspråk, men valde bort att skriva med känslouttryck samt pauser eftersom det inte ansågs ha något centralt värde för studien då fokuset ligger på mening och innebörd.

Den intervjuguide som har framställts har enbart använts under den första intervjuomgången. Oftast utgår intervjuguiden från de frågor som är centrala i studien (Bryman, 2018). I intervjumallen har 16 frågor formulerats där vissa frågor även har haft flera, mindre följdfrågor.

Intervjuguiden var uppdelad i tre teman (om verksamheten, konkurrenter samt företagets strategiska arbete) för att underlätta för både intervjuare och respondenten. Intervjuguiden finns bifogad som bilaga 1.

2.2.4 Sekundärdata

Sekundärdata har använts i form av vetenskapliga artiklar, tidskrifter samt de undersökta företagens hemsidor. Företagens finansiella data samt företagens senast tillgängliga årsredovisningar har påträffats via databasen Retriever Business. Databasen har använts för att få en större förståelse om de utvalda kategorierna som identifierats med hjälp av kodning i det insamlade materialet. Den insamlade sekundärdatan, framför allt informationen som hittades på företagens hemsidor, har främst använts i det empiriska resultat- och analysavsnittet. Detta har utförts genom att noggrant studera hemsidorna för att förstärka och utöka den befintliga intervjudata samt finna svar på uppsatsens frågeställningar.

Sökorden för att finna vetenskapliga publikationer och tidigare forskning var: "competitive strategies in tourism", "tourism bankruptcy", "tourism industry and Covid-19", "recovery strategies", "customer segmentation", "innovation as strategy", "customer orientation and strategy", "vertical orientation in tourism". Efter en kartläggning av dessa valdes sökbaser som Google Scholar, Söderscholar och DIVA in. I denna studie har även tidigare kurslitteratur använts för att förstå begrepp och få inspiration till uppsatsens struktur.

Något specifikt system i sökandet för data har inte tagits i beaktande då skribenterna inte vill riskera att begränsa den data som förs fram. Centralt för denna studie har varit aktualitet och relevans. Därför har skribenterna valt att applicera aktiva filter som: artiklar ur vetenskapligt granskade publikationer samt att årtal oftast har filtrerats till år 2015–2021 beroende på vilken information som leddes fram. Filtrerade ämnen har oftast varit: "competitive advantage", "strategic management", "competition" samt filtrerade tidskrifter har varit "strategic managementjournal" och "journal of tourism".

2.3 Analysmetod och bearbetning av data

2.3.1 Öppen kodning

Den inledande fasen i kodningsprocessen börjar med öppen kodning, vilket innebär att all data sammanfattas i många kategorier som oftast har en låg abstraktionsnivå enligt Hartman (2001). Samtidigt menar han att det finns en tendens att olika begrepp inom kategorierna redan finns i existerande teorier. Vidare skriver Hartman (2001) att under början av denna fas ska inga relationer framgå mellan de kategorier som författarna har kodat fram. Detta argumenterar han görs för att behålla ett oberoende samt öppet sinne till det insamlade materialet och inte låta påverkas i ett tidigt stadiet genom att tvinga idén på data. Dessutom förändras ofta kategorier

under arbetets gång beroende på vad man får för idéer och infall under kodningsprocessen (Hartman, 2001).

Eftersom båda skribenterna deltog vid intervjuerna transkriberade även båda skribenterna och kodade alla fyra intervjuer tillsammans. Detta för att inte missa något viktigt i det empiriska materialet samt att genom argumentationer och diskussioner komma fram till vad som bör kodas. Kodningen började med att undersöka transkriberingen för att uppfatta respondenternas svar på frågorna som ställdes till dem under respektive intervju. Sedan markerades kortare meningar och enstaka ord med gul färg, som bildade ett flertal olika koder som sedan jämfördes med de koder som skrevs ner i memos under andra intervjun. Memos är anteckningar som författarna gör vid kodning, insamling, analys och teoretisk provtagning. Memos spelar en nyckelroll i utvecklingen av teorin (Glaser, 1998). Därav kunde de koder som bildades under alla fyra intervjuer urskiljas. De koder som hade liknande innebörd kodades från gul färg till en annan, specifik färg och de som inte upprepades förblev gula för att senare diskuteras huruvida de ska värderas och användas eller inte. Detta underlättade arbetet med den selektiva kodningen. Färgkodningen har i sin tur skapat kategorierna. Exempel på kodningen finns i bilaga 2.

Koder utan färg har ansetts som irrelevanta och utelämnades för fortsatt analys. Samtliga färgkoder har lagts ihop och blivit till nio första kategorier med respektive färg:

strategisk planering efter pandemin, påverkan av covid-19, konkurrensstrategier, strategisk arbete inom företaget, företagets position, turistbranschen i Sverige och konkurrensen, konkurrenterna, andra aktörer och samarbeten, målgrupper.

Den öppna fasen avslutas när kategorierna blir fastställda och kärnkategorin har hittats. Kärnkategorin kan inte bestämmas genom kodning, utan detta görs genom att skapa teoretiska idéer, som gjordes i memos. Det finns olika viktiga kriterier för en kärnkategori. Den ska ha en central roll, ha ett samband och relation till andra kategorier, måste vara ofta förekommande i data, tar längre tid att mäta då kunskapen om denna kärnkategori ökar hela tiden och ska uttrycka huvudproblematik där även lösningen beskrivs (Hartman, 2001). Genom kodning och bearbetning av memos har två kategorier valts in till kärnkategorier; *“konkurrensstrategier”* och *“turistbranschen och konkurrensen i Sverige”*, då dessa två uppfyllde alla ovan nämnda kriterier.

2.3.2 Selektiv kodning

I den selektiva fasen integreras en teori kring en kärnkategori och en avgränsning utförs (Hartman, 2001). Hartman (2001) skriver att avgränsningen utförs genom att sälla bort kategorier som inte har en relation till kärnkategorin. De kategorier som är relaterade till kärnkategorin utgör i sin tur en underkategori. Dessa tillsammans måste stå i en central relation till undersökningsproblemet. När flera kärnkategorier bestäms i första fasen måste författarna fokusera och hitta mönster till en kärnkategori åt gången i denna fas (Hartman, 2001).

Av de nio kategorier som nämndes ovan har två valts som kärnkategorier. Kärnkategorin *“konkurrensstrategier”* har nära relation med kategorierna *“strategiskt arbete inom företaget”*, *“egen position”*, *“påverkan av Covid-19”* och *“strategisk planering efter pandemin”* och bildas därför till underkategorier. Kategorin *“konkurrenterna”* går in i kärnkategorin *“turistbranschen och konkurrensen i Sverige”* och bildar därför en underkategori.

Eftersom kategorierna *“andra aktörer och samarbeten”* och *“målgrupper”* inte hade en relation till någon kärnkategori har dessa sällats bort.

2.3.3 Teoretisk kodning

Den teoretiska kodningen är den sista fasen vars syfte är att arbeta fram en teori utifrån vad den selektiva kodningen gav för resultat (Hartman, 2001). I den teoretiska fasen fastställs vilka relationer som råder mellan kategorierna. Genom analysering av hur dessa kategorier och egenskaper kopplas samman påträffades ett samband som i sin tur skapade teorier som presenteras i studiens teoriavsnitt. Teoretisk kodning innebär bland annat en sortering av kategorierna, vilken fortlöper tills forskaren har uppnått teoretisk fullständighet (Hartman, 2001). Det vill säga att undersökningen har mycket teoretisk teckning samt att teorin kan förklara ett fenomen med få begrepp och kategorier men som ger den största bredden på problemet. Förutom analyseringen av de olika kategorierna som har tagits fram i den selektiva fasen behövdes ytterligare datainsamling där jämförelsen mellan anteckningar i memos, det insamlade empiriska materialet och tidigare forskning sker. Genom dessa jämförelser växer teoretiska idéer fram och genereras till slutgiltiga teorier samt att diskussioner kring studiens teorier och tidigare forskning genomförs (Hartman, 2001).

I denna studie har fokus legat på att förklara processer och samband som har varit centrala för studiens forskningsämne. Därför har studien inte utgått från tidigare forskning innan teoretiska kodningen påbörjades för att vara så öppen som möjligt. Dock är det viktigt att påpeka att de grundade teorier som har framkommit är modifierbara, därför kan inte teorierna vara helt fastslagna (Glaser et al., 2017).

2.4 Etiska reflektioner

Respondenterna har tillfrågats innan intervjun börjar om de medger sitt godkännande att en inspelning sker. På grund av GDPR-lagen kommer ett formulär skickas till respondenten där medgivande av information ska ges. Dock kommer inga känsliga frågor så som lön, familj eller religion att ställas. För att säkerställa att studien går i enlighet med GDPR och god etik har studien tagit stöd av Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska principer. Principerna är sorterade i fyra huvudkrav; informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet samt konfidentialitetskravet.

Informationskravet har uppfyllts genom att respondenterna är informerade om syftet för studien samt vad deras deltagande har för syfte för studien. *Nyttjandekravet* är uppfyllt genom att respondenterna har blivit informerade om att deras deltagande är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan om de vill. Respondenterna har även blivit informerade och givit deras samtycke till att spela in intervjuerna och på så sätt har också *samtyckeskravet* uppfyllts. Genom att säkerställa att uppgifterna som respondenterna har givit studien inte kommer att tilldelas någon annan är *konfidentialitetskravet* uppfyllt.

2.5 Tillförlitlighet och äkthet

I denna studie har metodbegreppen tillförlitlighet och äkthet tagits i beaktande. Tillförlitlighet innefattar fyra delkriterier, vilka är *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *en möjlighet att kunna styrka och konfirmera* (Bryman, 2018). I syfte att uppnå *trovärdighet* och *pålitlighet* har en tydlig redogörelse för insamlat datamaterial och urval genomförts. Äkthet syftar till att undersökningen ska ge en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som respondenter har givit till studien (Bryman, 2018).

Tillförlitligheten och äktheten har uppnåtts genom kvalitativa intervjuer, vilket ger en hög tillförlitlighet. För att äktheten ska uppnås är det viktigt att det insamlade empiriska materialet ska vara av relevans för fenomenet som berörs, vilket skribenterna för fram i de tidigare kapitlen: metod och urval.

2.6 Metodkritik

Enligt Bryman (2018) har både kvantitativa och kvalitativa forskare uttryckt kritik mot den ena eller den andra metoden. Det finns fyra stora områden som kritiken mot kvalitativ forskning är riktad. Exempelvis uttrycker forskare att kvalitativa forskningar ofta är för subjektiva och att det tar lång tid innan forskningsfrågorna kommer, medan kvantitativa forskare har en problemformuleringsfas (Bryman, 2018). En annan kritik som finns är att kvalitativ forskning oftast är svår att replikera (Bryman, 2018). Med det menar Bryman (2018) att på grund av att kvalitativ forskning ofta är ostrukturerad blir den svår att upprepa. Kvantitativa forskare kritiserar även den kvalitativa metoden för att vara svår att generalisera. Exempelvis menar kvantitativa forskare på att kvalitativa forskare gör observationer eller ostrukturerade intervjuer på ett litet antal individer, vilket gör det svårt att generalisera i andra miljöer (Bryman, 2018). Till sist så påvisas kritik på bristande transparens, vilket menas med att det ibland är svårt att säkerställa vad forskaren har gjort eller hur slutsatserna uppkommit. Till skillnad från kvantitativa forskare är nämligen kvalitativa forskare ibland oklara med hur respondenter har valts ut till en observation eller intervju (Bryman, 2018).

Det finns en medvetenhet om den kritik som finns gentemot den kvalitativa metodansatsen och således har skribenterna försökt förebygga det i föreliggande studie. Studien har en problemformuleringsfas för att läsaren lättare ska kunna skapa en förståelse för ämnet.

Skribenterna hade för avsikt att ha med ett större antal respondenter för att lättare kunna generalisera studien, däremot kunde flera av företagen inte delta och därmed finns en medvetenhet om att det kan vara svårt att generalisera denna studie. Som svar på att det kan vara bristande transparens i kvalitativa studier har skribenterna lagt ned tid och fokus på att noggrant redogöra för vilka tillvägagångssätt som har använts. Till sist har studien försökt vara så tydlig som möjligt i metodavsnittet för att redogöra för hur respondenterna har valts ut för att det inte ska finna några tvivelaktigheter kring det valet.

Förutom kritik mot den kvalitativa ansatsen har grundad teori ifrågasatts och kritiserats av forskare av olika anledningar. Exempelvis menar Alvesson och Skoldberg (2018) att forskningsprocessen är alldeles för partisk. Guvå och Hylander (2003) kritiserar dessutom metoden på grund av dess strikta regler i forskningsprocessen. Grundad teori ter sig mest lämplig vid områden där tidigare forskning är bristfällig eller saknas helt (Denscombe, 2014). I föreliggande studies fall finns det rikligt med forskning kring ämnet *konkurrensstrategier inom turismbranschen* däremot är det bristfällande vad gäller detsamma under en pandemi.

Eftersom skribenterna valde att inspireras av GT och ville uppnå så många krav som möjligt som metoden har, gjordes valet att göra om intervjuerna. Detta beror på insikten om problematiken med att börja med inledningen och problemdiskussion, istället för datainsamlingen som ska sätta riktning i arbetet och identifiera ett problemområde. Dessutom har det första intervjutillfället varit strukturerat där skribenterna insåg att GT inte går att applicera på strukturerade intervjuer eftersom det blir för förutbestämt vad respondenten ska svara och intervjun flyter inte på lika bra. Det kan ses som ovanligt att gå från strukturerade intervjuer till ostrukturerade vilket det finns en medvetenhet om. Resultaten kan på så sätt komma att skiljas om studien upprepas. Skribenterna är även medvetna om det faktum att resultaten i den andra intervjun kan skilja sig från den första intervjun då respondenterna redan blivit intervjuade en gång tidigare. Under det andra intervjutillfället har respondenterna ofta relaterat till det som har sagts under den första intervjun och problematiken som bestämdes i empirin har varit likvärdig under de båda intervjutillfällena. Däremot har svaren varit mer detaljerade och därför kunde fler kategorier identifieras under kodningen som har lett till att fler teorier kunde genereras. Skribenterna är medvetna om att detta kan komma att ändra studiens tillförlitlighet.

3 Empiriskt resultat

I detta avsnitt presenteras studiens empiriska resultat. Avsnittet börjar med respektive rubrik där kärnkategorierna redovisas och huvudproblematiken belysts med hjälp av det insamlade materialet från intervjuerna. Avsnittet avslutas med en kortare analys av företagens hemsidor och årsredovisningar som ett komplement till intervjuerna.

3.1 Konkurrensstrategier

Redan i den öppna kodningen visade sig denna kategori vara en av uppsatsens kärnkategorier. Denna kategori har varit central för huruvida studiens huvudproblematik kunde lösas eller inte. Eftersom turistbranschen har påverkats markant av Covid-19 och efterföljande restriktioner har många företag gått i konkurs, vilket i sin tur har visat på att de konkurrensstrategier företagen hade innan pandemin skiljer sig från hur dessa ser ut idag. Det påvisades i empirin att kortsiktigt har företagen mestadels fokuserat på återhämtning och möjligheten att komma igång igen:

Kortsiktigt så handlar det nu att få en omstart då vi gick från att omsätta nästan 1 miljard till att omsätta noll, vilket gick blixtnabbt. Vi skall se till att komma tillbaka till de lönsamhetsnivåer där det såg väldigt bra ut.

