

Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Turismprogrammet 02, FEK C
Kandidatuppsats 10 poäng
HT 2005

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Den svenska resemarknaden
- En jämförelse av konkurrensstrategier på
en mogen marknad

Handledare:

Ted Modin
Sigmund Barczyk

Författare:

Marie Andréasson
Liselott Barrefelt
Ann-Louise Lindberg

Förord

Vi vill härmed tacka de som har hjälpt oss att förverkliga detta examensarbete, Camilla Arneving på KILROY travels Sweden AB, Katarina Sjögren Petrini på Ticket Travel Group AB och Niklas Zhovnartsuk på MyTravel Sweden.

Vi vill även tacka våra handledare Ted Modin och Sigmund Barczyk. En annan person som har gett oss inspiration till denna uppsats är Jan-Eric Nilsson, Höskoleadjunkt i företagsekonomi på Södertörns Högskola.

Ett stort tack till våra opponenter som har hjälpt oss att utveckla och förbättra vårt arbete. Till sist tackar vi våra vänner och familj, främst Jonathan Elming, Christer Holmér och Niklas Kånge för deras stöd och hjälp.

Stockholm 2006-01-27

Marie Andréasson

Liselott Barrefelt

Ann-Louise Lindberg

Abstract

This paper discusses the Swedish travel market and if the application of competitive strategies can create success and help companies in the travel industry to survive on a mature travel market. It is based on a comparison between three companies in the travel industry, to survey and analyze the impact of different competitive strategies on the Swedish travel market.

Three companies with different business profiles are compared. They are KILROY travels Sweden AB, Ticket Travel Group AB and MyTravel Sweden. The survey is based on a qualitative method through personal interviews with each company.

A comparison is made between the companies as competitors to each other in the analysis section. The results of the interviews are also compared to the chosen theories. A combination of competitive strategies is used to investigate who the buyers and suppliers are, and if there are any threats from potential new establishers and substitutes. The companies' goals, strategies, conceptions of the industry and development opportunities are also investigated. Their market positions motivate their choice of strategies and how aggressive they should be in their marketing investments. The marketing mix demonstrates what the companies need to develop and improve.

The three companies have all been successful, as they have existed for a long time on the Swedish market, are well established and have well known trademarks. They mainly employ three distribution channels to be accessible to customers, namely through stores, Internet and phones.

Competitive strategies do have an impact on the Swedish travel market, as the competitive situation creates a need for analysis and planning, allowing the companies to assess the competitors correctly. An analysis of the competition is easily made with the tools presented in this paper. The companies in the Swedish travel industry can create success and survive through application of these competitive strategies. The companies must implement continuous analysis of the travel industry and their competitors.

Sammanfattning

Denna uppsats behandlar den svenska resemarknaden och om olika reseföretags tillämpning av konkurrensstrategier kan skapa framgång och hjälpa dem att överleva på en mogen resemarknad. Arbetet bygger på en jämförelse mellan tre reseföretag som distribuerar resor, för att undersöka och analysera olika konkurrensstrategiers verkan på den svenska resemarknaden.

Tre reseföretag med olika inriktningar på marknaden jämförs i uppsatsen, KILROY travels Sweden AB, Ticket Travel Group AB och MyTravel Sweden. Undersökningen bygger på en kvalitativ metod genom personliga intervjuer med respektive företag.

I analysen görs en jämförelse av reseföretagen som konkurrenter till varandra. Det som har framkommit i intervjuerna jämförs med utvalda teorier i analysen. En kombination av konkurrensstrategier används för att utreda vilka köpare och leverantörer som finns och om det finns hot från potentiella etablerare och substitut. Företagens mål, strategier, föreställningar om branschen och möjligheter för utveckling utreds. Deras positioner på marknaden motiverar också valet av strategi och hur pass aggressiva de bör vara i sina marknadsföringssatsningar. Marknadsföringsmixen visar vad företagen behöver utveckla och förbättra.

De tre undersökta reseföretagen har varit framgångsrika på så vis att de har funnits länge på den svenska marknaden, är väletablerade och har kända varumärken. Företagen använder huvudsakligen tre distributionskanaler för att vara tillgängliga för kunderna, genom butiker, Internet och telefon.

Konkurrensstrategier har en verkan på den svenska resemarknaden då konkurrenssituationen skapar ett behov av analys och planering, så att företagen kan bedöma konkurrenterna på ett riktigt sätt. En analys av konkurrensen görs lättast genom att använda de verktyg som redovisats i denna uppsats. De svenska reseföretagen kan skapa framgång och överleva genom en tillämpning av konkurrensstrategierna. Företagen måste då utföra kontinuerliga analyser av resebranschen och konkurrenterna.

Uppsatsdisposition

I inledningen presenteras en bakgrund för resebranschen samt en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens frågeställning. Syftet visar vad som skall åstadkommas med arbetet. Generella uttryck presenteras under definitioner för att öka förståelsen för läsaren.

Metodavsnittet innehåller den forskningsansats och de metoder som har valts ut för undersökningen. I detta avsnitt ges en förklaring av vad dessa angreppssätt innebär samt varför de har valts. Metoden lägger grunden för det sätt arbetet ska utföras på.

I teoriavsnittet presenteras de valda teorierna. Detta avsnitt innehåller en teoretisk syntes med en modell som beskriver hur de valda teorierna kopplas samman med problemet och visar hur det kan lösas. I den teoretiska referensramen beskrivs på vilka sätt de valda teorierna kommer att användas.

I empirin presenteras undersökningsobjekten samt resultatet av undersökningen. Utifrån den teoretiska referensramen formades frågor som besvarades av de utvalda reseföretagen. Först beskrivs företagen kort och därefter följer en sammanfattning av deras intervjusvar i en överskådlig tabell.

I analysen knyts empirin till de teorier som har valts för uppsatsen. I denna del undersöks om teorierna överensstämmer med verkligheten. Analysen utgår från syntesen som bygger på teorierna, vilka delats in i fyra områden.

Resultatet besvarar syftet med arbetet. Uppsatsen avslutas med en slutsats och en diskussion där frågeställningen besvaras.

Avsnittet slutsats och diskussion resonerar kring uppsatsens validitet och reliabilitet samt förslag på vidare forskning. Detta avsnitt syftar även tillbaka till källkritiken i uppsatsens metodavsnitt.

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INLEDNING | 1 |
| 1.1 | Bakgrund | 1 |
| 1.2 | Problem | 2 |
| 1.3 | Frågeställning | 3 |
| 1.4 | Syfte | 3 |
| 1.5 | Avgränsning | 3 |
| 1.6 | Definitioner | 5 |
| 1.6.1 | <i>Resemarknaden</i> | 5 |
| 1.6.2 | <i>Reseföretag</i> | 5 |
| 1.6.3 | <i>Mogen marknad</i> | 5 |
| 2 | METOD..... | 7 |
| 2.1 | Induktiv och deduktiv ansats..... | 7 |
| 2.2 | Sekundär- och primärdata | 7 |
| 2.3 | Kvantitativ och kvalitativ data | 8 |
| 2.4 | Reliabilitet och validitet | 9 |
| 2.5 | Undersökningsmetod..... | 10 |
| 2.6 | Källkritik | 10 |
| 3 | TEORI..... | 12 |
| 3.1 | Konkurrensstrategi | 12 |
| 3.1.1 | <i>Schema för konkurrentanalys</i> | 13 |
| 3.2 | Utveckling av konkurrenskraftiga strategier | 14 |
| 3.2.1 | <i>Marknadsledarstrategier</i> | 14 |
| 3.2.2 | <i>Marknadsutmanarstrategier</i> | 15 |
| 3.2.3 | <i>Marknadsföljarstrategier</i> | 15 |
| 3.2.4 | <i>Marknadsnicksstrategier</i> | 16 |
| 3.3 | Marknadsföringsmixen (4P)..... | 16 |
| 3.4 | Teoretisk syntes..... | 17 |
| 3.5 | Teoretisk referensram..... | 18 |
| 4 | EMPIRI..... | 20 |
| 4.1 | Företagspresentationer | 20 |
| 4.1.1 | <i>Ticket Travel Group AB</i> | 20 |
| 4.1.2 | <i>KILROY travels Sweden AB</i> | 21 |
| 4.1.3 | <i>MyTravel Sweden</i> | 21 |
| 4.2 | Undersökning | 22 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | ANALYS | 28 |
| 5.1 | Analys av branschkonkurrensen | 28 |
| 5.2 | Analys av konkurrenter | 29 |
| 5.3 | Utvärdering av företagets position | 29 |
| 5.4 | Utvärdering av företagets marknadsföringsmix | 30 |
| 6 | RESULTAT | 32 |
| 7 | SLUTSATS OCH DISKUSSION | 34 |
| 7.1 | Slutsats | 37 |
| 7.2 | Kritisk granskning | 37 |
| | BILAGA 1 INTERVJUFRÅGOR | 41 |
| | BILAGA 2 INTERVJU TICKET TRAVEL GROUP AB..... | 43 |
| | BILAGA 3 INTERVJU KILROY TRAVELS SWEDEN AB | 51 |
| | BILAGA 4 INTERVJU MYTRAVEL SWEDEN | 60 |

1 Inledning

Inledningen presenteras en bakgrund för resebranschen samt en problemdiskussion som leder fram till uppsatsens frågeställning. Syftet visar vad som skall åstadkommas med arbetet. Generella uttryck presenteras under definitioner för att öka förståelsen för läsaren.

1.1 Bakgrund

Människor har alltid intresserats av resor och i dagens läge är det möjligt att för ett rimligt pris upptäcka världen. Utvecklingen av det svenska folkets sätt att resa har gått snabbt. Sveriges befolkning har fått mer fritid genom att arbetstiden minskat¹ till dagens 40 timmar i veckan (år 1971) samt ett ökat antal lagstadgade semesterveckor, till fem veckor (år 1978).² Transporterna har blivit snabbare och billigare, bland annat har flygplanen gjort det möjligt att resa långt på relativt kort tid. Samtidigt har den växande konkurrensen för de svenska reseföretagen pressat priserna.³

Svenskarna reser gärna både på långa och korta resor, inrikes och utrikes. När det gäller rese- och turistindustrin, både nationellt och internationellt, har den idag fler sysselsatta och det görs större investeringar än i någon annan näringsgren.⁴

Det som är utmärkande för resebranschen är att den påverkas lätt av händelser i omvärlden. Exempel på händelser som drabbat resebranschen är krig, oljekriser, devalveringar, valutakriser, och bojkotter.⁵ Under år 2004 hade resemarknaden precis återhämtat sig, det var det första året sedan millennieskiftet som den inte hade påverkats anmärkningsvärt av händelser i omvärlden. Mot slutet av året blev dock resemarknaden turbulent igen när naturkatastrofen i Asien inträffade.⁶

År 2004 uppgick antalet reseföretag i Sverige till cirka 1 350 stycken.⁷ Konkurrensen på resemarknaden är större än någonsin och resebranschen är en av de snabbast växande branscherna i världen. Bredden i reseföretagens sortiment växer ständigt och

¹ von Seth, T., 2001, Älskade charter – Historien om dem som fick vanligt folk att börja resa, s. 14.

² Aronsson, L. & Tengling, M., 2003, Turism – världens största näring, s. 32.

³ von Seth, T., 2001, s. 14.

⁴ Aronsson, L. & Tengling, M., 2003, s. 17-18.

⁵ <http://www.ving.se>

⁶ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>

⁷ Heidemann, D, WHO-IS-WHERE

försäljningen av resor på Internet ökar. Det finns dock en överetablering på marknaden som gör att priserna pressas och detta gynnar kunderna.⁸

Undersökningar visar att resor hör till det mest efterfrågade att söka efter på nätet. Reseföretagens fysiska kontakt med kunden blir allt mindre, samtidigt som antalet bokningar av resor via nätet ökar kraftigt.⁹ Utvecklingen går mot ett färre antal fristående resebyråer och ett större antal resebyråkedjor. De rena Internetresebyråernas marknadsandel växer konstant och Internet som informationskälla är viktig och ökar ständigt i betydelse.¹⁰

Gränserna mellan reguljärflyg och charterflyg har suddats ut, i och med att flyget har avreglerats och därmed har konkurrensen blivit fri. Avregleringen har medfört att många reguljärflygbolag har sänkt priserna i kampen om resenärerna.¹¹

1.2 Problem

Hela resebranschen brottas med lönsamhetsproblem och reseföretagen tvingas se över sina verksamheter.¹² Det kan då bli viktigt att omforma samt utveckla företagens strukturer och konkurrensstrategier för att kunna finnas kvar på marknaden, och vara konkurrenskraftiga gentemot andra företag i branschen. Dessa strategier kan också underlätta en anpassning efter de snabbt föränderliga omvärldsförutsättningarna.

Resor som tjänster är väletablerade på den svenska marknaden liksom de företag som verkar på den. Konkurrensen är intensiv och det finns många starka varumärken. Detta är indikationer på att den svenska resebranschen befinner sig på en mogen marknad och då blir det viktigt med strategier för överlevnad.

Reseföretagen i branschen har gjort olika strategival och därmed nått olika framgångar på marknaden. Det har kommit in utländska aktörer på den svenska resemarknaden och det har förekommit uppköp och sammanslagningar av företag. Vid uppköp flyttas ofta företagens huvudkontor utomlands. Det kan leda till att

⁸ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>

⁹ <http://www.travelnews.se/nyheter.asp?version=18906>

¹⁰ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>

¹¹ <http://www.ving.se>

¹² <http://www.dn.se/Dnet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=75690>

samhället går miste om arbetstillfällen och viktiga ledarskapsposter i företagen kan gå förlorade.¹³

Utvecklingen gällande resemarknadens distributionskanaler, däribland Internet, leder till att förutsättningarna för reseföretagen förändras. Internet har blivit ett hot mot reseföretagen genom att kunden kan boka hela resan själv direkt hos leverantörerna utan återförsäljarna som mellanhänder. Detta kan leda till att företagen blir tvungna att ha strategier som är anpassade till denna ökade konkurrens och dessa förändrade förutsättningar. Samtidigt är Internet en möjlighet för reseföretagen genom att det bland annat ökar tillgängligheten för både kunder och företag. En annan möjlighet är att nya aktörer och befintliga små reseföretag ges samma villkor som de stora aktörerna på marknaden tidigare har haft.¹⁴

Då resor är sällanköpsvaror konkurrerar reseföretag även med produkter som datorer, hemmabio, renovering av hus, sparande, möbler, bilar och konfektionsvaror.¹⁵

1.3 Frågeställning

Kan reseföretagens tillämpning av konkurrensstrategier skapa framgång och hjälpa dem att överleva på en mogen resemarknad i förändring?

1.4 Syfte

Syftet är att ur ett företagsperspektiv undersöka och analysera olika konkurrensstrategiers verkan på den svenska resemarknaden, genom en jämförelse mellan tre reseföretag som distribuerar resor.

1.5 Avgränsning

Arbetet avgränsas till att enbart behandla den svenska resemarknaden och svenska reseföretag utifrån privatresor på fritiden. Affärsresor valdes bort då de har andra förutsättningar än privatresor. När det gäller affärsresor är det ofta ett företag som betalar för resan, de är mindre priskänsliga och företagen kan genom avtalspriser och kontrakt bli mer lojala kunder till en resebyrå.

¹³ <http://www.thomsonfakta.se/ekonomi/sub/press.aspx?id=83>

¹⁴ <http://flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?ID=1043>

¹⁵ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemaknaden.html>

Vi kontaktade ett slumpmässigt urval av olika reseföretag, Ving, KILROY travels Sweden AB, Ticket Travel Group AB, Apollo, Resia Travel Group AB, Fritidsresor AB, Always, Lastminute.com och Travelpartner.se. Apollo ville inte delta i vår uppsats då de inte ville lämna ut information som konkurrenterna kan dra nytta av. Ticket Travel Group AB, KILROY travels Sweden AB och MyTravel Sweden (Ving och Always) svarade medan de andra företagen inte visade något intresse då de inte hörde av sig.

Vi valde att undersöka samtliga reseföretag som svarade, Ticket Travel Group AB, KILROY travels Sweden AB och MyTravel Sweden. Vi anser att de är exempel på väletablerade företag som har funnits länge på den svenska marknaden och de har hittills överlevt de stora förändringar som skett inom resebranschen de senaste åren. De har väletablerade varumärken som är kända av allmänheten och de finns representerade runt om i Sverige.

Vi ville jämföra reseföretag som är olika stora med skilda inriktningar på den svenska resemarknaden. KILROY representerar en nischad resebyrå, en resebyrå som är inriktad mot endast ett kundsegment. MyTravel representerar en koncern med stor marknadsandel och genom Ving, Always och Globetrotter väletablerade reseföretag, medan Ticket representerar en resebyrå som förmedlar andra reseföretags produkter. På så sätt har vi fått med ett representativt urval av reseföretag. Det kommer inte att göras någon åtskillnad mellan resebyråer och researrangörer då det inte har någon betydelse för undersökningen, de tre reseföretagen arbetar på ett varierande sätt men konkurrerar om samma kunder. Med det menar vi att samtliga kunder på marknaden kan vara en del av företagets målgrupper vid olika tillfällen. Beroende på vilken resa som ska göras och vilka önskemål kunden kan ha för tillfället, kan denne ingå i olika segment vid varje köp av resa.