(Niclas Helgesson, Alpresor)

Även Jessica Enbacka från TUI delar det kortsiktiga och långsiktiga målet, där hon påpekar att restriktioner påverkade turistbranschen enormt och företagen har inte kunnat operera överhuvudtaget.

Så det kortsiktiga målet är att få igång operationen igen, där vi i Sverige har kunnat operera lite grann under hela tiden, eller i princip... eller sedan i juli, medan vi i Danmark, Norge och Finland för tillfället inte får operera överhuvudtaget genom de rekommendationer som kommit från regeringen, så det är vår kortsiktiga huvudfokus.

(Jessica Enbacka, TUI)

De kortsiktiga strategierna har mindre att göra med konkurrensstrategierna, eftersom fokus ligger på återhämtning, vilket skiljer sig från de långsiktiga strategierna. Likväl har alla respondenter påpekat att det långsiktiga målet kommer vara att försöka fortsätta arbeta som de gjorde innan. De konkurrensstrategier som används av svenska researrangörer har visat sig ofta upprepas bland de företag som har undersökts. Det framkommer att kundorientering är den mest användbara konkurrensstrategin bland svenska researrangörer. Alla respondenter berättar att de vet vilka deras kunder är samt att de alltid börjar och slutar med kunden för att kunden är den viktigaste källan till företagets utveckling. Enligt studiens respondenter inkluderas marknadssegmentering i kundorienterade strategier. Genom identifiering av olika segment har Äventyrsresor och Ving kunnat arbeta riktat med sin marknadsföring. Båda företagen berättar att formen av nyhetsbrev beror helt på kundernas intressen som företagen har tagit reda på.

Vi jobbar med olika segment utifrån familj, par, ålder i vår kommunikation, det vill säga vilken form av nyhetsmejl ska du få bestäms utifrån dina intressen, nyckeln är att hitta rätt produkt till rätt kund. Våra segment är ju någonting vi håller oss för oss själva hur vi behandlar dig som kund, men vi behandlar ju alla kunder lika. Men det kan vara att du kan få en extra liten uppvaktning om du är en segmenterad kund.

(Jesper Lindquist, Ving)

Jessica Enbacka, Niclas Helgesson och Gösta Westin beskriver att de arbetar med målgrupper främst utifrån preferensperspektivet. Niclas Helgesson och Gösta Westin beskriver att detta i sin tur leder till att deras målgrupper identifierades per automatik. I Alpresors fall kan det bero på att de produkter som de erbjuder oftast är något dyrare.

Vi har bestämt oss att vi vill vara en högkvalitativ arrangör som satsar på bekvämlighet det gör att vår målgrupp blir primärt människor som är över 30 och vi har många familjer. Man vill bo bra och äta bra vilket gör att det blir dyrare att resa med oss. På så sätt utlistades vår målgrupp.

(Niclas Helgesson, Alpresor)

Ytterligare en konkurrensstrategi som främst nämndes av Jessica Enbacka, Jesper Lindquist och Niclas Helgesson är vertikal integration. Vertikal integration innebär att företagen kontrollerar hela kedjan från flyg till boende. Genom detta arbetssätt har företag bättre kontroll och kan tillfredsställa kundernas behov genom att lyssna på deras önskemål och vinna konkurrens fördelar på marknaden gentemot konkurrenterna som inte är vertikalt integrerade.

Apollo har ju bland annat som jag sa till dig tidigare, sålt sitt flygbolag NovAir, och det har ju skett på grund av den här pandemin. Så att i min värld så kommer ju dem ha en svagare produkt i och med att de inte kan kontrollera sitt flygbolag.

(Jesper Lindquist, Ving)

Däremot har även nackdelarna med att äga flygplan i en lågkonjunktur nämnts av Jesper Lindquist, eftersom att ha flygbolag stående kostar väldigt mycket pengar. Hållbarhetsstrategin som en del av kundorientering har också förekommit i empirin av alla respondenter. Hållbarhetsarbetet ser annorlunda ut i olika företag, där Jesper Lindquist beskriver att Ving har valt att miljökompensera för allt. Det kan ses både som ett samhällsmässigt mål och som ett affärsmässigt mål, då Jesper Lindquist menar på att marknaden har en efterfrågan på att företagen ska bli mer hållbara och miljövänliga. Jesper Lindquist menar också att miljökompensationerna kan ses som en kundinsikt eftersom det är vad kunderna efterfrågar.

Gösta Westin beskriver istället att hållbarhet är deras huvudstrategi och deras långsiktiga mål inom företaget ligger i att skapa ett intresse för att skapa intäkter för lokalbefolkningen och lokala företag så att den här typen av verksamhet kan fortgå.

Huvudstrategin är ekoturism hela vägen igenom, de tre byggstenarna ekologi, ekonomi och det sociala, och att då kunna hjälpa till på plats med till exempel sådana saker som skolor, utbildning.

(Gösta Westin, Äventyrsresor)

Därutöver har digitaliseringen diskuterats i empirin som en viktig konkurrensstrategi, särskilt i efter-pandemi perioden enligt studiens respondenter. TUI har påbörjat sin digitaliseringsresa för länge sedan och har varit ledande inom den digitala utvecklingen. Företaget bytte hela sin digitala plattform för leverans på alla TUIs marknader, vilket kommer gynna servicen, försäljningen och kostnadssidan enligt Jessica Enbacka. Jesper Lindquist nämner även att fokuset på digitalisering förmodligen kommer öka användbarheten med mobiltelefoner. Det resulterar i att det kommer bli enklare för kunden och försäljningen kommer påverkas positivt. Tack vare digitaliseringen kommer resurserna användas mer effektivt vilket kommer att skapa konkurrensfördelar för företagen då kostnaderna i framtiden sjunker.

Vår försäljning kommer att vara mycket mer digital. Det är den största förändringen som pandemin medfört. Vi tänkte att göra det ändå med vi fick "puff i andan" att genomföra de strategierna snabbare. Vi kommer digitalisera vår verksamhet mer, för att vara effektivare med mindre personal.

(Niclas Helgesson, Alpresor)

3.2 Turistbranschen och konkurrensen

Respondenternas syn på den svenska turistbranschen och konkurrensen är den andra kärnkategorin som gestaltades redan i den öppna fasen i kodningen. Detta för att såsom företagen ser på sin egen position på marknaden gentemot konkurrenterna påverkar deras konkurrensstrategier samt företagets förutsättningar att uppnå en hög konkurrenskraft.

De respondenterna som deltog i undersökningen påpekade att deras företag var nöjda med sin position och lönsamhetsnivåerna innan Covid-19, därför ser de inte behovet av att ändra strategierna helt och hållet efter pandemin. Dock har trenderna i samhället och inom turistbranschen ändrats vilket gör att företagen ständigt måste arbeta med strategiutvecklingen för att fortsätta vara konkurrenskraftiga.

Alltså, vi jobbar hela tiden med strategiutveckling. Jag skulle säga att vår långsiktiga strategi inte har ändrats på grund av pandemin. Sen har kundernas... har trenderna ändrat sig, vilket gjort att vi behöver anpassa exekution av strategin till hur de nya trenderna är.

(Jessica Enbacka, TUI)

Det Jessica Enbacka beskriver om ändringar av trenderna har framkommit i alla intervjuer. De nya trenderna som har tagits upp under intervjuerna är bland annat inhemskt resande, behovet av flexibilitet samt fokus på träning och hälsa. Både TUI och Äventyrsresor följer den nya

trenden av inhemskt resande och ändrade riktningen från internationellt resande till nationellt eftersom efterfrågan på "hemester" har blivit stor. I ett framgångsrikt företag styr kunden och sätter nya trender, enligt Jessica Enbacka. Med det sagt behöver företagen hela tiden utveckla nya produkter och ändra riktningar när det behövs i strategiarbetet för att fortsätta vara konkurrenskraftiga.

Vi kommer behöva paketera vår aktiv semester-träningsprodukt ännu tydligare för att... och det är någonting som vi tror har blivit ännu starkare efter corona, just wellbeing tror vi är ännu viktigare att satsa på efter corona än var det var innan, så vi kommer att lägga ännu mer fokus på wellbeing och det strategiarbetet för att hitta rätt.

(Jesper Lindquist, Ving)

Förutom att trenderna har påverkat konkurrensstrategierna, har Covid-19 och de efterföljande restriktionerna förändrat konkurrensen och förutsättningarna för svenska researrangörer. Den största utmaningen som företagen ser inom den närmsta framtiden är de alternativa utgifter som potentiella kunder har valt framför resandet vilket Gösta Westin förklarar som renoveringar, båt-köp eller fritidshusköp. Bauhaus beskrivs också, av Jesper Lindquist, som en mycket kapitalstark konkurrent då potentiella kunder spenderar sina pengar på inredning eller olika köp för renoveringar och liknande.

Det har nu blivit mer i allra högsta grad att folk väljer att renovera huset, köpa segelbåt eller ett fritidshus där man tillbringar mestadels av tiden. Det är också klart nu att alla de som har köpt ett fritidshus som tidigare inte hade ett men har rest en hel del innan, kan det nu skapa en långsiktig effekt för oss.

(Gösta Westin, Alpresor)

Samtidigt så anser de undersökta företagen att flera större förändringar som har skett i branschen på sistone inte är kopplade till pandemin. Respondenterna menar på att förändringarna främst är kopplade till lågprisflygbolagens uppkomst, vilket har resulterat i att kunder fick möjlighet att välja bort charter och paketerad resa.

Turistbranschen har alltid varit känslig och påverkad av händelser i omvärlden, enligt Jesper Lindquist. Förutom de nya trenderna som har framkommit i samband med pandemin har olika åtgärder nödvändiggjorts för att överleva. Dessa åtgärder har varit kostnadsbesparingar i form av permitteringar, uppsägningar, sänkning av löner och omförhandling av kontrakten med partners utomlands. Det som har hjälpt de undersökta företagen har varit stöd av staten och ägarna samt att verksamheterna stoppades helt. Alla respondenter nämnde att trots stöden som de flesta har fått har många företag inom turistbranschen ändå gått i konkurs. Däremot har konkurrenssituationen inte förändrats speciellt mycket och det ser relativt stabilt ut för researrangörerna. Gösta Westin menar att turistbranschen i Sverige har alltid bestått av giganterna Ving och TUI. Detta framkommer även under intervjun med Jessica Enbacka, som säger att svenska marknaden består av tre större aktörer och väldigt få mindre aktörer vilket skiljer sig enormt med hur branschen och konkurrensen ser ut i andra europeiska länder.

Utifrån respondenternas utsagor framkom det att svenska researrangörer har olika syn på konkurrentorientering. Jesper Lindquist och Jessica Enbacka nämner att det är viktigt att ha ett öga på konkurrenterna och deras produkter. De anser att det är viktigt att observera konkurrenterna och göra en analys av konkurrenternas styrkor och svagheter som kan användas till att utveckla sin egen produkt. Jessica Enbacka påpekade konkurrenternas starka sidor med bredare produktutbud och att det är intressant att kunna få inspiration hur de själva kan erbjuda samma bredd på utbud och flexibilitet. Hon har även nämnt under intervjun att exempelvis Booking.com och SAS också är TUIs konkurrenter, men på andra villkor. Det förklarar Jessica Enbacka som att de konkurrerar om samma kunder men det är kunden som väljer utifrån sina egna preferenser. Kundernas preferenser anses vara avgörande för vilket företag som kan betraktas som störst konkurrent, exempelvis kan det vara att en preferens är äventyr och vandring vilket kan göra Äventyrsresor till en större konkurrent för Ving än TUI. Jesper Lindquist påpekade att Apollo exempelvis är en av de stora konkurrenterna, som är starkare på segmentet sport och träning. Detta som det nämndes tidigare är en av de största delarna av Vings strategiska planering. Satsning på aktiv semester är av stor betydelse för Ving på grund av det är en starkare produkt just idag samt att ny trend av wellbeing har uppstått efter pandemin. Däremot skiljer sig Niclas Helgessons och Gösta Westins syn på konkurrensen då det framgår under intervjuerna att de inte granskar konkurrenterna och fokuserar enbart på egen produkt och företagets starka sidor som exempelvis kvalitet och bekvämlighet när det kommer till Alpresor och Äventyrsresors väsentliga hållbarhetsarbete. Svenska researrangörer har visat sig vara positiva till framtiden och säger att trots alla nya trender och motgångar kommer efterfrågan på just internationellt resande vara enorm stor efter pandemin, vilket också kan bero på pull-faktorer kopplade till svenskt väder och kortare turistsäsong.

Man bunkrar upp pengar för att nu vill man resa på sin drömresa, sin bucketlist. Man prickar av Maldiverna och en kryssning runt jorden och så vidare. Och vi ser att det finns en stark efterfrågan, att folk har ju väldigt mycket pengar. På sikt så tror jag faktiskt inte att Skistar eller hemma-semester kommer vara en konkurrent. Men kanske det närmaste året? Absolut, absolut.

(Jesper Lindquist, Ving).

3.3 Analys av företagens hemsidor och årsredovisningar

3.3.1 Alpresor

Direkt på Alpresor.se startside går det att utläsa om aktuell information gällande resande under sommaren.

Aktuell information sommar

Äntligen har Alperna öppnat upp och nu slopas även alla karantänskrav!

Uppdaterat 2021-06-08

[Läs mer om vad som gäller vid inresa här »](#)

Källa: *Aktuell information sommar*. Alpresor (2021).

Hemsidans besökare har som alternativ att klicka på länken under aktuell information som förs vidare till beskrivningen av åtgärder och lägesbilden i de destinationer Alpresor arbetar med. Läsaren får veta i tidigt skede med hjälp av tjock markerad röd text att det finns möjlighet att resa igen, destinationen har öppnat samt även att karantänskraven har slopats. På startsidan läggs stor fokus på att betona säkerhets- och flexibilitetsåtgärder för att öka kundernas pålitlighet och försäljning. Dessutom erbjuds återköp och avbeställningsskydd på alla skidresor fram tills 31 augusti 2021. Försäkring erbjuds till extra kostnad om resenärer smittas av Covid-19 på destinationen.

Gällande företagsstrategier kan läsaren ta del om företagets vertikala integrering, då det beskrivs att företaget kontrollerar hela kedjan och därför har full kontroll över alla nödvändiga rutiner som genomförs med högsta säkerhet och kvalitet. Vidare under "Om STS Alpresor" får läsaren ta del av företagets affärsidé - att erbjuda liftnära och bekväma hotell. Detta på grund av kundens bekvämlighet och en bra service står i centrum för företaget. Vad det gäller framtida förväntningar är företaget positiva då det under "Nyhetsbrev" går att utläsa att det finns väldigt många tidiga bokningar som pekar på en stor efterfråga. Bolaget har fått 250% fler bokningar till Alperna i sommar 2020, jämfört med samma period 2019. Slutligen beskrivs även hållbarhetsarbetet väldigt kort, genom att betona vikten med hållbart val som resenärer kan ta genom att välja Alpresors produkt som innehåller resan med buss till Alperna.

För att få en uppfattning om företagets påverkan av Covid-19 utbrottet har även företagets senaste årsredovisning (2020) tillgängliggjorts och analyserats där följande resultat kan utläsas: omsättning har sjunkit från 566 130 000 kr år 2019 till 407 295 000 kr år 2020. Årets resultat minskade mer än dubbelt från 13 082 000 kr år 2019 till 5 699 000 kr år 2020. Samt antal anställda uppgick till 53 år 2020 jämfört med 66 år 2019. I årsredovisningen beskrivs även att utbrottet av Covid-19 resulterade i gradvis nedstängning av orter och en kortare säsong.