1.6 Definitioner

1.6.1 Resemarknaden

Resemarknaden kan indelas i två segment; privat- och affärsresor. Dessutom kan marknaden delas in i tre distributionsled; producenter, researrangörer/grossister och resebyråer/detaljister. Producenterna och arrangörerna kallas även för reseleverantörer.¹⁶

1.6.2 Reseföretag

Med reseföretag menas samtliga företag på den svenska marknaden som har affärsidén att förmedla resor till privatpersoner och företag, både resebyråer och researrangörer. Reseföretagen kan delas in i tre olika typer:

- *Researrangörer* paketerar reseprodukter och säljer dem direkt till kunden eller via en resebyrå.
- *Resebyråer* är detaljister som säljer producenternas och researrangörernas produkter till privatpersoner och företag.
- *Producenter/leverantörer* är bland annat flygbolag och hotell som säljer sina produkter direkt till privatpersoner och företag, men också via researrangörer och resebyråer.¹⁷

1.6.3 Mogen marknad

En bransch genomgår liksom produktlivscykeln olika stadier, dessa är introduktion, tillväxt, mognad och nedgång. Mognadsstadiet karaktäriseras av att produkten/tjänsten är väletablerad på marknaden. Det gäller att pressa ut så mycket det går i vinst, utan att sätta ett pris så att konkurrenter lockas till marknaden. Följden av detta blir då överetablering och prisfall.¹⁸

¹⁶ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>

¹⁷ ibid

¹⁸ http://www.expowera.com/mentor/starta/starta_forsaljning_pris_prodlivscykel.htm

Företag på en mogen marknad har ett starkt varumärke som måste visas ofta då konkurrensen i detta stadium är hård. Påverkansaktiviteterna blir därmed av yttersta vikt. Företaget måste synas för att kunna behålla sin position på marknaden och för att se till att kunden får en stor kännedom om företaget. I mognadsstadiet börjar produktens försäljning att minska och det är oftast de stora, starka företagen som kan hålla sig kvar. Om företags position på marknaden börjar försämrats får det vidta åtgärder för att kunna förbättra försäljningen, som att ändra inriktning med ett nytt segment, produktutveckling, utvidgning av varumärket samt en större satsning på reklam.¹⁹

¹⁹ http://www.mitt.mh.se/mi10/2_mix_prodlivscykel_mognad.htm

2 Metod

Metodavsnittet innehåller den forskningsansats och de metoder som av författarna anses vara relevanta för undersökningen. I detta avsnitt ges en förklaring av vad dessa angreppssätt innebär samt varför de har valts. Metoden lägger grunden för hur arbetet ska utföras.

2.1 Induktiv och deduktiv ansats

En induktiv forskningsansats bygger på slutsatser dragna genom empirisk data medan en deduktiv forskningsansats grundas på befintliga teorier²⁰. I uppsatsen presenteras teorier och utifrån dessa skapas sedan en föreställning om hur resebranschen ser ut. Därefter görs observationer av utvalda reseföretag för att undersöka om föreställningen överensstämmer med verkligheten. Därmed har en deduktiv forskningsansats valts för uppsatsen.

2.2 Sekundär- och primärdata

Sekundärdata är information som har samlats in och sammanställts för ett annat syfte än för den aktuella undersökningen. Denna information används för att bygga kunskap och förståelse för det som ska undersökas, vilket är väsentligt även för vår uppsats. Fördelarna med sekundärdata är att det är kostnads- och tidseffektivt samt att det finns ett stort urval av källor att ta del av. Sekundärdata kan också användas för en jämförelse med insamlad primärdata, för att utveckla förståelsen för problemet och fastställa pålitligheten i det egna resultatet.²¹ Även detta är av intresse för oss då vi vill se om verkligheten överensstämmer med vad som framställs av företagen.

Primärdata är information som samlas in av undersökaren själv genom olika fältundersökningar. Intervjuer kan vara strukturerade eller ostrukturerade. En strukturerad intervju består av slutna frågor men intervjuaren kan med sitt beteende styra eller påverka respondenten. Ostrukturerade intervjuer består av öppna frågor där respondenten kan svara mer fritt och ge ett djupare material.²²

²⁰ Eriksson, L., T. & Wiedersheim-Paul, F., 1999, Att utreda, forska och rapportera, s. 198-199.

²¹ Christensen, L., et al., 1998, Marknadsundersökning – en handbok, s. 67, 79-80.

²² ibid., s. 80-83.

Intervjufrågor kan antingen vara standardiserade eller icke-standardiserade. I en intervju med standardiserade frågor står dessa i en viss ordning och är utformade på samma sätt till samtliga respondenter.²³

I vår undersökning använder vi oss av sekundärdata i form av de teorier som presenterats i teoriavsnittet samt uppgifter från artiklar och Internet. Sekundärdata räcker inte till för att besvara vårt problem och då krävs primärdata, i detta fall intervjuer. Intervjuerna har skett med personer på ledningsnivå i de undersökta företagen för att få relevant och trovärdig information om företagens verksamheter och arbetssätt.

Vi har ställt standardiserade frågor till samtliga respondenter, det innebär att samma frågor har ställts till de tre undersökta reseföretagen. Öppna frågor är också intressanta för vår undersökning för att få fram respondentens åsikter och för oss okänd information som inte finns publicerat. En öppen intervju gav oss också möjligheten att ställa följdfrågor allt eftersom intervjun pågick. Sekundärdata är dock nödvändigt för att ge en fullständig bild av konkurrenssituationen. Den ger information som vi inte kan få fram genom intervjuerna eftersom företagen ofta är partiska och subjektiva i sin framställning av det egna företaget.

2.3 Kvantitativ och kvalitativ data

Kvantitativ data är framför allt siffror som fokuserar på mängd, antal och frekvens av mätbara variabler som analyseras statistiskt. Analysen av dessa variabler handlar om att mäta ett samband mellan dem. Kvantitativ data är beskrivande, förklarande och objektiv då undersökaren har en mindre påverkan.²⁴

Kvalitativ data är främst ord, text, symboler och handlingar. En förståelse för helheten och sammanhanget är viktigare än delarna. En kvalitativ undersökning beskriver verkligheten i form av text och modeller som ska upptäcka och belysa de samband som finns. Kvalitativ data används för att bygga teorier och teoretiska hypoteser. Den kvalitativa analysen är beroende av att undersökaren tolkar insamlad data objektivt och inte ser det mönster som förväntats, utan det mönster som data faktiskt visar.²⁵

²³ Christensen, L., et al., 1998, s. 80-83, 120.

²⁴ ibid, s. 47.

²⁵ ibid, s. 47.

En kvalitativ undersökning har valts ut då företagens tillämpning av konkurrensstrategier uttrycks bäst i text och inte är kvantifierbara. Strategier är beskrivande arbetsmetoder för företagen att konkurrera med. Försäljningsrapporter och liknande kan visa strategiernas lönsamhet, men dess utformning beskrivs bäst kvalitativt. För att komplettera uppsatsens kvalitativa data kommer även kvantitativ data användas i form av statistik från företagen i undersökningen samt artiklar från Internet och tryckta källor. Viss kvantitativ data är nödvändig för att bekräfta om tillämpningen av konkurrensstrategier hos reseföretagen är framgångsrik eller ej.

2.4 Reliabilitet och validitet

Det är viktigt att fastställa om källan mäter det den utger sig för att mäta (om den är valid), om den är väsentlig för frågeställningen (om den har relevans) och om den är fri från systematiska felvariationer (om den är reliabel).²⁶

Vid kvalitativ data prioriteras validitet. Validitet handlar om trovärdighet, hur väl undersökningen och resultatet överensstämmer med verkligheten.

Vid kvantitativ data prioriteras reliabilitet. Reliabilitet avser mätmetodens förmåga att stå emot slumpmässiga fel och är nödvändigt för att uppnå validitet, men det är inte alltid tillräckligt då metoden kan mäta fel saker. En mätning är reliabel om samma resultat uppnås när samma mätmetod används vid upprepade tillfällen. För att uppnå validitet bör liknande resultat nås oberoende av mätmetod.

Reliabilitet blir irrelevant vid en kvalitativ analys eftersom verkligheten, det studerade sammanhanget, förändras och om studien upprepas kommer resultatet inte att bli identiskt.²⁷

Eftersom det är en kvalitativ undersökning som utförs så kommer dess validitet att kontrolleras. Då undersökningen kommer att kompletteras med kvantitativ data är det viktigt att den är reliabel.

²⁶ Eriksson, L., T. & Wiedersheim-Paul, F., s. 151.

²⁷ Christensen, L., et al., 1998, s. 244-245.

2.5 Undersökningsmetod

Den huvudsakliga metoden för empirin består av personliga intervjuer med personer i chefspositioner på tre reseföretag, Ticket Travel Group AB, KILROY travels Sweden AB och MyTravel Sweden.