Bolaget har genomfört kraftiga kostnadsbesparingsprogram och utökade företagets kreditram. De har använt sig av stödåtgärder som lanserats såsom permitteringar, hyresrabatt, förskjutna skattebetalningar och annat.

3.3.2 Ving

Redan på startsidan på Ving.se kan läsaren ta del av informationen om avbokningsmöjligheter som företaget erbjuder. Gratis test för Covid-19 med avresa fram till 31 oktober 2021, ångerrätt fram tills 60 dagar innan avresa, om- och avbokningspolicy samt säkerhetsåtgärder beskrivs även på startsidan. Vidare på startsidan kan det utläsas en kort beskrivning av produkter som Ving erbjuder såsom charterresor, paketresor, cityflyg. Direkt under denna beskrivning kan webbsidans besökare se vilka utmärkelser företaget har fått under alla verksamhetsår.

Utifrån informationen som Ving delar på hemsidan kan det utläsas att bolaget har tre stora fokuseringsområden: hållbart resande, kvalitetsarbete och säkerhetsarbete. Under hållbart resande beskrivs företagets klimat och miljöarbete samt socialt ansvar. Det beskrivs även att Ving är det enda större researrangörbolag i Norden som klimatkompenserar för samtliga flygresor, all busstransfer samt boende på deras egna hotell - Sunwing, Sunprime och O.B.C. by Sunwing. Under kvalitetsarbete nämns kundnöjdhet och kundlöften som centrala delar. Företaget använder sig av frågeformulär som resenärer fyller i efter resan för att öka kvaliteten och tillfredsställa kundernas behov. Vings kundlöften byggs på tre kärnor; kvalitet, då bolaget utvecklar produkter utifrån kundernas synpunkter, pålitlighet; eftersom kunderna får information om resan både innan och efter resan och erbjuds resegaranti samt service; Ving erbjuder dygnet runt service på de flesta destinationen. På hemsidan går det även att utläsa att de har ca 34 procent av den svenska chartermarknaden, dock saknas statistik om semesterpaket med reguljärflyg i dagsläget

För att skapa en uppfattning om Covid-19s påverkan på företaget har både hållbarhetsrapport och årsredovisning analyserats. I hållbarhetsrapporten framgår det att under ett normalt år säljer Nordic Leisure Travel Group mer än 1,6 miljoner semestrar på nordiska källmarknader. Under räkenskapsåret minskade antalet till 433 837. I årsredovisningen 2020 står det att detta var Vings första räkenskapsår, eftersom bolaget blev en del av Nordic Leisure Group koncernen efter Thomas Cook Plc konkursbo. Bolaget genomförde inkrämsförvärv från Ving Sverige ABs konkursbo med avsikt att driva den svenska verksamheten vidare. I berättelsen framgår det att bolaget möttes av flera utmaningar under 2020, som börjades med sandstorm på Kanarieöarna, vilket resulterade i stora utgifter på grund av inställda flyg, avbokade resor och annat. Vidare har företaget påverkats av Covid-19 utbrottet som stoppade hela verksamheten från mitten av mars. I årsredovisningen framgår det även att resebranschen alltid har präglats av yttre händelser som terrorattacker, naturkatastrofer, flygbränsle och tänkbar överkapacitet på den nordiska resemaknaden vilket påverkar hela branschen och prisnivåer på resor. Under 2020 har omsättningen uppgått till cirka 2 184 mdkr, årets resultat till 246,5 mkr och antal anställda till 122.

Däremot beskrivs det i årsredovisningen att bolaget har en positiv inställning till framtiden, då undersökningen har visat att efterfrågan på resandet är stor och när vaccinerings ska vara genomförda kommer allt återgå till den normala igen. Bolaget har vidtagit olika stöd som permitteringar och uppskov med skattebetalningar. Krishanteringsarbetet har även inneburit omstruktureringar som omfattade effektivisering, där fasta kostnader minskade. Bolaget har också fått stöd av ägarna om 1 500 mkr och utökade lån från bankerna och fått statsfinansierad kreditfacilitet. Däremot har företagen inte kunnat få omställningsstöd på grund av de har varit nystartade och har inte kunnat visa omsättning för 2019.

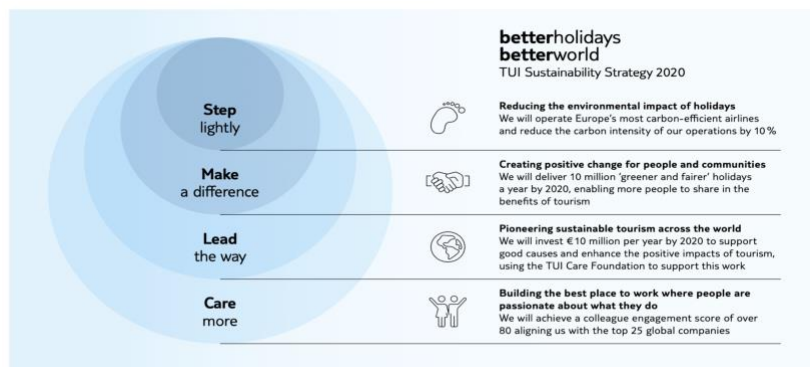
3.3.3 TUI

Redan på startsidan på TUIs hemsida går det att ta del av vad länderna som TUI flyger till har för åtgärder och rutiner kring Covid-19. Under rubriken "*Vad gäller på destinationen?*" har TUI de senaste uppdateringarna med viktig information om vad som gäller i exempelvis Grekland, Spanien och Cypern. TUI uttrycker att de är flexibla för kunden. De skriver att under pandemin står de för mestadels av kostnaden för ett PCR-test som de flesta länder kräver vid inresa. Vid eventuell karantän vid hemkomst från ett land där Folkhälsomyndigheten plötsligt kräver karantän är det fri ombokning av resan. Även om resan blir inställd på grund av rådande situation kan kunden boka en ny resa eller begära pengarna tillbaka. TUI har under Covid-19 startat upp ett extra trygghetspaket som komplement till en vanlig reseförsäkring. Detta paket har de döpt till COVID CARE och erbjuder öppet köp 60 dagar innan avresa, fri ombokning samt byte av resenär på biljetten. Utöver detta erbjuder COVID CARE medicinsk hjälp på destinationen om resenären testat positivt för Covid-19 samt att trygghetspaketet täcker kostnader och nytt returflyg hem om det krävs att kunden stannar på destinationen längre än väntat. På hemsidan visar det sig även att de på andra sätt erbjuder flexibilitet till kunden, vilket är utöver Covid-19. Exempelvis har de en dygnet-runt-service, det finns en applikation för telefonen som delger information samt personal på plats. TUI påpekar att deras löfte till kunden är en trygg och säker resa.

På TUI:s hemsida kan det utläsas att företaget står för 20 procent marknadsandelar på den hela nordiska resemaknaden. Vad gäller konkurrensstrategier går det att utläsa på hemsidan att de gör en stor satsning på den digitala verksamheten. TUI beskriver att deras applikation gör semesterlivet enklare och tryggare genom att alltid kunna få kontakt med någon av TUI guiderna. Applikationen delger även information om resan innan resan, under resan samt efter resan. Detta genom att exempelvis dela information om flygtider, förbeställa taxfree, boka utflykter och att kunna feedback till företag efter resans slut. TUIs satsning på den digitala marknaden är även något som framgår i delårsrapporten. I rapporten framgår det att TUI är helt en digitalt driven verksamhet och 85 procent av deras försäljning går via digitala kanaler. Resterande 15 procent går via agenter och virtuella kontaktcenter. Dessutom har TUI fortsatt satsa på flexibilitet, differentiering och unicitet trots coronakrisen för att leverera högre lönsamhet, nöjdare kunder samt högre grad av återkommande kunder.

På hemsidan finns det lättillgängligt hur TUI arbetar med att klimatkompensera för sina resor. Exempelvis skriver de att de klimatkompenserar det som de inte kan förhindra såsom utsläpp från flygplan. Dock kompenserar de endast när deras egna flygplan är i luften. TUI har arbetat utifrån en hållbarhetsstrategi som de tog fram 2015 och som sträckte sig till 2020. De kallade denna strategi för "Better Holiday, Better world". Strategin fokuserar på tre områden; att minska klimatutsläpp, skapa förändring för människor och kunder samt vara en förebild i branschen. Utifrån denna strategi klimatkompenserar TUI i länder som Thailand, Vietnam och Indien.

TUI SUSTAINABILITY STRATEGY 2015 – 2020



Källa: *TUIs hållbarhetsstrategi*. TUI (2018).

För att skapa en uppfattning om Covid-19s påverkan på verksamheten har både TUIs hållbarhetsrapport och årsredovisning analyserats. Från mitten av mars har bolaget varit tvungna att avbryta all verksamhet och hämta hem alla kunder som fanns på resmålen när Sverige och andra länder införde restriktioner. Sedan juli 2020 har TUI kunnat operera lite och hade totalt 6000 utresta kunder fram tills slutet av verksamhetsåret. För att mildra effekterna av pandemin har bolaget sökt stöd för korttidsarbete.

TUIs omsättning var 11 410 549 TSEK år 2019, vilket sjönk till 5 870 956 TSEK år 2020. Årsresultatet under 2019 var -137 477 TSEK, vilket hade sjunkit till -406 355 TSEK under 2020. Under Covid-19 har företaget sökt hjälp via permitteringar men har också behövt säga upp flera anställda. Under år 2019 var antalet anställda 418 på TUI, vilket minskade till 374 år 2020.

3.3.4 Äventyrsresor

På startsidan hos Äventyrsresor kan läsaren ta del av aktuella erbjudanden, företagsprodukter och samarbeten. Äventyrsresor har förhållandevis lite information kring Covid-19 och hur pandemin påverkar deras verksamhet. Den information som finns om Covid-19 är under en liten rubrik högst upp på sidan som heter "inför resan". Där förklarar Äventyrsresor att de följer Folkhälsomyndighetens rekommendationer men att resenären själv hänvisas ta reda på vad som gäller för det specifika resmålet. Äventyrsresor har en kort information om ett så kallat Covidbevis för de som ska resa i sommar. Detta är ett bevis på att man är vaccinerad mot

Covid-19, vilket ska underlätta resandet inom EU. De exakta villkoren för resan meddelar Äventyrsresor vid bokningsförfrågan och går således inte att ta del av innan dess. Under Covid-19 har Äventyrsresor mer flexibla villkor då det gäller fri avbokning av resan fram till 90 dagar innan avresa. Vid mer normala förhållanden återbetalas inte bokningsavgiften tillbaka vid avbokning 40 dagar innan avresa, vilket går att ta del av i deras bokningsavtal.

Företagets konkurrensstrategier går inte att utläsa på hemsidan. Däremot redovisar Äventyrsresor hur de klimatkompenserar för sina resor. Med hjälp av ZeroMission räknar Äventyrsresor ut koldioxidutsläppen i ton för att klimatkompensera för sina egna flygplan. Efter uträknandet planterar de sedan träd i Uganda tillsammans med Trees for Global Benefits för att kompensera för utsläppen. Äventyrsresors ambition är att resenärer inte ska lämna mer än sina egna fotspår efter sig. Detta efterföljs genom att resa i små grupper, använda lokala entreprenörer, erbjuda resor som inte kräver flyg tillsammans med Naturkompaniet samt att de är säkra på hållbara, rättvisa och säkra arbetsvillkor.

Det går inte att utlysa företagets påverkan sedan Covid-19. De enda rapporter och årsredovisningar som påträffades var från år 2019. På så sätt kan studien inte analysera företagets förändringar kopplade till Covid-19 i omsättning, resultat eller antalet anställda för år 2020.

4 Litteraturöversikt

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning kring de kategorierna som har framkommit av studien och som har presenterats i tidigare avsnitt. Teorierna växer fram utifrån den empiriska data som har samlats in. Avsnittet har delats upp i tre olika teman som berör studiens kärnkategorier. Dessa är Covid-19 pandemins påverkan på turistindustrin, konkurrensen inom turistindustrin samt konkurrensstrategier under stabil tid respektive kristid med underrubriker kundorientering och segmentering, tillväxtstrategier och digitalisering.

4.1 Covid-19 pandemins påverkan på turistindustrin

Bundy et al. (2017) definierar begreppet "kris" som en oväntad och störande händelse som potentiellt kan hota verksamheten och medföra negativa konsekvenser och försämrade relationer med intressenter. Viktigt att poängtera är att det finns olika typer av kriser och dessa är i behov av olika typer av återhämtningsstrategier enligt Bundy et al. (2017). I Maitland och Sammartinos (2015) studie påpekas det att en kris inträffar när kombinationen av både interna och externa faktorer påverkar verksamheten och på det sättet delas kriserna in i interna respektive externa kriser. Med interndriven kris menar forskare att krisen har inträffat på grund av dåliga beslut och konflikter inom styrelsen. Det är vanligt för direktörer att förneka sina fel samt komma med strategiska beslut senare än det krävs (Maitland och Sammartinos, 2015). Med externa kriser menas miljö-osäkerheter såsom turbulens på marknaden, naturkatastrofer, förändringar i teknik och konkurrenternas verksamheter (Maitland & Sammartinos, 2015). Enligt Häkkinen Skans (2021) har Covid-19 pandemin orsakat en ekonomisk kris, där framtiden för exempelvis researrangörbranschen är väldigt svårt att prognostisera.

När det gäller effekterna av Covid-19 på turistmarknaden kan det kopplas till forskningen om överväganden av Baba et al. (2020). I denna forskning framgår det att målet med turismen är att tillgodose människors behov genom självförverkligande, vilket ligger högst upp på Maslows behovstrappa. Denna högsta ställning kan ses som ett privilegium under högkonjunkturer eftersom människor, genom att välja resandet, vill öka sin självkänsla och status (Baba et al., 2020). Forskarna hävdar att under lågkonjunkturer påverkas turismen först av alla eftersom resor sällan är en prioritet eller en nödvändighet. Studien kommer fram till att efter pandemin kommer det inte att ske några större förändringar på utbudet av de turismformer som har funnits innan pandemin. Dock påpekas det i artikeln att populariteten kommer öka hos andra turismformer där kontakten med andra människor är mindre. Baba et al. (2020) menar att en ökad preferens kommer att synas för naturresor, inklusive äventyrsturism. Enligt forskarna kommer de flesta människor att avstå från att turista tills pandemin är helt över och cirka 50 procent av de som planerade att resa utomlands år 2020 kommer välja inhemskt resande på grund av förlorade intäkter under pandemin. Till sist menar Baba et al. (2020) att små resebyråer och researrangörer inte kommer att föredras på samma sätt om de inte utnyttjar den ökade anpassningsförmågan och inte diversifierar sina turistprodukter.

I avseende till Covid-19s påverkan på turistbranschen i Sverige kan Ides (2021) artikel belysa förändringar kopplade till pandemin. I artikeln framgår det att Sveriges turistsäsong generellt sträcker sig mellan juni och augusti, där turister från Norge, Danmark, Tyskland, Finland och USA står för 71 procent internationell inresande. Forskaren kommer fram till att vinsten från den svenska turistnäringen sjönk med ungefär 30 procent från 2019 till 2020. En anledning till denna markanta minskning kan vara att flera länder i Europa och världen har genomgått en "lockdown", vilket betyder att samhället och landsgränser har stängts ned (Ide, 2021). Trots detta har Sverige som nation inte tillämpat någon större nationell eller lokal avstängning under denna period (Ide, 2021), vilket pekar på turistbranschens känslighet av externa faktorer (Thomas et al., 2011).

4.2 Konkurrensen i och runt turistindustrin

Hospitality och turism (HT) är en väldigt konkurrensutsatt bransch. Singal (2015) har undersökt hospitality och turistbranschen (HT) i Storbritannien i förhållande till andra branscher för att analysera konkurrensutsatthet mellan branscherna. Forskare påstår att HT-industrin är högt konkurrensutsatt på grund av det är för enkelt att komma in i branschen, lätt att hitta arbetskraft och billigt att skapa utbud. Däremot finns det för stora utgångshinder samt väldigt låga växlingskostnader för konsumenter enligt Singal (2015). Utgångshinder uppstår oftast när investeringar i företaget inte är helt återvinningsbara (Singal, 2015). I studien framgår det att med utgångshinder kopplade till HT menas till exempel transaktionskostnader, hyres- och kontorskostnader och juridiska avgifter. Med termer av koncentrationsförhållande innehållande Herfindahl-Hirschman index (HHI) förklarar Singal (2015) att de 50 största företagen inom HT svarar endast för 23,7 procent av hela hotellbranschens produktion i Storbritannien, medan i andra branscher uppnås liknande produktionsnivå av endast 20 företag. Koncentrationsförhållande och Herfindahl-index används som ett mått på konkurrens och dessa mått är tillgängliga för alla branscher från folkräkningsbyrå (Singal, 2015). I Sverige har Konkurrensverket (2018) föreslagit att Statistiska centralbyrån (SCB) ska få i uppdrag att sammanställa en konkurrensindikator med Herfindahl-Hirschman index (HHI) för olika branscher.

Det har visat sig att graden av konkurrens mellan olika svenska turistaktörer beror på flera avgörande faktorer. Den geografiska platsen där tjänsten eller produkten erbjuds anses vara en av de viktigaste faktorerna. Väder, antal soltimmar, närhet till andra substitutprodukter, avstånd från flygplats och huvudstad avgör hur konkurrenssituationen ser ut för ett företag och en destination (Demiroglu et al., 2019). Antalet turister på destinationerna och säkerheten blir allt viktigare för turister. Reseföretag och länder med begränsat turistantal och ökad uppmärksamhet på hälsoåtgärder uppskattas särskilt av kunder under Covid-19-pandemin (Grech et al., 2020). För svenska researrangörer som erbjuder all-inclusive resor beror konkurrensutsatthet främst på boende, aktiviteter och valuta för pengarna som de erbjuder (Wall-Reinius et al., 2017). Slutligen beror marknadsfördelningen och konkurrenssituationen inom turistnäringen också på företagets ålder och storlek (Picazo & Moreno-Gil, 2018). I en studie av Picazo & Moreno-Gil (2018) där researrangörer som är verksamma i 15 turistiska

destinationer som ligger i Spanien, Turkiet, Egypten, Malta och Cypern undersöktes har slutsatserna pekat åt en oligopolisk situation i de länderna. Enligt forskarna finns det oftast ett stort antal researrangörer, dock är endast ett fåtal av dessa dominerande större företag. Företag med oligopolisk-beteende resulterar oftast i större maktfördelar (Picazo & Moreno-Gil, 2018).

Ang et al. (2000) diskuterar i sin forskning om konsumtion under lågkonjunkturer. Forskare menar att en trend har upptäckts mot att köpa generiska produkter under finansiella kriser, vilket i sin tur påverkar konkurrensen inom och utanför branscherna. På grund av minskade inkomster övergår konsumenter både från märkesvaror till generiska produkter som är billigare samt prioriterar bort onödiga utgifter (Ang et al., 2000). Under coronakrisen har exempelvis konsumtionsmönstret ändrats, vilket påverkades bland annat av en högre prioritering av hemmiljön enligt Tillväxtverket (2021b). Omsättningsutvecklingen ökade kraftigt för dagligvaru- och bygghandeln (Tillväxtverket, 2021b). Branscher som är kopplade till resande, besöksnäringen och andra kontaktnära branscher har tappat mest i omsättning under Covid-19 på grund av förändringar i efterfrågan på turistprodukter (Tillväxtverket, 2021b).

4.3 Konkurrensstrategier under stabil tid respektive kristid

Idris & Primiana (2015) hävdar att konkurrensstrategiernas syfte ligger på problemlösningen med hur ett företag kan konkurrera med sina produkter i den bransch som företaget befinner sig i. Forskarna menar att med konkurrensstrategierna fokuserar företagsledningen på att förbättra företagets produkter och tjänster i en viss bransch eller marknadssegment. Frågor som behandlas inom utvecklingen av konkurrensstrategier är följande: (1) Vad bör företaget konkurrera med? Kostnad, kvalitet, service, differentierade och segmenterade produkter eller annat? (2) Vem ska man konkurrera med? Huvudkonkurrenter med stora marknadsandelar, eller bör man fokusera på en efterfrågad nischmarknad och konkurrensen där? (Idris & Primiana, 2015).

Det finns tre typer av problem som konkurrensstrategier har i syfte att lösa vilket Miles et al. (1978) beskriver som entreprenörproblemet, administrationsproblemet och produktionsproblemet. Med entreprenörproblemet menas vilka produkter företagen ska välja att tillverka och till vilket marknadssegmentprodukterna ämnar rikta sig (Miles et al., 1978). Produktionsproblemet enligt forskarna handlar om hur produkterna ska produceras på ett lämpligt sätt. Problem som handlar om att minimera osäkerheten för företaget kopplas ihop med administrationsproblemet och kan lösas genom att ledningen hanterar de andra problemen (Miles et al., 1978). Detta görs genom att skapa strukturer som möjliggör företagets utveckling.

Alla företag har ett arbetssätt eller en så kallad konkurrensstrategi, vilken oftast väljs av företagsledningen utifrån situationen i omvärlden och konsumenternas efterfrågan (Miles et al., 1978). Det finns fyra välkända arbetssätt framtagna av Miles et al. (1978); defender, prospector, analyzer och reactor. Prospector strategin hävdar att organisationen uppnår en framgång genom att förnya företaget och skapa nya produkter (Miles et al., 1978). Ledningen som arbetar med denna strategi söker sig ofta till nya marknader där nya produkter kan erbjudas

(Idris & Primiana, 2015). Överlevnadsstrategier (Defender) är motsatsen till prospector strategin och vanligtvis handlar den om att uppnå stabiliteten på nischmarknader (Miles et al., 1978). Företag som arbetar med denna strategi brukar ha stabila marknadsandelar och färre produktlinjer (Idris & Primiana, 2015). Ledningen fokuserar främst på företagets starka sidor, varumärke och differentierar sig främst med kvalitet och service på redan existerande produkter (Miles et al., 1978). Strategianalysatorn använder sig av både defender och prospector strategierna (Miles et al., 1978). Enligt forskarna sprider företaget risker genom att behålla stabiliteten på de gamla marknaderna och gamla produkter och etablerar sig på nya genom att ta efter och inspireras av konkurrenternas idéer. Slutligen, innebär den fjärde reaktor-strategin att företaget gör förändringar i det strategiska arbetet främst bara om förändringar i miljö uppstår (Miles et al., 1978). Forskarna menar att denna strategi används oftast när företagen inte har andra strategier eller har misslyckats med en av tre ovan beskrivna strategier. Sålunda menar Yoshikuni och Albertin (2018) i deras forskning att denna strategi visar en negativ effekt på företagets resultat och gör det svårt för företag att överleva under ekonomiska nedgångar.

I artikeln skriven av Alonso-Almeida et al. (2015) beskrivs proaktiva och reaktiva strategier, där prospector-strategin med inriktning på marknadsledarskap, defender-strategin med inriktning på operativ effektivitet och analyser-strategin med en blandning av båda ovan nämnda nämns för proaktiva strategier. Forskarna hävdar att proaktiva strategier såsom reaktiva strategier bör användas under och efter en kris. Enligt Alonso-Almeida et al. (2015) har de tre proaktiva strategierna ett huvudsyfte som inkluderar kostnadsbesparingar. Proaktiva strategier med en stark marknadsinriktning har visat sig vara de bästa strategierna även för att möta kriser, eftersom de bidrar till att minska driftskostnaderna genom optimering av dessa kostnader, vilket i sin tur påverkar ett företags resultat i kristider (Alonso-Almeida et al., 2015). I deras studie har dessa typer av strategier visat sig ha en stark koppling mellan ett företags konkurrensfördelar för att stanna kvar på marknaden och de interna förändringarna, eftersom genom en minskning av kostnaderna har företaget större chanser att överleva.

Reaktiva strategier handlar om att behålla ett oförändrat läge för att ge en direkt lindring av den aktuella krisen (Alonso-Almeida et al., 2015). Enligt Alonso-Almeida et al. (2015) fokuserar reaktiva strategier ofta på kostnadsminskningar genom uppsägningar, permitteringar, lagerrensningar och minskade eller annullerande investeringsplaner. Till följd av att använda dessa reaktiva strategier kan det leda till effektivitetsförbättringar vilket bidrar till att företaget gynnas (Alonso-Almeida et al., 2015). Således menar forskarna att företaget kommer öka och skapa ytterligare konkurrensfördelar samt stärka sina redan befintliga fördelar. Reaktiva strategier väljs vanligen i första hand på grund av dess direkt påverkan på en ekonomisk situation och ett företags överlevnad (Taylor & Enz, 2002). Till skillnad från proaktiva strategier visar inte reaktiva strategier någon stark inriktning på ett område utan visar spontana reaktioner på miljöförändringar (Alonso-Almeida et al., 2015).

4.3.1 Kundorientering och segmentering

Kundorienterings- och segmenteringsstrategier används av företag i syfte att effektivisera och fördela resurser mellan olika typer av kunder. Dessa två strategier integrerar med varandra och fungerar sällan på egen hand (Terho et al., 2015). Turistföretag använder segmentering för att besluta om vilka produkter som ska tillverkas och hur marknadsföring ska riktas till den rätta kunden (Frambach et al., 2016).

Enligt Camilleri (2018) finns det fyra traditionella huvudkategorier som används för företag för marknadssegmentering, vilka är demografisk, geografisk, psykografisk och beteendemässig segmentering. Med *demografisk segmentering* menar forskare att kunden delas in i termer av faktiska och fysiska uppgifter och de demografiska variablerna är lätta att ta reda på då dessa oftast inkluderar bland annat ålder, kön, inkomst, civilstånd, ras samt religion. *Geografisk segmentering* innebär att kunderna och marknaden väljs utifrån vart kunderna bor (Camilleri, 2018). Geografiska variabler kan enligt Camilleri (2018) vara klimat, naturresurser, befolkningstäthet och terräng. Genom denna segmentering kan företaget få en uppfattning om vilken produkt som kommer att efterfrågas mest, exempelvis kan de som bor i kyligare klimat efterfråga varmare destinationer (Camilleri, 2018). Denna segmentering skapar en stor konkurrens om destinationer av flygbolag och researrangörer (Camilleri, 2018). Camilleri (2018) nämner att *psykografisk segmentering* används av företag för att segmentera marknaden utefter kundernas intressen, livsstil, värderingar och motiv. Kundernas inköpsbeteenden påverkas direkt av deras personligheter och värderingar. När företagen får tag på dessa variabler kan olika strategier utvecklas och vissa mönster förklaras (Camilleri, 2018). Slutligen, beskriver forskare *beteendemässig segmentering* som sker enligt individuella köpbeteenden, vilket är kopplat till de fördelar som efterfrågas av produkten och de vanliga variablerna är shoppingfrekvens och köpvolymer.

I Camilleris (2018) forskning framgår det att fokus på specifika segment gör det möjligt för flygbolag att öka sin konkurrenskraft och avkastning genom identifiering av vad deras målsegment verkligen värderar. Det som identifieras är exempelvis bekvämlighet, lägre priser och punktlighet. Genom profilering av den önskade målgruppen kan företag utveckla rätt produkt som skall efterfrågas och ge högsta möjliga avkastning (Camilleri, 2018). Frambach et al. (2016) menar dock att endast kundorientering inte räcker och bör kompletteras med konkurrentorientering för företag som arbetar med de tidigare nämnda prospector och defender strategierna. Detta för att defender-företag skulle kunna försvara sin nisch och prospector-företag kunna styra sina marknadsutvecklingsaktiviteter på det mest effektiva sättet (Frambach et al., 2016).

I Campiranon och Arcodias (2008) forskning om marknadssegmentering under kristider finner de att turistindustrin är mycket känslig för kriser och att segmentering spelar en stor roll för att locka turister till att resa igen. Forskarna kommer även fram till att det är viktigt för företag att inte enbart lägga tid och energi på ett typ av segment under en kris, utan att bredda sin kundbas och finna andra typer av kunder. I en forskning skriven av Sanchez-Pérez et al. (2021) där de

analyserar vilka marknadssegment som uppkommer till följd av Covid-19s hälsokriser, presenterar de tre olika segment. Det första segmentet behandlar de konsumenter som förväntar sig en låg påverkan av Covid-19 och därför förväntas resa till samma destinationer som planerat. Trots att de är medvetna om att priserna kan komma att höjas visar de inga tecken på att förkorta sin semester. Det andra segmentet förväntas resa mer lokalt men med samma reskamrater samt under samma tidsperiod. Denna grupp förväntar sig en något högre påverkan av Covid-19 än den tidigare gruppen. Den sista gruppen som presenterades är de som förväntar sig en hög påverkan av Covid-19. Det är också denna grupp som troligtvis kommer resa enbart lokalt, i liten grupp samt under en kortare tidsperiod (Sanchez-Pérez et al., 2021). Genom dessa segment menar Sanchez-Pérez et al. (2021) att det sker förändringar i turisternas beteendemönster vid en kris. De tre segment som forskarna presenterade visar övergripande resultat på att nya trender tenderar att utvecklas ur en kris, vilka kan vara mer lokala och individuella resor (Sanchez-Pérez et al., 2021).

Inom kundorienterings strategin kan även hållbar utveckling tas i beaktande. 2015 presenterades 17 globala mål för en hållbar utveckling. Enligt Globala målen (2017) förklaras begreppet hållbar utveckling som "Vår gemensamma framtid" och Norges dåvarande statsminister Gro Harlem Brundtland definierar begreppet på följande vis; "*Hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.*" Vidare skriver Globala målen (2017) att hållbar utveckling baseras på tre byggstenar, vilka är det sociala, miljön och ekonomins påverkan.