Tillsammans med information från artiklar och hemsidor på Internet står intervjuerna för den kvalitativa delen av uppsatsen. Intervjuerna är semistrukturerade då en intervjuguide har använts, det vill säga en lista med frågor som ska besvaras, samtidigt som respondenten har fått svara fritt och spontana följdfrågor har kunnat ställas. Semistrukturerade intervjuer passar bättre vid en kvalitativ ansats.²⁸

Intervjufrågorna är standardiserade på så vis att samma frågor ställts till respondenterna. Vid intervjutillfällena har samtalen spelats in för att lättare kunna återge korrekt information i undersökningen.

Då reseföretagens konkurrensstrategier ska undersökas anser vi att personliga intervjuer är den bäst lämpade metoden då relevant information om företagens konkurrensstrategier inte alltid går att finna på hemsidor eller andra externa källor. Det är troligare att få information om företagens konkurrensstrategier vid ett personligt möte. Eftersom vi utgår från företagens perspektiv bör också intervjuobjektens synpunkter tas med, för att kunna göra en jämförelse mellan verkligheten och hur de bör arbeta enligt teorierna.

2.6 Källkritik

Primärdata utgör största delen av vår undersökning i form av intervjuerna med de tre reseföretagen. Nackdelen med intervjuer är att företag ofta inte vill framhäva negativa aspekter i verksamheten. fördelarna med primärdata är dock att informationen är anpassad till det egna undersökningsproblemet och att den är aktuell. Det är lättare med intervjuer än med sekundärdata att få fram relevant information då det är möjligt att ställa frågor och få svar direkt, istället för att leta efter allmän information.

Semistrukturerade intervjuer gör det även lättare att kritiskt granska information vid samma tillfälle som den ges, då det finns möjlighet att efterfråga mer utvecklande svar. Att ställa följdfrågor ger dessutom möjligheten att under intervjuens gång anpassa frågorna efter den information som framkommer. Då sekundära källor till viss del

²⁸ Christensen, L., et al., 1998, s. 133.

används är det viktigt att granska dessa kritiskt, att ifrågasätta avsändaren och när källan skapades. De kan vara inaktuella och subjektiva då de kan vara vinklade mot företagens intressen. Fördelen är dock att det finns ett stort urval av källor att ta del av.²⁹

²⁹ Christensen, L., et al., 1998, s.78-83.

3 Teori

I teoriavsnittet presenteras de valda teorierna. Detta avsnitt innehåller en teoretisk syntes med en modell som beskriver hur de valda teorierna kopplas samman med problemet och visar hur det kan lösas. I den teoretiska referensramen beskrivs på vilket sätt de valda teorierna kommer att användas.

3.1 Konkurrensstrategi

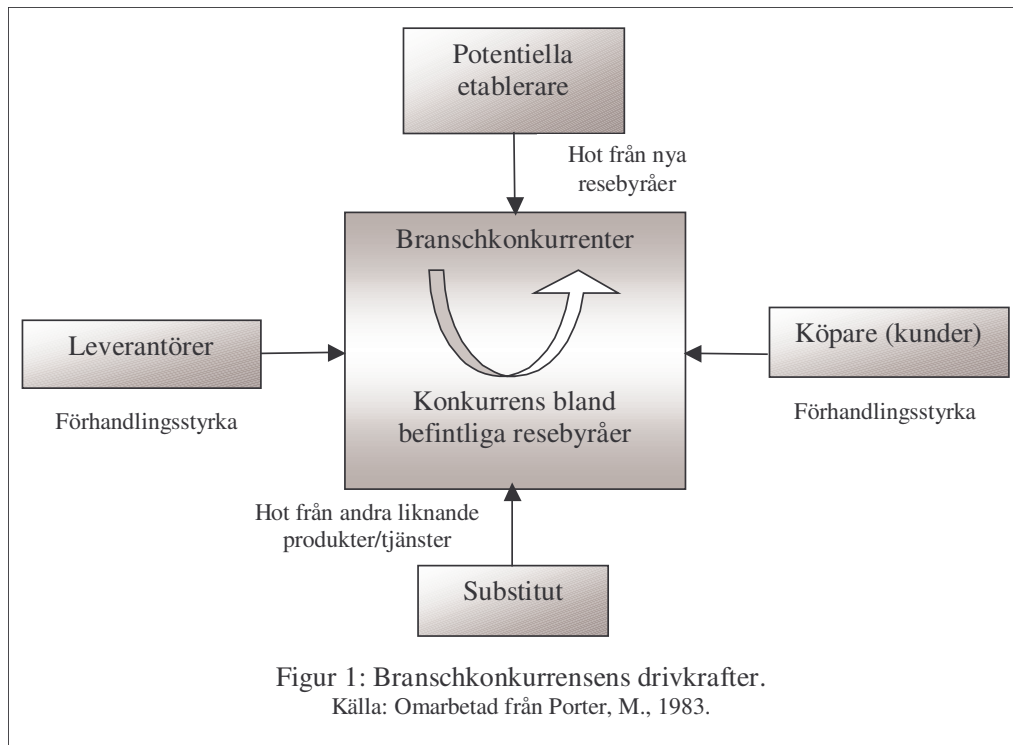
Vid en formulering av konkurrensstrategi är det väsentligt att klargöra sambanden mellan företaget och omgivningen. Trots att omgivningen är mycket bred och innehåller både sociala och ekonomiska krafter, är det primära för företagets omgivning den bransch det konkurrerar i. Branschstrukturen är betydande för hur konkurrensens spelregler ser ut och den är även av yttersta vikt för vilka strategier som finns tillgängliga för företaget.

Konkurrensen i en bransch beror på fem huvudsakliga konkurrenskrafter som bestämmer den slutliga vinstpotentialen i branschen (se figur 1:

Branschkonkurrensens drivkrafter):

- *Branschkonkurrenter* (konkurrens mellan existerande företag på samma marknad)
- *Potentiella etablerare* (resultatet av detta kan bli att priserna går ned eller att branschföretagens kostnader drivs upp och lönsamheten reduceras)
- *Köpare* (tvingar ned priser, förhandlar om högre kvalitet eller fler tjänster och spelar ut konkurrenterna mot varandra)
- *Leverantörer* (kan utöva förhandlingsstyrka genom hot om höjning av priserna eller minskning av kvaliteten på levererade varor eller tjänster)
- *Substitut* (alla företag i en bransch konkurrerar med samtliga branscher som producerar substitutprodukter).³⁰

³⁰ Porter, M., 1983, Konkurrensstrategi, s.64-85.



3.1.1 Schema för konkurrentanalys

Syftet med konkurrensstrategi är att positionera ett företag och ta reda på de egenskaper som skiljer det från konkurrenterna. När företaget har gjort detta är det lättare att utnyttja fördelarna optimalt, därför är det viktigt att företagets formulering av strategier utgörs av en ingående analys av konkurrenterna (se figur 2: Konkurrentanalysens komponenter). Avsikten för företaget med att göra en konkurrentanalys är att få fram en bild av vilka troliga strategiförändringar som varje konkurrent kan tänkas göra och därmed hur framgångsrika de kan bli. Företagen i en bransch måste även utreda konkurrenternas reaktioner på andra företags eventuella strategiska åtgärder och de förändringar som kan ske inom branschen.

En noggrann konkurrentanalys ska kunna besvara frågor om bland annat vilka som är företagets konkurrenter i branschen, vilka verktyg som ska användas och varför konkurrenten arbetar på det strategiska sätt den gör. Hur ska företaget bemöta detta och finns det vissa områden som bör undvikas då konkurrentens handlingar kan bli desperata?³¹

³¹ Porter, M., 1983, s.64-85.

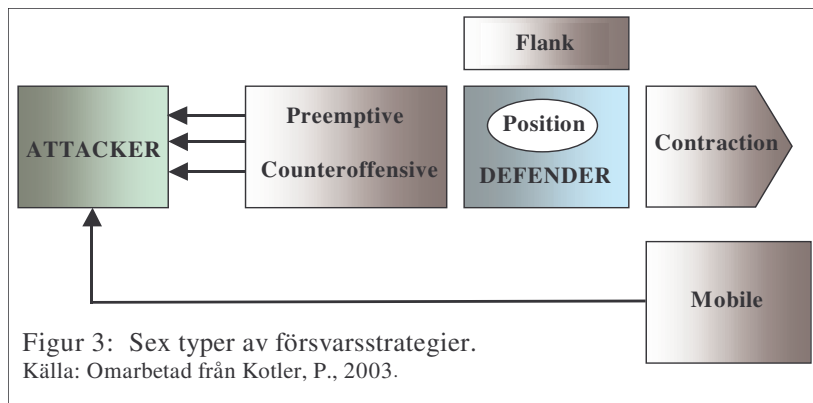


3.2 Utveckling av konkurrenskraftiga strategier

3.2.1 Marknadsledarstrategier

Marknadsledare kan ha en strategi att expandera den totala marknaden genom att hitta nya användare, nya sätt att använda produkten och en större användning av produkterna. En annan strategi är att försvara företagets marknadsandel (se figur 3: Sex typer av försvarsstrategier). *Positionsförsvaret* handlar om att bygga varumärken som är överlägset starka. *Förebyggande försvar (preemptive)* är en mer aggressiv manöver att attackera på olika sätt före konkurrenten. Andra försvar är *motanfallsförsvaret (counteroffensive)*, *mobilt försvar (mobile)*, *flankförsvaret* och *krympningsförsvaret (contraction)*. En tredje strategi är att expandera marknadsandelar för att förbättra dess lönsamhet.³²