Jones och Comfort (2020) har skrivit en studie som handlar om hållbarhet i servicebranschen under Covid-19 och som jämför hållbar utveckling i förhållande till Covid-19 som kris. Till att börja med har Covid-19 medfört flera miljöförbättringar däribland minskningar av föroreningsgaser på grund av den drastiska nedgången av flygresor (Jones & Comfort, 2020). Enligt forskarna trots flertalet miljövinster har Covid-19 också orsakat katastrofala ekonomiska och sociala problem. I flera delar av världen skriver Jones och Comfort (2020) att det exempelvis inte finns regeringsfinansierat inkomststöd eller organiserat arbetsskydd vilket kan komma att medföra att många familjer blir fattiga, vilket i sin tur kan påverka efterfrågan på turistprodukter. Innan Covid-19 bröt ut har flera företag inom turistnäringen bedrivit olika hållbarhetsprogram för att integrera miljö, sociala och ekonomiska frågor i sina affärsstrategier vilket således har fått en större betydelse inom näringslivet (Jones & Comfort, 2020). Jones och Comfort (2020) påpekar att Covid-19 medförde flera prövningar för dessa program, vilket kan innebära att möta investerarnas krav eller ändringar i turisternas beteenden. Vidare skriver Jones och Comfort (2020) att programmen som tidigare presenterats av diverse turistföretag till fördel kan användas efter pandemin, som en del av en bredare återhämtning efter Covid-19. Deras forskning visar att miljö- och hållbarhetsarbeten hos turistföretag har pausats under Covid-19. Positiva miljöförändringar öppnade många kunders ögon då flertalet insåg hur turistindustrin påverkar miljön (Jones och Comfort, 2020). Således kommer forskarna fram till att turistföretag bör fortsätta jobba med hållbarhet för att tillgodose kundernas önskemål gällande produkternas hållbarhet efter pandemin. Dessutom menar Ang et al. (2000) att under ekonomiska kriser ändras i vilken grad konsumenterna betonar pris och hållbarhet. Konsumenterna tenderar att köpa generiska produkter som är mindre hållbara med sämre

kvalitet på grund av ekonomiska svårigheter (Ang et al., 2000). Vidare förklarar forskarna att under ekonomiska nedgångar blir marknaden smalare, då konsumenterna blir mer värdemedvetna. Ang et al. (2000) menar på att företag bör identifiera olika målsegment mer exakt då konkurrensen växer. Det resulterar i att företag behöver vara mer fokuserade vilket innebär att ett litet snedsteg kan medföra stora problem för företaget (Ang et al., 2000).

4.3.2 Tillväxtstrategier (integration)

Det finns oftast två tillväxtstrategier för att uppnå konkurrensfördelar inom företaget. Dessa är vertikal integration och horisontell integration. Genom vertikala integration kan företag kontrollera hela kedjan samt sina ingångar och fördelningen av utgångar. Horisontell integration innebär att företaget förvärvar eller går ihop med branschkonkurrenter för att försöka uppnå konkurrensfördelarna genom storlek (Aziri & Nedelea, 2013). Genom sammanslagningar och förvärv på 1980-talet bildades stora multinationella turistföretag, där vertikal integration blev en av de ledande trenderna. (Theuvsen, 2004). I EU utgör trenden av vertikal integration en stor del av det researrangörernas strategiska arbete, vilket ledde till en oligopolisk situation på turistmarknaden (Aziri & Nedelea, 2013).

Theuvsen (2004) beskriver också i sin forskning att de flesta större europeiska researrangörer är mycket vertikalt integrerade och driver allt från egna hotell och resebyråer till egna flygbolag och destinationer. Exempelvis nämns TUI, världens största turistföretag som ett vertikalt integrerat företag då de kontrollerar hela kedjan genom att äga ett stort antal varumärken, resebyråer, hotell på olika orter, flygplan, biluthyrningsstationer samt TV-serier som handlar om att resa. Genom att vara vertikalt integrerade sänker turistnäringen transaktionskostnaderna, vilket kan påverka kundernas upplevelser från början av resan till slutet samt kan öka marknadsstyrkan. Forskare påpekar även att vertikal integration främjar organisationsförmåga. På det sättet kan turistföretag bygga starkare kompetens för avkastningshantering, vilket i sin tur ger dem en konkurrensfördel gentemot sina icke-integrerade konkurrenter (Theuvsen, 2004). Aziri och Nedelea (2013) använder också TUI som ett exempel på framgångsrik integration av distributionsnätverket. De fördelarna som TUI får genom att sälja en paketerad resa består av att företaget kan använda de pengarna som kunden har betalat till företaget innan själva resan börjar. På det sättet kan företaget snabbare täcka olika oväntade kostnader och omedelbara investeringar (Aziri & Nedelea, 2013).

De stora multinationella turistföretag som ofta använder vertikal integration som en tillväxtstrategi (Theuvsen, 2004), upplever ökade fasta kostnader och minskad flexibilitet när situationen på marknaden ändras (González-Torres et al., 2021). Detta sker trots att vertikal integration kommer till användning såvida kostnaderna för att "göra det själv" är lägre än de kostnader som uppstår i transaktionen vid inköp eller distribution (Grau & Reig, 2019). Däremot har Grau och Pérez (2015) verifierat att vertikalt integrerade företag har lyckats motstå effekterna av kriser bättre än icke-vertikala konkurrenter, då företag som själva tillverkar specifika och differentierade produkter har större chans att lindra effekterna av en ekonomisk kris (Grau & Reig, 2019).

4.3.3 Digitalisering

Lee och Falahat (2019) skriver i sin forskning om effekten av digitalisering och resurser för att få konkurrensfördelar på internationella marknader. Digitaliseringen har identifierats i deras forskning som en väsentlig faktor som driver internationaliseringen framåt. Forskarna menar att genom digitalisering kan företag sälja sina produkter globalt via digitala plattformar, vilket gör det mindre tidskrävande och kostsamt. På internationella marknader spelar digitalisering en avgörande roll för små och medelstora företags konkurrensfördelar (Lee & Falahat, 2019; Klein & Todescos, 2021). Pencarelli (2019) förklarar i sin forskning att digitaliseringen har förändrat människans värld till "smart". Termen "smart" används för att beskriva de tekniska, ekonomiska och sociala framstegen som drivs av teknologin (Pencarelli, 2019).

Inom turismen skriver Pencarelli (2019) att termen "smart" används genom ett antal olika initiativ. I forskningen framkommer det att dessa initiativ kan vara att använda Big Data för att differentiera segmentering eller gratis wi-fi på destinationen för att ha möjlighet att kommunicera med turister via deras mobiltelefoner. Dessutom har framväxten av exempelvis digital teknik såsom sensoranalys och geolokalisering underlättat för researrangörer att nå den rätta kunden (Pencarelli, 2019). Genom dessa verktyg har marknadsföringen riktats till kunderna beroende på deras intressen, eftersom kunder vanligtvis styrs mot olika kombinationer av erbjudanden, priser och distributioner (Camilleri, 2018). Att digitalisering används av researrangörer som en konkurrensstrategi finns även i Capriello och Riboldazzi (2020) studie där stora italienska researrangörer undersöktes. I artikeln förklaras det att stora förändringar i turistbranschen i Italien har främst berott på framväxten av digitala kanaler. Undersökningen har visat att fem ledande italienska researrangörer lyckats bibehålla och öka sin konkurrenskraft under en kraftig ekonomisk nedgång genom att investera mycket i digitala tekniker och kanaler.

Enligt Jovicic (2019) finns det två komponenter som är viktiga för smarta destinationer. Den första komponenten är *smart upplevelse*, vilket innebär att upplevelser förmedlas via teknologin. Detta förklarar Jovicic (2019) som att konsumenter kan hjälpa till att förbättra kvaliteten på upplevelser genom att dela dessa på sociala medier. Den andra komponenten är *smart affärsekosystem*, vilket innebär ett utbyte av turismresurser (som skulle kunna vara symboler eller platser) mellan samskapandet av turistupplevelser och aktiva intressenter. Jovicic (2019) förklarar att idag gör detta att platser som inte är tydliga turistmål lättare kan bli själva turistmålet. Exempelvis förklarar Jovicic (2019) att Guinness storehouse i Dublin är den mest populära irländska turistattraktionen för internationella turister. Detta genom att välkända varumärken som Calsberg, Harley-Davidson med flera gör fabriksbesök och visar upp dessa för att stärka relationen med sina kunder (Jovicic, 2019). Således blir en plats, som tidigare inte är ett turistmål, ett turistmål med hjälp av digitaliseringen och att dessa upplevelser förmedlas via teknologin (Jovicic, 2019).

Slutligen beskrivs digitalisering i Klein och Todescos (2021) artikel som en avgörande strategi för ett företags påverkansgrad av Covid-19 pandemin. Organisationer som är inte tillräckligt

digitaliserade och saknar kunskaper inom digital teknik har drabbats extra hårt under pandemin (Klein & Todesco, 2021). Forskarna nämner även att fokus på digitalisering är i de flesta fall nu nödvändig eftersom coronapandemin har påskyndat antagandet av digital teknik från cirka fem år till åtta veckor. Digital teknik kan hjälpa företag att dra nytta av de förändringar som pandemin har medfört för kundbeteende, marknadsbalans och försörjningskedjor (Klein & Todesco, 2021).

5 Analys av studiens genererande teorier i förhållande till tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras de genererade teorierna i en analys och diskussion kring hur tidigare forskning förhåller sig till studien och empirin. Vi börjar med att introducera hur turistbranschen och konkurrensen såg ut innan pandemin för att sedan avsluta avsnittet med analysen kring de teorier som framställts i studien.

5.1 Turistbranschen och konkurrensen innan och efter Covid-19

Till skillnad från Singals (2015) studie om konkurrensutsatthet mellan branscherna kan det, i föreliggande studie, konstateras att svensk researrangörmarknad främst består av giganterna TUI, Ving samt även Apollo enligt studiens respondenter. Detta har lett till en oligopolisk situation på den svenska marknaden. Ett liknande situation har nämnts tidigare i Picazo & Moreno-Gil (2018) forskning där stora maktfördelar och oligopolisk situation har även setts hos de få dominerande researrangörerna i Egypten, Spanien, Turkiet, Cypern samt på Malta. Utifrån hemsidanalyserna kan det utläsas att de två största researrangörerna tillsammans står för 54 procent av den svenska chartermarknaden, vilket skiljer sig från Singals (2015) forskning där brittiska företagen inom HT undersöktes. De 50 största företagen i Storbritannien svarade endast för 23,7 procent. Även Jesper Lindquist hävdar att Alpresor, inom sitt segment, är lika stora som de andra konkurrenterna tillsammans. Utifrån empiri och tidigare forskning kan en slutsats dras om att researrangörmarknaden i Sverige inte är lika konkurrensutsatt.

Under pandemin har situationen varit ganska stabil för de researrangörer som deltog i denna studie gällande konkurrens och företagspositionering inom branschen. Dock har förändringarna i generisk konkurrens kopplade till pandemin påpekats. Respondenterna nämner att andra aktörer som befinner sig utanför turistbranschen kan ses som en större konkurrent nu. Respondenterna förklarar att dessa konkurrenter exempelvis kan vara Bauhaus, fritidshus, båtar och renoveringar som nu har uppkommit till följd av pandemin. När restriktionerna har varit att semestra hemma i Sverige har människor spenderat pengar på sådant som turistnäringen står bortom. De alternativa utgifter som människor lägger på nya hobbyer resulterar i förlust för turismaktörerna. Detta kan kopplas till Tillväxtverkets (2021) rapport där ändringarna i konsumtionsmönstret beskrivs, som påverkades av en högre prioritering av hemmiljön. Både i rapporten och empirin nämns ökning i omsättningsutvecklingen för dagligvaru- och bygghandeln under pandemin och minskning i omsättningen för branscher som är kopplade till resande. Hemsidanalyserna, analys av hållbarhetsrapporter och årsredovisningar har visat att årets resultat har sjunkit mer än dubbelt för TUI och Alpresor. En kraftig minskning har även konstaterats i omsättningen samt antalet anställda för alla studerade företag. Det att just företag inom turistindustri förlorade mest i omsättning kan förklaras med slutsatserna som Baba et al. (2020) tar upp i deras forskning.

Forskarna menar att turismen påverkas först av alla andra industrier under lågkonjunkturen på grund av att resor sällan är en nödvändighet, då målet med turismen är att tillgodose människors behov genom självförverkligande. Däremot i Ides (2021) forskning förklaras att anledningen till vinst- och omsättningsminskningen har berott på att landsgränser har stängts ned.

Fastän det visar tydligt på att Sveriges turism har genomgått en stor förändring förklarar respondenterna att de inte upplever någon större förändring under Covid-19. Förutom en “do it yourself”-marknad som tidigare var av mindre volym, vilket alla dock anser är en positiv förändring. Med “do it yourself” menas en digitaliserad plattform där kunden själv paketerar resan. En negativ förändring som har skett i samband med pandemin är det faktum att flera företag har gått i konkurs och att marknaden har stagnerat. Covid-19 är en externdriven kris enligt Maitlands & Sammartinos (2015) begrepp, där framtiden för researrangörbranschen är väldigt svårt att prognostisera (Häkkinen Skans, 2021). Däremot ser studiens respondenter positivt på framtiden.

Empirin i föreliggande studie pekar på att situationen med resandet och efterfrågan kommer att se annorlunda ut framöver. På grund av restriktionerna samt minskade intäkter inom samhället har efterfrågan på inhemskt resande ökat markant. Den ökande trenden med inhemskt resande anses vara positivt enligt Gösta Westin. Äventyrsresor är några som har valt att erbjuda fler produkter på den inhemska marknaden, vilket kommer att resultera i att de bidrar till en större konkurrens på turistmarknaden. Däremot tyckte respondenterna att efterfrågan på internationellt resande är fortfarande stor och svenska destinationer kommer inte vara en konkurrent allt för länge på grund av olika pull-faktorer. De faktorerna är exempelvis väder och soltimmar, vilket även beskrivs i forskningen skriven av Demiroglu et al. (2019). Tidigare forskning är dessutom ense om att andra resetrender kan komma att ändra framtiden. Både Baba et al. (2020) och Grech et al. (2020) menar att de företag som har ett begränsat turistantal och ökad uppmärksamhet på hälsoåtgärder kommer efterfrågas mer av konsumenter efter pandemin. Naturresor, äventyrsresor samt resor med fokus på aktiv semester och sport kommer enligt tidigare forskning och respondenterna att efterfrågas mest efter pandemin av säkerhetsskäl, då kontakten med andra människor är mindre. Detta har skapat behovet för resemaknaden att lägga större fokus på flexibilitet och säkerhet för att konkurrera om kunderna. Under intervjuerna samt analysering av företagets årsredovisningar och hemsidor har det framgått att de flesta företagen har ändrat avbokningspolicy, börjat erbjuda gratis PCR tester, beskriver säkerhetsåtgärder som har vidtagits samt vilka regler som gäller på olika destinationer. Däremot har studien visat att inte alla researrangörer fokuserar på sina konkurrenter och anpassar verksamheten efter trender och konkurrenternas produkter. Författarna till föreliggande studie har funnit ett mönster mellan företagsstorlek och synen på fokusering på konkurrenterna. Giganterna TUI och Ving anser att det är viktigt att observera konkurrenterna och göra en analys av konkurrenternas styrkor och svagheter som kan användas i utvecklingen av sin egen produkt. I empirin framkommer det att respondenternas största konkurrenter, inte helt oväntat, är varandra. Det finns även konkurrenter som konkurrerar på olika villkor. Exempelvis kan det vara att en kund vill åka på en paketresa och väljer då eventuellt TUI istället för SAS för att SAS inte kan erbjuda en paketresa utan bara flyget. De konkurrerar på så sätt med varandra men med kundens preferenser utgångspunkt för valet.

5.2 Konkurrensstrategier

Definitionen av konkurrensstrategier som används av studiens författare och respondenter är likt en av Idris och Primianas (2015) definitioner. Vad som skiljer konkurrensstrategier från andra typer av strategier är dess syfte och fokus på att lösa problemet med hur ett företag kan konkurrera med sina produkter i den bransch som företaget befinner sig i. I föreliggande studie har kategorin *konkurrensstrategier* framstått som ett centralt område för att diskutera huruvida svenska researrangörer kan uppnå en framgång och en hög konkurrenskraft. Kontinuerlig strategiutveckling och anpassning till trender är en integrerad del av de svenska arrangörernas aktiviteter och planering. I empirin diskuteras det hur pass känslig och påverkad turistbranschen är av olika händelser i världen, därför omfattar konkurrensstrategierna faktorerna som anpassningsförmågan till den förändrade miljö och problem som företagen möts av. Dessa problem har kopplingar med Miles et al. (1978) problembeskrivning, entreprenörsproblemet, administrationsproblemet och produktionsproblemet.