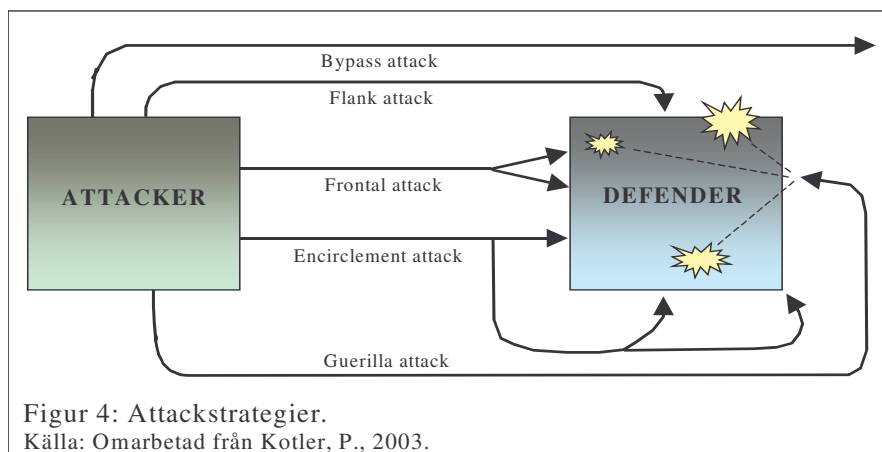
³² Kotler, P., 2003, Marketing Management, s. 254-260.



3.2.2 Marknadsutmanarstrategier

Marknadsutmanare attackerar marknadsledare och andra konkurrenter på ett aggressivt sätt för att få större marknadsandelar (se figur 4: Attackstrategier).

Flankattack innebär att företaget attackerar konkurrentens svaga punkter. Andra attacker är *omringningsattack (encirclement)*, *förbipasserande attack (bypass)*, *gerillaattack* och *frontattack (frontal)*.³³



3.2.3 Marknadsföljarstrategier

En marknadsföljare måste kunna hålla kvar sina befintliga kunder och lyckas få en rimlig andel nya kunder. Marknadsföljare måste försöka ge distinkta fördelar till sina målmarknader genom läge, service och finansiering. Det finns fyra strategier, förfalskare, klonare, imiterare och anpassare. Förfalskaren kopierar ledarens produkt och paketering och säljer på svarta marknader.³⁴

³³ Kotler, P., 2003, s. 265-268.

³⁴ ibid, s. 269-270.

Klonaren efterliknar ledarens produkter, namn och paketering med små variationer. Imiteraren kopierar vissa delar från ledaren men behåller differentiering i paketering, reklam, pris och läge. Anpassaren tar ledarens produkter och anpassar eller förbättrar dem.³⁵

3.2.4 Marknadsnischstrategier

Ett alternativ till att vara marknadsföljare på en stor marknad är att vara en ledare på en mindre marknad eller nisch. Små företag undviker att tävla med de större företagen genom att rikta sig mot små marknader av litet eller inget intresse för de större företagen.³⁶

3.3 Marknadsföringsmixen (4P)

Marknadsföringsmixen är en uppsättning av kontrollerbara marknadsföringsverktyg. Den innehåller allt ett företag kan göra för att påverka efterfrågan på deras produkter. Dessa möjligheter kan delas in i fyra grupper av variabler, de fyra P: na; produkt, pris, plats och påverkan (se figur 5: Marknadsföringsmixen).

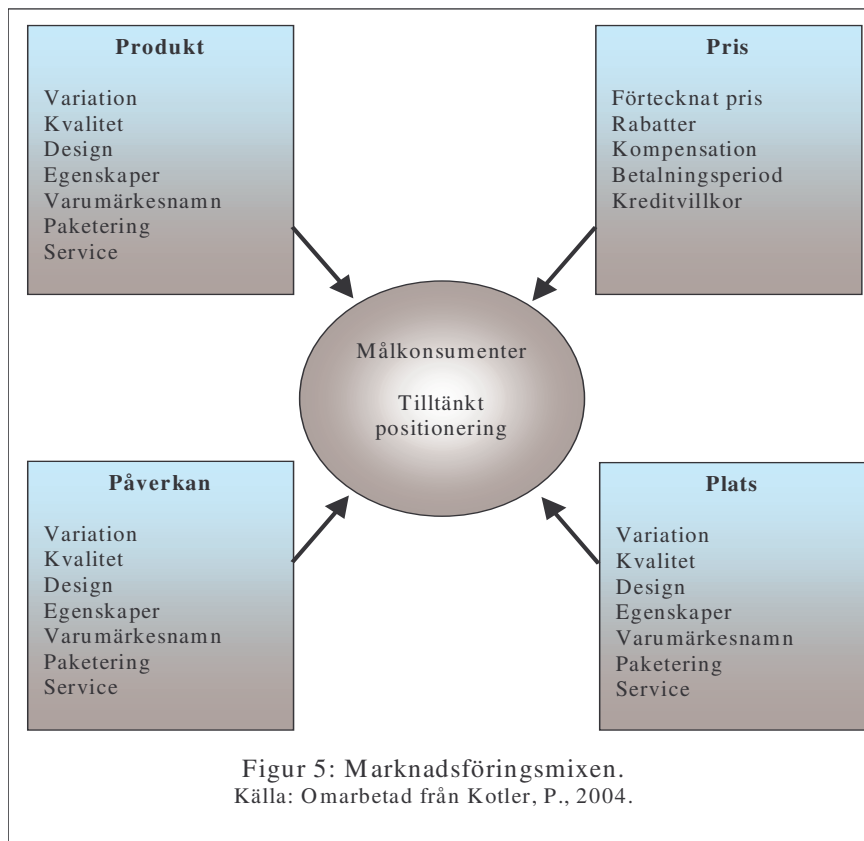
Produkt innebär de varu- och tjänstekombinationer som företagen erbjuder målmarknaden. Här kan även service och paketering inkluderas. Pris är den summa pengar kunden måste betala för att få produkten. Plats inkluderar företagets aktiviteter för att göra produkten tillgänglig för målgrupperna. Påverkan innebär aktiviteter som kommunicerar fördelarna med produkterna och övertalar målgrupperna att köpa dem.

Företagen uppnår sina marknadsföringsmål genom att leverera värde till konsumenter. Med hjälp av marknadsföringsmixen kan företagen etablera en stark position på målmarknader³⁷.

³⁵ Kotler, P., 2003, s. 269-270.

³⁶ ibid., s. 270-272.

³⁷ Kotler, P., 2004, Principles of Marketing, s. 56-58.

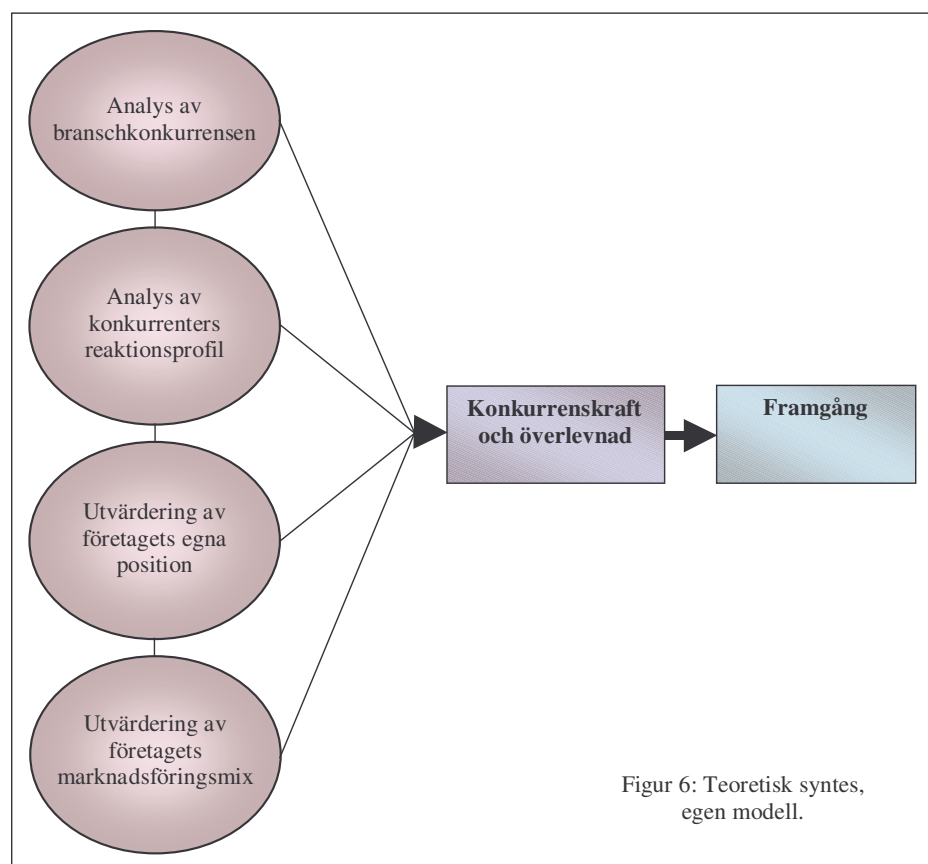


3.4 Teoretisk syntes

Med vår teoretiska syntes kopplas de utvalda teorierna samman med problemfrågeställningen i en modell (se figur 6: Teoretisk syntes). Genom denna syntes delas de utvalda teorierna in i fyra områden.

Teorierna, dess modeller och strategier, kan beskrivas som verktyg för analyser av företaget och dess omvärld. En analys kan göras av branschkonkurrensens drivkrafter och av konkurrentanalysens komponenter, vilken ger konkurrentens reaktionsprofil. Företagets egen position på marknaden kan utvärderas utifrån vilken ställning företaget har. Företaget kan också analyseras utifrån marknadsföringsmixens sammansättning. En kontinuerlig analys av företaget genom dessa verktyg kan leda till konkurrensfördelar och därmed ett konkurrenskraftigt företag. Analysen sker samtidigt med samtliga verktyg, vilket illustreras av linjerna mellan de fyra cirklarna. Ett företag som står sig väl i konkurrensen kan ha en möjlighet att överleva på en mogen marknad, vilket illustreras av en gemensamt riktad pil. Detta kan i sin tur leda till framgång för företaget, både på marknaden och i branschen. Framgång kan beskrivas på flera olika sätt beroende på hur den väljs att mätas, det kan vara

ekonomisk lönsamhet i omsättning, marknadsandelar, antal nöjda kunder, position på marknaden med mera.



3.5 Teoretisk referensram

De teorier som presenterats behandlar konkurrens och har valts ut med tanke på den intensiva konkurrensen på den svenska resemarknaden, för att kunna utföra en analys av reseföretagens tillämpning av konkurrensstrategier. Dessa har formats av denna situation och anses av författarna vara nödvändiga för en korrekt analys, så att konkurrensstrategier kan utformas anpassade efter marknaden. Teorierna är också nödvändiga för att syftet med uppsatsen ska kunna besvaras.

Branschkonkurrensens drivkrafter (se figur 1) kommer att användas för att undersöka hur det rådande tillståndet i branschen är för de tre reseföretagen, hur konkurrensen ser ut och vilka leverantörer som finns på marknaden. Då undersökningen utgår från företagets synvinkel är det av intresse hur stor leverantörernas förhandlingsstyrka är, om reseföretagen upplever hot från potentiella nyetableringar och om det finns många substitutvaror som hotar företagets möjligheter till lönsamhet. Utifrån denna figur utreds dessa konkurrenskrafter.

Konkurrentanalysens komponenter kommer att användas som ett verktyg för en analys av de undersökta reseföretagens tillämpning av konkurrensstrategier. I analysen kommer en jämförelse att göras mellan de tre reseföretagen som konkurrenter mot varandra och deras syn på den rådande situationen på den svenska resemaknaden. Vi kommer att fokusera på de fyra komponenterna som behandlar mål, föreställningar, strategi och möjligheter. Dessa leder fram till en reaktionsprofil om hur företagen arbetar idag. Sedan dras slutsatser om vad företagen bör göra för att bli konkurrenskraftiga.

Teorier om konkurrenskraftiga strategier visar vad företagen kan och bör göra i relation till deras positioner på marknaden. Med hjälp av dessa kan undersökningsobjektens ställning utrönas och därmed kan en jämförelse göras om hur de arbetar idag och hur de enligt teorierna kan arbeta för att bli konkurrenskraftiga.

Marknadsföringsmixen är enligt författarna en självklarhet för alla företag att använda för att få konkurrensfördelar. Med hjälp av den kan företaget kontrollera var det är starkast och vad det behöver utveckla. I undersökningen kring konkurrensstrategier är distributionskanalernas betydelse och förändring i och med Internets framväxt intressant och därför blir plats det viktigaste verktyget att utforska närmare. Med marknadsföringsmixen vill författarna framhäva vad företagen anser vara positivt och negativt för dem.

4 Empiri

I empirin presenteras undersökningsobjekten samt resultatet av undersökningen.

Utifrån den teoretiska referensramen formades frågor som besvarades av de utvalda undersökningsobjekten. Först beskrivs företagen kort och därefter följer en sammanfattning av intervjusvaren i en överskådlig tabell. Intervjufrågorna och de fullständiga intervjusvaren finns redovisade i bilagor 1-4.

4.1 Företagspresentationer

4.1.1 Ticket Travel Group AB

Genom en samverkan mellan Nyman & Schultz och SJ Resebyrå bildades Ticket Resebyråer år 1989. Två år senare övertogs Ticket Resebyråer av dess företagsledning. Under de kommande fem åren etablerades Ticket som Sveriges största privatresebyråkedja genom expansion och förvärv.³⁸ Ticket Travel Group AB säljer privatresor från samtliga ledande charter- och researrangörer samt flyg- och hotellbolag. Försäljningen sker via butiker, telefon och Internet. Det finns 61 butiker i Sverige³⁹ och antalet anställda uppgår till 390.⁴⁰ Bolaget fungerar som en agent för researrangörer och reseproducenter genom att förmedla deras resor till kunder, och som en agent för kunder genom att utföra boknings- och reservationstjänster. Ticket får ersättning från researrangörerna och reseproducenterna för förmedlingsuppdragen och avgifter eller pålägg från kunderna.⁴¹ Företagets vision är: ”*Ticket ska vara det självklara valet vid ett köp av semesterresa. Kunderna ska välja Ticket på grund av de mervärden som företaget står för, det vill säga tillgänglighet, enkelhet, kompetens och ett attraktivt utbud*”.⁴²

³⁸ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/historia.html>

³⁹ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/tillganglighet.html>

⁴⁰ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kort.html>

⁴¹ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/Affarsmodell.html>

⁴² <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/affarsidevisionmal.html>

4.1.2 KILROY travels Sweden AB

KILROY travels International A/S är en internationell resekoncern som ägs av ett antal nordiska studentorganisationer. Koncernen delas in i tre affärsenheter; KILROY Group Travel, KILROY Individual Travel och MyPlanet. KILROY Individual Travel fokuserar på studenter och unga människor som reser individuellt och här ingår KILROY travels Sweden AB. Denna enhet består av KILROY Explorer som specialiserar på långväga resande och KILROY Online som säljer flygbiljetter och andra specifika produkter via nätet. Koncernens uppdrag handlar om att realisera drömmar, visionen är: ”*Dreams... we make them happen!*”. Alla tre enheter har samma grundläggande strategier; marknadsledarskap, tillgänglighet, relevans, kostnadseffektivitet och personal. KILROY ska vara ledande i de segment det tjänar och kunden ska få den mest bekväma och billigaste distributionstillgången när som helst. Värde för kunden ska tillföras i enlighet med dennes önskemål. Verksamheten ska strömlinjeformas för att dokumentera kostnadseffektivitet och koncernen ska ha den bästa och mest kompetenta personalen, som tjänar kunderna bättre än andra företag.⁴³ KILROY har lång erfarenhet av att anordna resor för unga och studerande, både för grupper och enskilda resenärer.⁴⁴

4.1.3 MyTravel Sweden

MyTravel är ett reseföretag som etablerades i Storbritannien år 1973 och har resor över hela världen i sitt sortiment. Företaget består av olika divisioner; MyTravel United Kingdom, MyTravel North America och MyTravel Northern Europe. MyTravel Northern Europe består av försäljningsbolagen i Sverige, Norge, Danmark och Finland.⁴⁵ Koncernen som helhet kallas för MyTravel Group plc och är en stor aktör på världens marknader för paketerade resor och andra tillhörande reseprodukter. MyTravel har haft en ledande roll i utvecklingen av paketerade resor och dess tjänster säljs i mer än 700 egna butiker runt om i världen. Företagets vision är ”*First in mind, first in choice*”.⁴⁶ MyTravel Sweden är ett moderbolag för researrangörerna Ving, Always och Globetrotter. I Sverige producerar dessa företag cirka 700 000 resor per år. Med hjälp av detta samarbete mellan arrangörerna kan MyTravel i Sverige

⁴³ Annual Report 2004, KILROY travels International A/S, s.2-7.