Med entreprenörsproblemet menas vilka produkter företagen ska välja att tillverka och till vilket marknadssegment dessa produkter kommer rikta sig (Miles et al., 1978). De företag som har undersökts anser att det är viktigt att ha rätt produkt till en rätt kund. De större företagen arbetar med olika marknadssegment där nya destinationer och produkter utvecklas hela tiden för att ha så stor marknadsandel som möjligt. Medan de mindre företagen väljer att etablera sig inom ett nischsegment såsom skidresor och naturresor. Två andra problem som Miles et al. (1978) beskriver är produktions- och administrativa problemet. Produktionsproblemet handlar om hur produkterna ska produceras på ett lämpligt sätt (Miles et al., 1978). I empirin har respondenterna beskrivit att detta problem kan åtgärdas genom att ta hänsyn till hållbarhetsaspekter, utveckling av effektivitet i distribution och försäljning samt samarbeten med andra aktörer. Det andra problemet som bör åtgärdas är det administrativa problemet. Vilket handlar om att minimera osäkerheten för företaget genom att ledningen hanterar de andra problemen genom att skapa strukturer som möjliggör företagets utveckling (Miles et al., 1978). Det strategiska arbetet och utveckling av konkurrensstrategierna hos de svenska researrangörerna ser relativt lika ut i de undersökta företagen. Svenska researrangörer hanterar de administrativa problemen i ledningsgrupper på olika sätt. Slutligen har även delegerat ansvar nämnts som en lösning på det administrativa problemet. Strategierna som utvecklas inom organisationen är beslut som ägarna tagit och har som syfte att åtgärda de problemen som identifieras i entreprenörsproblemet och produktionsproblemet.

Miles et al. (1978), Idris och Primiana (2015) samt Alonso-Almeida et al. (2015) har förklarat att det finns olika typer av arbetssätt, i vilka de strategier som tagits fram i föreliggande studie ingår. Defenderstrategin som Idris och Primiana (2015) skriver om i sin studie kan kopplas till de kortsiktiga mål som respondenterna har förklarat att de tagit fram till följd av pandemin. Både Jessica Enbacka och Niclas Helgesson förklarar att det största kortsiktiga målet är att få igång operationen och återhämta sig. Eftersom prospector strategin lägger fokus på att förnya och skapa nya produkter kan även detta arbetssätt kopplas till föreliggande studie. I empirin har det framkommit att de undersökta företagen vill bredda utbudet, investera i nya hotell

utomlands och anpassa produkter till olika segment genom att lyssna på kundernas önskemål. Förutom defender och prospector strategierna beskrivs även analyser och reactor strategier i Miles et al. (1978) forskning. Analyserstrategin är som tidigare nämnt en blandning av defender och prospector strategierna. Detta arbetssätt används av företag för att distribuera sin säkerhet på marknaden på flera ställen. Denna strategi kan kopplas till föreliggande studie då Jesper Lindquist berättar att Ving har betraktat hur Apollo arbetar med wellbeing-resor och efter det utvecklats en egen ny produkt. De tre ovan nämnda strategierna har även nämnts av Alonso-Almeida et al. (2015) för proaktiva strategier och anses vara de bästa strategierna för att möta kriser. Reactor strategin är enligt föreliggande studie inte speciellt hållbar men kan vara till fördel att använda under exempelvis Covid-19. Miles et al. (1978) förklarar att denna strategi används när företag inte har några andra strategier att ta del av eller om företaget har misslyckats med de tre ovanstående arbetssätten. I denna studie bedöms företagen varken ha tagit slut på strategier eller misslyckats med arbetssätten, därför anses det arbetssättet inte kunna kopplas till denna studie.

Hela turistnäringen har tvingats att vidta olika åtgärder i samband med förlorade vinster under pandemin. De åtgärder som beskrevs av studiens respondenter inkluderar reaktiva strategier. Enligt Alonso-Almeida et al. (2015) och respondenterna ger dessa strategier en direkt lindring av den aktuella krisen och inkluderar framförallt kostnadsminskningar genom permitteringar och uppsägningar. Det är dessa strategier som har vidtagits av svenska researrangörer i första hand för företagets överlevnad. Slutligen beskrevs även kundorientering, vertikal integration samt digitalisering som de mest användbara och oftast framkomna konkurrensstrategierna av studiens respondenter. Däremot finns det även andra strategier som aktivt används av de undersökta företagen men dessa går inte att ta del av på hemsidan eller under ett samtal. Detta kan bero på att det är konfidentiella handlingar som de undersökta företagen väljer att inte dela med sig av till allmänheten.

5.2.1 Kundorientering och marknadssegmentering

Utifrån empirin har kundorientering innehållande marknadssegmentering visat sig vara den mest användbara konkurrensstrategin som används av svenska researrangörer. Strategins huvudmål är att öka företagets konkurrenskraft gentemot konkurrenterna samt tillfredsställa kundernas behov och önskemål. Kundorientering har en central roll i relationen mellan ett företag och marknaden. I empirin framkommer det att svenska researrangörer arbetar mycket med marknadssegmentering där kunderna delas in i olika segment. Marknadssegmentering är en stor del av konsumentinriktade strategier och brukar användas på alla typer av marknader. Människor har olika heterogena förväntningar och behov, därför försöker företag att dela upp marknader i undergrupper bestående av konsumenter som har homogena egenskaper. Utifrån den insamlade datan kan skribenterna tolka att svenska researrangörer främst använder sig av tre av Camilleris (2018) traditionella huvudkategorier som används för företag för marknadssegmentering. Dessa är psykografisk och demografisk samt även beteendemässig segmentering, antingen i kombination med varandra eller var för sig. Till exempel berättar Jesper Lindquist att Ving segmenterar kunder utifrån ålder och civilstånd samt utifrån hur ofta

kunden reser med företaget. Däremot använder Alpresor och Äventyrsresor mest psykografisk segmentering då kunderna som väljer deras produkter måste vara intresserade av just dessa typer av aktiviteter. Det förekommer i empirin att en nischad marknad leder automatiskt till en identifierad målgrupp, genom att företagen väljer att fokusera på en typ av produkt som eventuellt är dyrare och mer exklusiv. Likt Camilleris (2018) traditionella huvudkategorier har Sanchez-Pérez et al. (2021) identifierat tre nya segment under kriser, som är presenterade tidigare i studien. Även dessa nya segment går att koppla till respondenterna i föreliggande studie. Sanchez-Pérez et al. (2021) menar på att under kriser uppkommer nya beteendemönster samt trender hos turister. Eftersom Covid-19 har orsakat nedstängning av länder pekar en ny trend på inhemskt resande. Detta är även någonting som respondenterna i denna studie har poängterat.

Camilleri (2018) skriver i sin forskning att företag kan stärka sin produkt genom att göra en profilering av den önskade målgruppen och på så sätt ökar konkurrenskraften samt avkastningen för företaget, vilket även är något som har framkommit i empirin. Alpresor har fokus på kvalitet och bekvämlighet eftersom det är vad deras kunderna efterfrågar. Under intervjun har det framkommit att de är medvetna om att konkurrenterna har lägre priser, men lägre priser är inte centralt för Alpresors huvudmålgrupp. Därför planerar företaget att fortsätta bygga högkvalitativa hotell, satsa på ”en stjärna till” och hitta nya destinationer som har nära till flygplatser och liftar även efter Covid-19. På samma sätt har Jesper Lindquist angivit att Ving fokuserar på hållbarhet och att de klimatkompenserar för varenda kund, då det är en kundinsikt de arbetar på. Hållbarhets- och miljöarbetet är nämligen vad kunderna efterfrågar enligt Jesper Lindquist. Jessica Enbacka nämnde att TUI har valt att satsa på att addera flexibilitet i kundens erbjudande, eftersom det har blivit högst efterfrågat i samband med pandemin. Detta menar hon är också en del av kundinsikter samt konkurrenternas agerande på trenden. Svenska researrangörer menar att kunden alltid styr erbjudandena i ett framgångsrikt företag. Detta anser uppsatsförfattarna att de inriktningar företagen gör på hållbarhet, flexibilitet och kvalitet är en tydlig konkurrensstrategi som ger konkurrensfördelar och visar att företagen är kundorienterade. Även fast det är viktigt att identifiera en målgrupp menar Campiranon och Arcodias (2008) att det är viktigt att bredda sin segmentering under en kris. Detta för att locka fler turister och för att ha större chans till överlevnad. Exempelvis arbetar Alpresor med att utveckla sin verksamhet till en mer digitaliserad plattform. Genom att Covid-19 uppkom har det givit Alpresor en ”spark i baken” att påbörja detta arbete något tidigare än planerat.

Utifrån empirin är hållbarhet ett ämne som de undersökta företagen anser är viktigt. Jesper Lindquist påpekade att Ving klimatkompenserar för allt och Äventyrsresor redovisar på hemsidan att de planerar träd för att kompensera för de koldioxidutsläpp de orsakar. Som tidigare nämnt skriver Jones och Comfort (2020) i sin artikel att företag inom turistnäringen har ägnat sig åt olika hållbarhetsprogram innan Covid-19. Dessa program menar Jones och Comfort (2020) är fördelaktiga att använda sig av efter pandemin som en del av återhämtningen, vilket även är något som de undersökta researrangörerna i föreliggande studie har påpekat. Respondenterna planerar nämligen att fortsätta med sina hållbarhetsstrategier samt att göra större satsningar på hållbarhet, eftersom de likt Jones och Comfort (2020) menar att

dessa strategier kan påskynda återhämtningsprocessen efter pandemin. Företagen hänvisar även till att hållbarhet är vad kunderna efterfrågar.

Trots att kundorientering kan vara effektivt och kraftfullt för företag anser Frambach et al. (2016) att det inte räcker för att bli konkurrenskraftiga. De föreslår att företag även behöver arbeta med konkurrentorientering för att maximera konkurrenskraften på marknaden. Således har empirin visat att Äventyrsresor och Alpresor som arbetar med nischmarknad väljer att inte fokusera på konkurrenterna och använder sig av endast kundorienterad strategi. Detta skiljer sig från hur giganterna Ving och TUI arbetar. Båda dessa företag är varandras starka konkurrenter och tycker att det är viktigt att "ha ett öga på konkurrenterna" och på nya trender som uppstår på marknaden.

5.2.2 Vertikal integration

I denna studie har vertikal integration visat sig vara den mest användbara tillväxtstrategin som används av Ving, TUI och Alpresor. Denna tillväxtstrategi skapar både stora fördelar och nackdelar. Som det presenterades tidigare i Theuvsens (2004) och Aziri och Nedeleas (2013) forskning har vertikal integrering länge varit en trend hos de större researrangörerna i Europa, där bland annat TUI används som ett exempel på ett vertikalt integrerat företag. Den oligopoliska situationen på resemaknaden i Europa har, enligt Aziri och Nedelea (2013) dels också orsakats av vertikal integrering.

De främsta fördelarna med att vara ett vertikalt integrerat företag enligt tidigare forskning och studiens respondenter, är minskade transaktionskostnader, bättre kontroll över kundernas upplevelser, bättre organisationsförmåga, kontroll över hela kedjan samt bättre kontroll över företagets ingångar och fördelningen av utgångar. Trots fördelarna, nämnde Jesper Lindquist att Ving har förlorat stora belopp under en lågkonjunktur eftersom deras flyg har varit stående, vilket har varit väldigt kostsamt. Det framgår i empirin att Vings konkurrenter som inte äger egna flygplan eller väljer att köpa mer extern kapacitet har vunnit under den rådande pandemin, vilket säger emot Grau och Pérez (2015) uttalande om att vertikalt integrerade företag har lyckats motstå effekterna av kriser bättre. Som tidigare nämnt påpekade även González-Torres et al. (2021) att flexibilitet minskar och fasta kostnader ökar när situationen på marknaden ändras. Däremot menar Jesper Lindquist på att konkurrenterna Apollo som ändrade sin tillväxtstrategi under pandemin kommer att förlora i framtiden då de tappar kontroll i deras kedja.

Denna studies empiriska resultat visar att vertikal integration är en uppskattad strategi och de flesta företag vill fortsätta satsa på att fortsätta vara helintegrerade även efter Covid-19. Turistföretag som använder denna tillväxtstrategi har större konkurrensfördelar gentemot sina icke-integrerade konkurrenter både enligt respondenterna i studien och Theuvsen (2004).

5.2.3 Digitalisering

Utifrån empirin har digitalisering identifierats som den tredje viktiga konkurrensstrategin. Denna strategi har oftast kopplats av studiens respondenter samt som en efter-pandemistrategi. Som de flesta respondenter har nämnt har Covid-19 medfört den största förändringen i just digitaliseringsprocessen, eftersom företag har blivit påskyndade att genomföra vissa av digitaliseringsstrategierna snabbare än det var planerat. Detta nämndes även av Klein och Todesco (2021). Respondenterna likväl Lee och Falahat (2019) samt Klein och Todesco (2021) nämnde att satsning på digitalisering leder till ett ökande av företagets konkurrensfördelar. De menar även på att denna strategi är en väsentlig faktor som driver internationaliseringen framåt, vilket är viktigt för studiens undersökta företag då de arbetar främst på internationella marknader. En del av respondenterna tog upp att deras företag kommer fortsätta satsa ännu mer på digitaliseringen i kostnadsbesparande syfte. Det kommer i sin tur leda till bättre lönsamhet, vilket exempelvis kan vara att användbarheten för mobiler ökar och gynnar företaget gentemot konkurrenterna. Dessutom menade respondenterna att verksamheten kommer digitaliseras i snabbare takt efter pandemin för att vara effektivare med mindre personal samt att satsningen på digitalisering kommer att underlätta för leverans och service mellan en researrangör och en kund. Det går hand i hand med Pencarellis (2019) studie, där forskaren menar att digitaliseringen i form av "smarta" verktyg, Big Data, Wifi och annat underlättar för kommunikation med turisterna. Både Gösta Westin och Pencarelli (2019) menar att genom exempelvis sensoranalys och geolokaliseringen kan företagen rikta reklam till den rätta kunden utifrån kundens intressen, vilket i sin tur påverkar företagsförsäljningen till det positiva.

Att digitalisering används av researrangörer som en konkurrensstrategi finns även i Capriello och Riboldazzi (2020) studie där stora italienska researrangörer undersöktes, vilket således stödjer vår empiri. Som tidigare nämnts har fem italienska ledande researrangörer lyckats öka deras konkurrenskraft genom att investera mycket i digitala tekniker och kanaler under pandemin. I föreliggande studie har tre av fyra researrangörer en ledande position på den svenska marknaden. Utifrån empirin kan det utläsas att de större företagen Ving, TUI och Alpresor alltid har arbetat hårt med digital utveckling och i samband med pandemin har arbetet med digitaliseringsstrategierna blivit ännu mer betydande. Relaterad till Klein och Todescos (2021) tidigare forskning, där slutsatsen är att ett företags påverkansgrad av Covid-19 pandemin dess framtida utveckling beror på hur digitaliserade företaget var innan pandemins framkomst. Detta indikerar att företagets framtida positionering på marknaden och den snabba återhämtningen från pandemin till stor del beror på hur mycket uppmärksamhet som ägnas åt att utveckla en digitaliseringsstrategi. Dessutom enligt Jovicic (2019) kan en plats, som tidigare inte är ett turistmål bli ett turistmål med hjälp av digitaliseringen, vilket kan gynna researrangörer.

Både i empirin och tidigare forskning anses riktad marknadsföring som en viktig strategi. Det kan exempelvis vara vilken typ av nyhetsmejl som skickas ut av researrangörerna beroende på

kundernas intressen och det segment de tillhör. Inom kundorienteringsstrategin används exempelvis digital teknik som sensoranalys och geolokalisering. Vilka också är en del av kundorienterade strategier, eftersom marknadsföring lättare kan nå den rätta kunden (Camilleri, 2018). Vikten av teknisk utveckling i kundorienterade strategier har främst nämnts av Äventyrsresor och Ving.

6 Slutsatser och avslutande diskussion

I följande avsnitt beskrivs det vad studien har kommit fram till genom att besvara forskningsfrågorna. Skribenterna börjar med att presentera de slutsatser som har genererats utifrån studiens syfte och avslutar avsnittet med en kritisk diskussion, vad studiens implikationer var samt förslag på tidigare forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med studien var att få förståelse över hur de undersökta svenska researrangörerna upplever förändringar i turistbranschen kopplade till Covid-19 pandemin samt vilka konkurrensstrategier företagen använder sig av innan och planerar att använda efter pandemin. Det visade sig att respondenterna inte har upplevt stora förändringar i resemarknaden i samband med pandemin förutom att flera mindre företag har gått i konkurs. Trots att det är en ganska stor förändring på marknaden överlag har det inte påverkat de undersökta företagens marknadsposition och således tycks det inte vara en så stor förändring för just dem. De förändringar som till följd av pandemin har påverkat företagen i föreliggande studie är istället att de behövde vidta olika åtgärder som permitteringar och kostnadsstöd samt att efterfrågan på vissa produkter som till exempel inhemskt resande och aktiv semester har ökat. Dessutom har de nya trenderna påverkat konkurrensen om kunderna mellan turistbranschen och andra branscher. Restriktionerna har begränsat människors flöde både nationellt och internationellt vilket har lett till att människor har valt att spendera pengar på alternativa utgifter som turistnäringen står bortom. Detta kommer att påverka efterfrågan på turistbranschen på lång sikt. Det uppenbarade sig att konkurrensen upplevs vara den samma inom branschen som innan Covid-19, det vill säga att alla svenska arrangörer har haft liknande förutsättningar under pandemin. Till skillnad från andra europeiska företag har den svenska resemarknaden alltid bestått av stora aktörer som är med och påverkar hela branschens inriktningar och trender, och denna fördelning och positionering är oförändrad.

I studien har tre konkurrensstrategier identifierats som de mest användbara och effektiva enligt studiens respondenter. Dessa strategier är *vertikal integration, kundorientering med marknadssegmentering och hållbarhet i fokus* samt *satsning på digitalisering*. Utöver de tre huvudsakliga strategierna har även orientering på konkurrenterna ansetts vara en bra strategi för Ving och TUI. Efter Covid-19 planerar svenska researrangörer att ändra riktningar efter trenderna samt en större satsning på digitalisering kommer att göras. Kortsiktiga strategier avser återhämningsperioden efter Covid-19, där mindre fokus kommer att ligga på konkurrenterna och konkurrensstrategier. Dock kommer företagen långsiktigt arbeta med samma konkurrensstrategier och det strategiska arbetet kommer att ske på samma sätt som innan pandemi.

Sammanfattningsvis kan slutsatser dras att pandemin har påverkat samhället enormt och har resulterat i att hela turistbranschen stoppades. I samband med pandemin har konsumentbeteende och trenderna ändrats vilket kommer påverka researrangörers inriktningar i framtiden. Däremot har inga stora förändringar skett inom researrangörmarknaden eller deras strategiska arbete för att uppnå hög konkurrenskraft under pandemin. Detta beror förmodligen på att företagen har varit nöjda med sin position gentemot konkurrenterna och anser inte behovet av att helt och hållet ändra strategierna för att få konkurrensfördelar och vinna ytterligare marknadsandelar.

6.2 Avslutande diskussion

Att skriva en kandidatuppsats om konkurrensstrategier under en rådande pandemin har visat sig vara problematiskt. Detta på grund av situationen på marknaden ändras väldigt snabbt och som uppsatsförfattare måste man ha öppet sinne för alla ändringar som tillkommer under perioden man arbetar med uppsatsen. I skrivande stund är vaccinering av befolkningen både i Sverige och i resten av världen i verksamhet, däremot är det ett flertal som är oroliga över att vaccinera sig då vaccinet är så pass nyfunnet vilket gör många osäkra. Det är även diskussioner kring huruvida en person måste vara vaccinerad och då få ett "vaccinpass" för att få resa, det kan således drabba resebranschen om människor inte vill vaccinera sig.

Dels beror denna problematik på att respondenterna inte har en möjlighet och tid att delta i en undersökning då fokus inom företaget under en kris ligger på annat. Slutligen har problematiken uppstått i själva ämnet. Konkurrensstrategier anses vara väldigt viktiga verktyg för företag att använda sig av. Strategierna kan användas både i förebyggande syfte samt identifiering av svaga och starka områden samt för att uppnå en högre konkurrenskraft gentemot konkurrenterna. Det finns många olika konkurrensstrategier att välja mellan vilka skiljer sig mellan specifikt land, bransch, nisch samt företagsstorlek. Uppsatsförfattarna anser ändå att de lyckades besvara frågeställningarna och har kunnat genom djupintervjuer identifiera de mest effektiva strategierna som används av både större och mindre svenska researrangörer som är verksamma inom olika nischer. Dessutom är konkurrensstrategierna ett känsligt ämne att diskutera, vilket beror på att mycket i det strategiska arbetet självklart är konfidentiellt och företagen vill inte att konkurrenterna ska få tag på viss information.

Statistiken visar att turistbranschen genom tider har varit lättpåverkad av olika omvärldsfaktorer och lågkonjunktur, vilket resulterar i att branschen har drabbats av flest antal konkurser under flera år. Därtill har researrangörer förlorat ca 70–90 procent av intäkterna under pandemin, vilket skapar behovet att utveckla effektiva konkurrensstrategier som kan hjälpa företagen att mildra effekterna av ekonomiska nedgångar. Därför anser skribenterna att mer forskning kring strategiskt arbete inom turistsektorn behövs för att branschen har en enorm påverkan på EU:s BNP, men också för företagen lättare ska kunna skapa konkurrensfördelar och motverka negativa konsekvenser. Denna studie har bidragit med ökad förståelse kring svenska researrangörers arbete med konkurrensstrategier och vad som är viktigt att tänka på vid applicering av dessa strategier under tider av en ekonomisk nedgång. I studiens diskussion

har det diskuterats vilka konkurrensstrategier företagen planerar att tillämpa i efter-pandemi perioden, vilket kan ses som en spekulering om framtiden. Eftersom uppsatsen har skrivits under en rådande pandemi kan studien visa ett annat resultat om den skulle göras om vid senare tillfälle samt att de identifierande strategierna kan komma att ändras. Därför kan ett forskningsområde för framtida forskning vara hur konkurrensstrategierna faktiskt används efter pandemin. Man skulle då kunna jämföra denna studies resultat med hur det faktiskt blev. Dessutom kommer de slutliga slutsatserna kring hur researrangörernas bransch påverkades av Covid-19 endast kunna dras några år efter pandemin.

Skribenterna är nöjda med den valda kvalitativa ansatsen med induktivt synsätt forskningsmetoden. Eftersom detta ämne inte tidigare är speciellt utforskat anser uppsatsförfattarna att den bästa metoden har varit att studera detta ämne genom ett induktivt synsätt där grundad teori har använts som inspiration. Dock har grundad teori en mängd regler och bestämmelser för en forskare att förhålla sig till. Eftersom inledning och problematiken har skrivits innan grundad teori valdes in som metod har mycket tid förlorats, vilket resulterade i att tiden till slut inte räckte till för att grundligt följa alla reglerna och göra om hela studien. Därigenom finns det en risk att studiens riktning har kunnat styras åt ett visst håll på grund av förutfattade meningar vid arbetets start. Författarna till föreliggande studie anser att de på ett utförligt vis har kunnat arbeta med det som framträtt från empirin och på så sätt kunnat generera teorier.

Källförteckning

Elektroniska källor

Alpresor (2021) Information Bad Gastein. <https://www.alpresor.se/kampanj/trygg-sommar/information-bad-gastein/> [2021.05.11]

Alpresor (u.å) Om STS Alpresor. <https://www.alpresor.se/mer-om-oss/om-sts-alpresor/> [2021.05.11]

Bolagslexikon (u.å) Marknadsandel. <https://bolagslexikon.se/marknadsandel/> [2021.05.30]

Europaparlamentet (2020) Turism. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sv/sheet/126/tourism> [2021.05.20]

Eurostat (2020) Statistik om turism. <https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/pdfscache/15968.pdf> [2021.03.01]

Folkhälsomyndigheten (2020) Spridningen av covid-19 är en pandemi. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/> [2021.03.03]

Fortnox (U.å.) Vad är oligopol? <https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/oligopol/> [2021.05.30]

Häkkinen Skans I. (2021) Ekonomiska kommentarer. Coronakrisen och arbetsmarknaden – effekter på kort och lång sikt. <https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/ekonomiska-kommentarer/svenska/2021/coronakrisen-och-arbetsmarknaden--effekter-pa-kort-och-lang-sikt.pdf> [2021.05.27]

Konkurrensverket (2018) Konkurrensen i Sverige 2018. https://www.konkurrensverket.se/globalassets/publikationer/rapporter/rapport_2018-1.pdf [2021.04.16]

Länsstyrelsen (1999). Vägledning - ekonomisk granskning. Örebro: Länsstyrelsen. <https://www.lansstyrelsen.se/download/18.26f506e0167c605d56919b47/1599034365919/Ekonomisk%20v%C3%A4gledning%20Hjortronboken.pdf> [2021.05.23]

Monash University (2018) Generic competitors.
<https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/g/generic-competitors>
[2021.05.30]

Regeringen (2017) Ett land att besöka. En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring.
https://www.regeringen.se/4addac/contentassets/153ef49a58224148be5ae509ebb619b0/sou-2017_95-webb.pdf [2021.05.20]

Rådlund, A. (2020) Konkurserna fortsätter att öka i hotell- och restaurangbranschen.
<https://www.hotellorestaurang.se/konkurserna-fortsatter-att-oka-i-hotell-och-restaurangbranschen-173613/nyhet.html> [2021.04.19]

Tillväxtverket (2010) Fakta om svensk turism.
<https://mb.cision.com/Public/1574/9435009/b07ecff96f8da785.pdf> [2021.05.20]

Tillväxtverket (2017) Vardag och framtid för turistföretagen.
<https://tillvaxtverket.se/download/18.5c941007162f6338fa5b8a72/1525440231341/0250%20Vardag%20och%20framtid%20f%C3%B6r%20turismf%C3%B6retagen.pdf> [2021.05.20]

Tillväxtverket (2021a) Undersökningar om konkurrenskraft.
<https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/undersokningar-om-konkurrenskraft.html> [2021.05.30]

Tillväxtverket (2021b) Ekonomiska läget - sommaren 2021.
<https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/ekonomiska-laget/2021-06-18-ekonomiska-laget---sommaren-2021.html> [2021.07.08]

Torstensson, S. (2021a) Arbetslöshet.
<https://www.ekonomifakta.se/fakta/arbetsmarknad/arbetsloshet/arbetsloshet/> [2021.06.15]

Torstensson, S. (2021b) Företagskonkurser.
<https://www.ekonomifakta.se/fakta/foretagande/entreprenorskap/foretagskonkurser/>
[2021.03.01]

TUI (2018) Sustainability report 2018.
https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2019/nachhaltigkeitsbericht-de-en/TUI_CSR18_EN.pdf-5940a155fe7c4eb56170bf97e3b69ec6.pdf [2021.07.01]

TUI (U.å) Om TUI.
<https://www.tui.se/om-tui/> [2021.02.28]

UC (U.å). Konkurserna 2019 – vilka företag var det som gick i konkurs?

<https://www.uc.se/kunskap-inspiration/artiklar/konkurserna-2019--vilka-foretag-var-det-somgick-i-konkurs/> [2021.04.01]

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf [2021.03.19]

Ving (U.å) Ving – Sveriges ledande researrangör.

<https://www.ving.se/om-ving> [2021.02.27]

Äventyrsresor (U.å) Om oss.

<https://www.aventureyrsresor.se/om-oss> [2021.05.11]

1177 Vårdguiden (2021) Vad är coronavirus?

<https://www.1177.se/fragor--svar/nationellt/sjukdomar--besvar/vad-ar-coronavirus/> [2021.05.31]

Vetenskapliga artiklar och litteratur

Algieri, B., Aquino, A., & Succurro, M. (2018). International competitive advantages in tourism: An eclectic view. *Tourism management perspectives*, 25, ss. 41-52.

Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), ss. 1641-1661.

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Stockholm: Liber AB

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. 3e uppl. Los Angeles: SAGE.

Ang, S. H., Leong, S. M., & Kotler, P. (2000). The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses. *Long Range Planning*, 33(1), ss. 97-119.

Aziri, B., & Nedelea, A. (2013). Business strategies in tourism. *Ecoforum Journal*, 2(1), s. 1.

Baba, C. A., Stancioiu, A. F., Gabor, M. R., Alexe, F. A., Oltean, F. D., & Dinu, A. C. (2020). Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market. *Theoretical and Applied Economics*, 27(3), s. 624.

Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Blois, K.J. (1972). Vertical Quasi-Integration. *The journal of industrial economics*. 20(3), ss. 253-272.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), ss. 77-101.

Brizek, M., Frash, R., Mcleod, B., & Patience, M. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*. 93, ss. 102–766.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Malmö: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*. 43(6), ss. 1661-1692.

Camilleri, M. A. (2018). Market segmentation, targeting and positioning. In *Travel marketing, tourism economics and the airline product*. 4, ss. 69-83.

Campiranon, K., & Arcodia, C. (2008). Market segmentation in time of crisis: A case study of the MICE sector in Thailand. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), ss. 151-161.

Capriello, A., & Riboldazzi, S. (2020). How can a travel agency network survive in the wake of digitalization? Evidence from the Robintur case study. *Current Issues in Tourism*. 23(9), ss. 1049-1052.

Demiroglu, O. C., Lundmark, L., Saarinen, J., & Müller, D. K. (2019). The last resort? Ski tourism and climate change in Arctic Sweden. *Journal of Tourism Futures*. 6(1), ss. 91-101.

Denscombe, M. (2014). *Good Research Guide*. Milton Keynes: McGraw-Hill Education.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*. 50(1), ss. 25–32.

Eliasson, A. (2006). *Kvantitativ metod från början*. 4e uppl. Lund: Studentlitteratur

Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*. 69(4), ss. 1428-1436.

Frankelius, P., Norrman, C., & Parment, A. (2015). *Marknadsföring – Vetenskap och praktik*. 1a uppl. Lund: Studentlitteratur

Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussion*. Mill Valley, CA: Sociology Press

Glaser, B., Strauss, Anselm L., & Proquest EBC. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London, [England]; New York, [USA]: Routledge.