⁴⁴ <http://www.kilroygroups.se/Kilroy/kilroygroups.html>

⁴⁵ <http://www.mytravel.se>

⁴⁶ <http://www.mytravelgroup.com>

tillhandahålla en högre grad av service, bättre produkter och priser. Företaget äger sitt eget flygbolag och en stor del av sina hotell.⁴⁷

4.2 Undersökning

En sammanställning av intervjuerna har förts in i en tabell för att underlätta för läsaren. Företagen representeras här av de intervjuade personerna men benämns med företagsnamnen, även om det är deras åsikter som framförs. Katarina Sjögren Petrini, Vice VD/Direktör Finans, Ekonomi, IT, Internet intervjuades på Ticket Travel Group AB. På KILROY travels Sweden AB intervjuades Camilla Arneving, Online & Marketing Manager och på MyTravel Sweden intervjuades Niklas Zhovnartsuk, Sales Manager Internet Ving & Always.

| Intervjufrågor | Ticket Travel Group AB | KILROY travels Sweden AB | MyTravel Sweden |
|---|--|--|---|
| Den svenska resemarknaden/företaget och mognad | Det är en mogen marknad när det gäller resebranschen generellt. Ticket befinner sig i en mogen fas gällande butiksdelen, men i en tillväxtfas för Internetförsäljningen. | Resemarknaden är generellt sett mogen. Även gällande Internetförsäljningen börjar resebranschen att mogna. KILROY ligger efter branschens utveckling, framför allt gällande det som är ny och omvälvande teknik. | Den svenska resemarknaden är mogen. Det måste finnas en relation till varumärket för att kunden ska välja ett företag. Det kommer inte många produktnyheter. MyTravels varumärken som Ving är gamla och väletablerade på marknaden och är därmed mogna. |

⁴⁷ <http://www.mytravel.se>

| Intervjufrågor | Ticket Travel Group AB | KILROY travels Sweden AB | MyTravel Sweden |
|--------------------------------|---|---|--|
| Distributionskanaler | Ticket har en trekanalsstrategi i form av butik, telefon och Internet. De vanligaste distributionskanalerna för bokning av resor är butik och telefon. | KILROY har en flerkanalstrategi i form av butik, telefon och Internet. Butiken är den främsta distributionskanalen omsättningsmässigt och därmed den viktigaste. Även Internet är viktig då många kunder söker information via nätet och hemsidan ofta är den första kontakten med företaget. | MyTravel har butik, Internet och återförsäljare som distributionskanaler. Företaget är främst ett eget distribuerande företag då de till största delen säljer sina resor själva. Internet är den viktigaste kanalen då den är mest effektiv. Den minst effektiva är återförsäljare som resebyråer. |
| Konkurrenter | Konkurrenter till Ticket är kunden själv, researrangörer och Internetresebyråer. Kunden kan gå direkt till leverantörerna. Den största konkurrenten är Resia. Resebyrån säljer resor på liknande sätt som Ticket och finns på flertalet orter i Sverige. | KILROYs största konkurrenter är leverantörerna som har börjat med direktförsäljning till kunden. STA Travel är en konkurrent med liknande struktur som riktar sig till samma målgrupp. Även Jet Web riktar sig till samma målgrupp som KILROY. | MyTravels största konkurrenter är Fritidsresor och Apollo. Andra konkurrenter är traditionella researrangörer med starka varumärken som kan leverera trygghet, samt mindre researrangörer med smalare utbud. |
| Konkurrenternas styrkor | Styrkor hos resebyråer som Resia är att de har bredden på sortimentet, lokal närvaro och en oberoende rådgivning. Internetresebyråernas styrkor är snabba erbjudanden och låga fasta kostnader. Researrangörernas styrkor är det egna utbudet och en större möjlighet till att påverka erbjudanden. | Styrkan för leverantörer som flygbolagen är att de kan hålla lägre priser, är finansiellt större och har en bredare målgrupp. Styrkorna för STA Travel är att det är ett globalt företag som kan synas mer i media och att de har kompetenta säljare. Jet Webs styrka är försäljningen av inrikesresor. | Fritidsresors styrka är att det är ett gammalt och känt företag som funnits länge på marknaden. De är även professionella på det de gör. Apollos styrka är att de är specialiserade, även om företaget gör allt det kan för att bli av med denna stämpel. |

| Intervjufrågor | Ticket Travel Group AB | KILROY travels Sweden AB | MyTravel Sweden |
|----------------------------------|---|--|--|
| Konkurrenternas svagheter | <p>Resebyråernas svagheter är att butikerna innebär höga fasta kostnader och att de har svårt att påverka utbud och pris. Internetresebyråernas svagheter är att de inte äger det egna utbudet och enbart konkurrerar med pris.</p> <p>Researrangörernas svagheter är att de inte har samma bredd som resebyråerna och ingen lokal närvaro.</p> | <p>STA Travels svaghet är att de är ett globalt företag som därmed inte har en lokal förankring. Företagets varumärke är dessutom inte lika starkt som KILROYs.</p> | <p>Fritidsresors svagheter är att de inte har ett lika starkt varumärke eller lika hög kvalitet som Ving. Apollos svaghet är ett sämre rykte.</p> |
| Substitut för resor | <p>Substitut till Tickets resor är produkter som datorer, hemmabio, renovering av hus, sparande, bilar, möbler och konfektionsvaror.</p> | <p>Substitut för KILROYs målgrupp är andra former av upplevelser.</p> | <p>Substitut för MyTravels resor är att kunden lägger sina besparingar på andra upplevelser eller på renovering och inredning av hemmet.</p> |
| Målgrupper | <p>Ticket riktar sig till de företaget kallar ”nyfikna trygghetssökare” i 30 till 40-årsåldern. Kunderna är framförallt par utan barn där kvinnor är överrepresenterade.</p> | <p>Huvudsegmentet för KILROY är studenter och ungdomar som vill ha upplevelser framför bekvämlighet. Företaget ser ingen risk i att målgruppen kommer att minska då arbetslösheten motiverar studerande.</p> | <p>MyTravels målgrupp är hela den svenska befolkningen. Vings huvudmålgrupp är barnfamiljer. Always primära målgrupp är resvana par som reser utan barn. Globetrotters målgrupp är äldre par som har det gott ställt. MyTravel marknadsför sig inte aktivt mot ungdomar.</p> |

| Intervjufrågor | Ticket Travel Group AB | KILROY travels Sweden AB | MyTravel Sweden |
|--|---|---|---|
| <p>Hot</p> | <p>Det finns hot från nya företag, både svenska och utländska, då allt fler aktörer ger sig in i resebranschen.</p> <p>Övriga hot mot företaget och branschen är terroråd, naturkatastrofer, lågkonjunkturer och ökad direktförsäljning mot kund. Kunder är generellt sett inte lojala mot reseföretag..</p> | <p>Lågprisflygbolag och hotellportaler på Internet har börjat med direktförsäljning till kunderna. Det finns ett ständigt hot från nya företag som etableras i resebranschen. KILROY anser att det är för dyrt för företag att etableras då den svenska resemaknaden är mogen. Samtidigt anser de att svenska företag är föremål för uppköp eftersom de inte är tillräckligt stora.</p> <p>Omvärldsfaktorer som påverkar resebranschen är bland annat olika naturkatastrofer, men resandet återhämtar sig snabbt.</p> | <p>MyTravel ser inget hot från varken utländska eller svenska aktörer att etableras på den svenska marknaden. Det är för dyrt för utländska företag och svenska företag måste ha starka varumärken. Sverige är ett begränsat land, det finns en överkapacitet av reseföretag och konkurrens med tre av världens största resekoncerner. Det finns mer plats för nischade företag.</p> <p>Överhängande hot är omvärldsfaktorer som naturkatastrofer, förändrat oljepris och valuta.</p> |
| <p>Företagets utvecklingsplaner och mål</p> | <p>Företaget vill skapa ett tydligare varumärke så att kunderna vet vad Ticket står för. De vill även bli mer kända som en resebyrå på Internet.</p> <p>Ett utvecklingsmål är att bli den största näaktören i Sverige.</p> <p>Att skapa värde för aktieägarna är en övergripande målsättning. Ett annat mål är att öka marknadsandelarna inom samtliga geografiska marknader.</p> | <p>KILROY vill kunna nå fler kunder på Internet och där har företaget en fördel genom sitt starka varumärke. Bokning via hemsidan behöver utvecklas.</p> <p>KILROY ska vara ledande i de segment det tjänar. En målsättning är att satsa mer på Internet och att synas på olika sökmotorer. I framtiden måste de se till att de är det självklara valet vid en resa på ett prisvärt sätt för sin målgrupp. Ett annat mål är att behålla kunderna som vuxna.</p> | <p>MyTravel kommer att fortsätta vara marknadsledande och ha en stor andel nöjda kunder. Kunderna styrs mot att boka på Internet och fler resor ska säljas via hemsidorna.</p> <p>MyTravel ska för Sveriges del vara landets mest lönsamma reseföretag. En av målsättningarna är 100 procent nöjda kunder och detta är en förutsättning för att företaget ska tjäna pengar. Ett annat mål är att sälja alla resor till fullt pris.</p> |