González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J. L., & Pelechano-Barahona, E. (2021). Managing relationships in the Tourism Supply Chain to overcome epidemic outbreaks: The case of COVID-19 and the hospitality industry in Spain. *International journal of hospitality management*. 92, ss.102733-102733.

Grau, A. J., & Pérez, A. R. (2015). Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context. *Spanish journal of agricultural research*. 13(4), s. 2.

Grau, A., & Reig, A. (2019). The industry effect and the decision to integrate vertically in a crisis context. *The European Journal of Finance*, 25(16), ss. 1591-1605.

Grech, V., Grech, P., & Fabri, S. (2020). A risk balancing act—tourism competition using health leverage in the COVID-19 era. *International Journal of Risk & Safety in Medicine*, 31, ss. 1-5.

Guvå, G., & Hylander, I. (2003) *Grundad teori - ett teorigenererande forskningsperspektiv*. 1a uppl. Stockholm: Liber AB.

Hartman, J. (2001). *Grundad teori - Teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.

Holton, J.A. & Walsh, I. (2017). *Classic grounded theory: applications with qualitative and quantitative data*. Los Angeles: SAGE.

Ide, A. (2020). Tourism and ICT Solutions in the COVID-19 Era: A Comparison Between Japan and Sweden. *The Review of Socionetwork Strategies*. 15, ss. 195-211.

Idris, S., & Primiana, I. (2015). Effect of competitive strategy and partnership strategy for small industry performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(4), ss. 1-18.

Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*. 32(10), ss. 3037-3050.

Jovicic, D.Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current issues in tourism*. 22(3), ss. 276-282.

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*. 28(2), ss. 117-133.

Lee, Y. Y., & Falahat, M. (2019). The impact of digitalization and resources on gaining competitive advantage in international markets: Mediating role of marketing, innovation and learning capabilities. *Technology Innovation Management Review*. 9(11), ss. 26-38.

Lillestol, T., Timothy, D. J., & Goodman, R. (2015). Competitive strategies in the US theme park industry: A popular media perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 9(3), ss. 225-240.

Lin, S., Ansell, J., & Andreeva, G. (2012). Predicting default of a small business using different definitions of financial distress. *The Journal of the Operational Research Society*. 63(4), ss. 539-548

Liu, C. H., Chang, A. Y. P., Horng, J. S., Chou, S. F., & Huang, Y. C. (2020). Co-competition, learning, and business strategy for new service development. *The Service Industries Journal*. 40(7-8), ss. 585-609.

Maitland, E. & Sammartino, E. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*. 46(7), ss. 733–760.

Merendino, A. & Sarens, G. (2020). Crisis? What crisis? Exploring the cognitive constraints on boards of directors in times of uncertainty. *Journal of Business Research*. 118, ss. 415-430.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*. 3(3), ss. 546-562.

Milman, D. (2013). Transactional avoidance on insolvency: an update on recent developments. *Insolvency Intelligence*. 26(6), ss. 81-85

Palma-Ruiz, J. M., Castillo-Apráiz, J., & Gómez Martínez, R. (2020). Socially responsible investing as a competitive strategy for trading companies in times of upheaval amid COVID-19: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), s. 41.

Parikh, S. D. (2020). Bankruptcy Tourism and the European Union's Corporate Restructuring Quandary: The Cathedral in Another Light. *University of Pennsylvania Journal of International Law*. 42(1), s. 205

Pencarelli, T. (2019). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology & Tourism*. 22, ss. 455-476.

Picazo, P., & Moreno-Gil, S. (2018). Tour operators' marketing strategies and their impact on prices of sun and beach package holidays. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 35, ss. 17-28.

Ponte, J. C., Couto, G., Pimentel, P., de Sousa, Á. S. T., & Oliveira, A. (2021). Tourism planning in the Azores and feedback from visitors. *Tourism & Management Studies*, 17(2), ss. 7-15.

Sánchez-Pérez, M., Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, M. B., & Rueda-López, N. (2021). 40 years of sharing economy research: An intellectual and cognitive structures analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 94, s. 102856.

Shi, Y., Zhong, L., Chen, T., & Yu, H. (2016). Tourism competitiveness evaluation and spatio-temporal characteristics of Chinese border counties. *Chinese Geographical Science*. 26(6), ss. 817-828.

Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *International Journal of Hospitality Management*. 47, ss. 116-119.

Taylor, M. S., & Enz, C. A. (2002). Voice from the field: GMs' responses to the events of September 11, 2001. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), ss. 7-20.

Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, 45, ss. 12-21.

Theuvsen, L. (2004). Vertical Integration in the European Package Tour Business. *Annals of Tourism Research*. 31(2), ss. 475-478.

Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*. 32(5), ss. 963-976.

Tjora, A. (2012) *Från nyfikenhet till systematisk kunskap – Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB

Trost, J. (2016). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wall-Reinius, S., Ioannides, D., & Zampoukos, K. (2017). Does geography matter in all-inclusive resort tourism? Marketing approaches of Scandinavian tour operators. *Tourism Geographies*. 21(5), ss. 766-784

Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2018). Effects of strategic information systems on competitive strategy and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 67(9), ss. 2018-2045

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide:

Om verksamheten

1. Berätta om företaget och din roll.
2. Vilka är era kortsiktiga och långsiktiga mål inom företaget?
3. Vilka andra aktörer har inflytande i er verksamhet och vilka andra aktörer samarbetar ni med?
4. Vilka utvecklingsmöjligheter ser ni för ert företag? Hur går det till när ni utvecklar nya resmål och erbjudanden? Vad utgår ni från, produkter som erbjuder konkurrenterna, kunder? Prioritering? Vad är unikt med just era erbjudanden, det vill säga hur skiljer ni er från andra aktörer?
5. Varför har ni valt att fokusera på just detta?
6. Hur skulle ni själva positionera er på marknaden? Är företaget nöjd med sin nuvarande position på marknaden? Hur stor marknadsandel har företaget?
7. Hur har företaget påverkats och vilka åtgärder har ni tagit i samband med pandemin?

Konkurrenterna

8. Hur ser turistbranschen ut i Sverige? Hur stor förändring har skett under Covid-19?
9. Bortsett från Covid-19 hur anser du att konkurrensen har förändrats i branschen i allmänhet?
10. Vilka är era främsta konkurrenter på den svenska marknaden?
11. Vad har konkurrenterna för styrkor och svagheter gentemot er?
12. Beskriv er syn på eventuella hot från potentiella substitutprodukter?

Strategiskt arbete inom företaget

13. Hur ser det strategiska arbetet ut inom företaget? Vilka har det huvudsakliga ansvaret över att konkurrensstrategier utvecklas?
14. Hur arbetar ni med målgrupper? Är detta segmentering en del av er strategi?
15. Vilka konkurrensstrategier har använts i företagen innan pandemin?

16. Vilka strategier används i företaget nu under en pandemi, kommer dessa även gälla efter pandemin är slut?

Bilaga 2

Kategorier: strategisk planering efter pandemin, påverkan av covid-19, konkurrensstrategier, strategisk arbete inom företaget, företagets position, turistbranschen i Sverige och konkurrensen, konkurrenterna, andra aktörer och samarbeten, målgrupper,

Koder, öppen kodning

Alpresor - Samarbete med SAS, mer än 200 samarbeten med hotell, få en omstart, ha en sommarsäsong, förbereda en vintersäsong, fortsätta med vertikal integration, bra arbetsgivare, bygga upp bolaget igen, samma lönsamhetsnivåer, fortsätta investera, rationalisera, många samarbeten med andra hotell, fått hjälp med likviditet av egen bank, har egna hotell, fokuserar på bra service, lyxigare hotell, kundorientering, vertikala modellen, störst i Sverige, uppsägningar, inga gäster, stoppad verksamhet, aktiva många år, känner våra kunder, titta på nya destinationer, arbetar med servicenivå, fokus på bekvämlighet, fortsätta med helintegration, "best value for money", (Kundsegmentering, utlistades målgrupp) vår målgrupp är beredda att betala, vår målgrupp människor som är över 30, många familjer, arbetar med yngre grupper/studenter, svenska aktörer är duktiga, I Sverige är vi lika stora som de andra är tillsammans, konkurrensen blev tuffare, nya aktörer, konkurrenterna bättre på låga priser, kvalitet vår styrka, fokuserar inte på konkurrenterna, hotet i restriktionerna, ledningsgrupp, bjuder personal till strategidagar, inte ändra strategierna, ändra interna strategier, försäljning blir mer digital, generera samma volymer med mindre personal.

TUI - samarbete med byråer, google, partens utomlands, Jettime, Coop, Scandic, få operationen igen, digitalisera mer, digital försäljning, nya aktiviteter, kostnadseffektiv plattform, många samarbeten, många år på marknaden, egen flygbolag, helintegration, konstant utveckling, serviceplattform, mer lokal hållbar dimension, utvecklar produkt, tittar på trender, tittar på kunden, kundorientering, störst resebolag i världen, sätter trender, ha öga på konkurrenter, erbjuda flexibilitet, erbjuda segmentanpassade produkter, hotell för familjer, hotell för par, kontrollera hela kedjan, vi är med och påverkar, konkurrenter har bred utbud, kunder utifrån preferenser och segment, tittar inte på ålder och kön, preferensperspektivet, rätt produkt till rätt kund, vill bibehålla position, kostnadsbesparingar, fått stöd, dra ner på anställda, hotet i restriktionerna, vi har stått starka, återhämningsperiod, inte stor förändring av aktörer, stor efterfråga, utveckla inhemsk resande, ny trend inhemsk resande, färre stora spelarna i Sverige, stabilt för paketarrangörerna, måste bredda utbudet gentemot konkurrenter, kunddifferentiering, långsiktiga strategier oförändrade, anpassa efter trender, delegerat ansvar, ledningen sätter strategisk riktning

Ving - kundlöften, service och pålitlighet, skapa bästa veckorna, lönsamhet, komma tillbaka/igång, förlorat miljardbelopp, ingen samarbete med konkurrenter, samarbeten tex Ica SAS

Norwegian, samarbeten handlar mest om distribution, resandet kommer tillbaka, börjar alltid med kunden, kundinsikter, lyssnar vad kunderna säger, vertikalt integrerade, vertikalt integrerade, skapat allt efter kundens önskemål, satsat på att ha allt eget, nordiskt ursprung, du blir en del av en nordisk produkt, hållbarhet, miljökompenserar för allt, kunder efterfrågar hållbarhet, "to be number one you have to act like number two", marknadsledande inom mycket, gällande lönsamhet varit i särklass det mest lönsamma reseföretaget i Europa, marknadsledarskap, över 30 procent marknadsandel, behövt säga upp över 30 procent av vår personal, omförhandla kontrakt med partners utomlands, sänka löner, att äga ett flygbolag i en lågkonjunktur är ju en nackdel, tappar 90% av omsättning, fått stöd av ägarna, många inom branschen gått i konkurs, känslig bransch, konkurrenter TUI och Apollo, konkurrenter skiljer sig mellan segment, 90% av försäljningen kontrollerar vi själva, Bauhaus stor konkurrent just nu, inte stor förändring i branschen, alla i samma sits, konkurrenterna starkare på aktiv semester, konkurrenter paneuropeiska och får stöd från andra länder, konkurrenterna för styrda av tyskarna, hotet med att folk köpt sommarhus, ny trend "hemester", efterfrågan på utlandsresor är enorm, folk har ju väldigt mycket pengar, folk sparade pengar, Sverige är vår konkurrent, strategisk arbete styrs av koncernledningen tillsammans med ägarna, digitalisering är en strategi, få användarvänligt i sina mobiltelefoner, förbättra hotellprodukt för aktiv semester, satsa på sport och träning, strategiarbete som handlar om volym och produkt, utveckla Sunprime, mycket är ju konfidentiellt i ett strategiarbete, kundsegmentering utifrån familj/par/ålder, olika segment, tittar på hur ofta du reser med oss, tackar med Ritualsbox eller flaska champagne, nyhetsmejl utifrån intressen, inget lojalitetsprogram eller bonusprogram, +55 är en växande åldersgrupp, våra segment vi håller för oss själva, extra uppvaktning av segmenterad kund, hållbarhetslöfte, wellbeing är viktigare att satsa på efter coronan, fortsätta som arbetade innan, svårt för fysiska butiken och resebyråer, inte stor förändring

Äventyrsresor - Forskning och Framsteg, Svenska Dagbladet, del i SRF, lokalt anknutna företag överleva, verksamhet kan fortgå, skapa intäkter för lokalbefolkningen, fortsätta bevara natur, naturturism, branschen blöder, väsentliga naturresor, hållbarhet, tufft år, lokala samarbeten, många andra samarbeten tex tidningar, stor utvecklingspotential, personalminskning, resa i jobbet, arbetar tillsammans med lokala arrangörer, äkta naturupplevelse, speciell upplevelse, titta på målgrupper, familjer, passar alla ålder, typer av boende efter typer av gäster, tajming är viktig, stabil position och välkänt varumärke, först i Sverige, fått stöd, permitteringar, minimala volymer, har inhemska resor i vår 2021, flygprogram har ändrats, branschen i Sverige består av giganter som Tui och Ving, många gick i konkurs, vi står andra inom segmentet, små jämfört med charterbolag, stora charterbolag vill motsvara våra typer av produkter, lågprisflygbolag förändrade bilden, stor konkurrens på marknaden, familjer eller unga vuxna eller äldre personer med utflugna barn, olika segmenteringar, ingen konkurrens i vår bransch, konkurrerar med de som erbjuder alternativa utgifter tex renoveringar, inga pengar över till dyrare resa, återkommande gäster, bred aktör inom begränsat område, konkurrerar med de som nischat sig på andra områden, minimera kostnader, ansvarar ledningsgruppen, fördela strategisk arbete, olika segmentgrupper, familjer, unga, äldre personer, word on mouth, jobbar med sociala medier och marknadsföring, nya strategier handlar om överlevnad, delvis behålla gamla strategier, minimera kostnader, ha saker liggandes, sedan jobba mestadels som tidigare, inte förboka.

Bilaga 3

Arbetsfördelning:

Sammanfattning och abstract

Båda

Begreppsdefinition

Jennifer

Inledning

Bakgrund - Diana

Problemdiskussion - Diana

Syfte och frågeställningar - Diana

Avgränsningar - Diana

Metod

Metodval - Jennifer

- Grundad teori - Jennifer
- Kvalitativa djupintervjuer - Jennifer

Datainsamling

- Urval - Jennifer
- Respondenter - Jennifer
- Intervjuer - Jennifer
 - Transkribering - Båda
- Sekundärdata - Jennifer

Analysmetod och bearbetning av data

- Öppen kodning - Diana
- Selektiv kodning - Diana
- Teoretisk kodning - Diana

Etiska reflektioner - Jennifer

Tillförlitlighet och äkthet - Jennifer

Metodkritik - Jennifer

Empiriskt resultat

Konkurrensstrategier - Båda

Turistbranchen och konkurrensen - Båda

Analys av företagens hemsidor och årsredovisningar - Båda

Litteraturoversikt

Covid-19 pandemins påverkan på turistindustrin - Jennifer

Konkurrensen i och runt turistindustrin - Jennifer

Konkurrensstrategier under stabil tid respektive kristid - Diana

Tillväxtstrategier - Diana

Analys av studiens genererande teorier i förhållande till tidigare forskning

Turistbranchen och konkurrensen innan och efter Covid-19 - Båda

Konkurrensstrategier - Båda

Slutsats och diskussion

Slutsatser - Båda

Avslutande diskussion - Båda

Källor

Diana