| Intervjufrågor | Ticket Travel Group AB | KILROY travels Sweden AB | MyTravel Sweden |
|---|--|--|--|
| <p>Leverantörer och förhandlingsstyrka</p> | <p>Tickets leverantörer är flygbolag som SAS, KLM och Air France, researrangörer som Fritidsresor, Ving och Apollo samt hotell på resmålen.</p> <p>Ticket har ungefär lika stor andel av försäljningen hos de stora charterleverantörerna som dessa har hos Ticket, de har ett likvärdigt beroende av varandra.</p> | <p>KILROY delar in leverantörerna i fyra kategorier; flygbolag, hotelleverantörer, äventyrsleverantörer och aktörer som levererar kringprodukter till resan. KILROY förmedlar leverantörernas produkter.</p> <p>Förhandlingsstyrkan hos leverantörerna är stark. KILROY är ett litet företag med en nischad målgrupp som inte prioriteras av leverantörerna.</p> | <p>MyTravel har få externa leverantörer i och med att det mesta produceras av företaget själv. De få leverantörer som finns är externa flygbolag och hotellpartners.</p> <p>MyTravel har en stark förhandlingsstyrka mot de externa företagen då inköpen sker gemensamt för flera länder, vilket skapar stora mängder som ger lägre priser.</p> |
| <p>Framtid för butikerna</p> | <p>Ticket fortsätter att utveckla sina butiker och de kommer inte att försvinna då de är den viktigaste distributionskanalen för företaget. Ticket tror att butiken utvecklas från en traditionell butik till en anpassningsbar handelsplats, genom att dela lokal med annan verksamhet eller flyttbara butiker på platser med stor kundtillströmning.</p> | <p>KILROY kommer inte att kunna ha lika många butiker i framtiden. Butikerna kommer finnas kvar då säljaren är viktig och KILROY kommer att ha nischade butiker med specialistkompetens. Butiken anses vara en lämplig kanal för försäljning av komplexa resor med en rådgivningsintensiv försäljning.</p> | <p>MyTravels butiker ska finnas kvar som komplement till den övriga verksamheten, då de är ett skyltfönster för produkterna och en marknadsplats. Antalet butiker kommer inte att förändras de närmaste åren. Resesäljarens roll kommer att ändras till att mer vara en inspiratör. MyTravel tror att resebyråerna kommer att tvingas stänga ner butiker då arrangörerna säljer sina produkter själva.</p> |

| Intervjufrågor | Ticket Travel Group AB | KILROY travels Sweden AB | MyTravel Sweden |
|---|---|--|--|
| Marknadsposition | Ticket är Sveriges största privatresebyråkedja och är nöjt med den positionen. De arbetar mycket med att försvara denna ställning och vidareutveckla sina styrkor. | KILROY är marknadsledare inom sin målgrupp, inte bara för företagets storlek utan även för kundernas varumärkeskänedom. Företaget är mer aggressiva i sitt försvar och önskar ta marknadsandelar från konkurrenter. | MyTravel är nöjt med sin position på marknaden som marknadsledare. Företaget är tryggt med sin roll och behöver inte synas och höras lika mycket. |
| Marknadsföringsmixen, främsta område | De främsta områdena är plats genom tillgängligheten i distributionskanalerna och produkt genom företagets kompetens och enligt dem attraktiva utbud. | KILROY arbetar aktivt med alla områden. I och med Internet har platsen blivit mindre viktig, vilken tidigare var företagets styrka. Prissättningen har alltid varit viktig och har blivit ännu viktigare då det går att jämföra priser på Internet. De starkaste konkurrensmedlen är kompetens och flerkanalstrategin. | MyTravel är starka på olika områden, både produktutbudet och prissättningen är bra. Företaget finns på plats överallt. Pris är ett av de viktigaste konkurrensmedlen i kombination med trygghet och kvalitet. |
| Framtida utveckling | Försäljningen via Internet kommer att fortsätta öka i framtiden. Andra möjligheter att boka resor blir på Internet via televisionen och via mobiltelefonen genom 3G. | KILROY var snabba med att införa Internet i företaget. Det har påverkat försäljningen och det är där tillväxten finns. Det senaste inom den teknologiska utvecklingen är olika verktyg för annonsmätning. Internetfokuseringen fortsätter och är den teknologi som kommer att utvecklas ännu mer. | MyTravel var först i branschen med onlinebokning och den ska öka. Framtida teknologiska möjligheter för köp av resor tros vara en ny användning av telefonen, utveckling av Internet och kanske i kombination med televisionen. |

5 Analys

I analysen knyts empirin till de teorier som har valts för uppsatsen. I denna del undersöks om teorierna överensstämmer med verkligheten. Analysen utgår från syntesen som bygger på teorierna, vilka delats in i fyra områden. För att underlätta läsningen används företagsnamnen istället för namnen på de intervjuade personerna, då de representerar företagen.

5.1 Analys av branschkonkurrensen

De tre reseföretag som presenterats i empirin är samtliga branschkonkurrenter till varandra. De tävlar på samma marknad om samma kunder trots deras olika målgrupper och strukturer. MyTravel är en researrangör medan KILROY och Ticket är resebyråer. KILROY skiljer sig från Ticket genom att enbart ha en målgrupp, ett kundsegment. Samtliga kunder på marknaden kan vara en del av företagens målgrupper vid olika tillfällen. Beroende på vilken resa som ska göras och vilka önskemål kunden kan ha för tillfället, kan kunden ingå i olika segment vid varje köp av resa. En ung student exempelvis, kan vilja resa billigare och enklare vid ett tillfälle och därmed ingå i KILROYs målgrupp, för att vid nästa resa önska ett dyrare och mer avancerat alternativ och därmed vara en målgrupp även för de andra reseföretagen.

MyTravel ser inga hot från potentiella etablerare på den svenska resemarknaden medan både KILROY och Ticket anser att fler aktörer ger sig in i resebranschen. KILROY tror dock, liksom MyTravel, att det är för dyrt för företagen att etableras på den svenska marknaden, men menar samtidigt att svenska företag är föremål för uppköp i och med dess mindre storlek. Nischade aktörer tros ha större chans att etablera sig än aktörer som bedriver stordrift.

Resebranschen står inför ständiga hot i omvärlden som terrordåd, naturkatastrofer, lågkonjunkturer och förändrade priser på olja.

Då MyTravel producerar och äger många av sina produkter har de större förhandlingsstyrka mot sina leverantörer än KILROY och Ticket, som är mer beroende av dessa. Ticket har däremot större förhandlingsstyrka mot researrangörerna då företaget står för en stor andel av deras försäljning.

Köparna har enligt reseföretagen generellt sett blivit mer prismedvetna och lojaliteten är låg, vilket har lett till att konkurrensen hårdnat mellan de svenska reseföretagen. Reseföretagen konkurrerar även med substitutprodukter till resor som kan vara andra upplevelser eller renovering och inredning av hemmet.

5.2 Analys av konkurrenter

Konkurrenter till Ticket är researrangörer och Internetresebyråer men även kunden själv. Resia, som också är en resebyråkedja, är den största konkurrenten. Enligt Ticket är researrangörernas styrka att de har ett eget utbud och kan därmed påverka sina erbjudanden mer. Researrangörernas svaghet är att de inte har samma spridning av butiker som återförsäljarna, vilket ger en mindre tillgänglighet för kunderna. Internetresebyråerna har inget eget utbud. Däremot har de nästan inga fasta kostnader och kan snabbt anpassa det utbud de har. Resias styrka som återförsäljare är en lokal närvaro, vilket dock innebär fasta kostnader och mindre påverkan på utbudet.

KILROYs största konkurrenter är leverantörer som flygbolagen, samt företagen STA Travel och Jet Web. STA Travel är ett globalt företag med kompetent säljpersonal men har inte ett lika starkt varumärke som KILROY. Flygbolagens styrkor är dess finansiering, prissättning och en bred målgrupp.

MyTravels största konkurrenter är Fritidsresor och Apollo som även de har starka varumärken. Fritidsresor har liksom Ving funnits länge på marknaden men har inte ett lika starkt varumärke. Apollos styrka är specialiseringen av reseutbudet men företaget har dock ett sämre rykte.

5.3 Utvärdering av företagets position

Samtliga reseföretag är nöjda med sin position på marknaden och betonar att de är marknadsledande inom sitt respektive område, då de har starka varumärken och flera distributionskanaler. Det innebär att samtliga är i en position av försvar mot marknadsutmanare, potentiella etablerare som strävar efter att ta marknadsandelar. Ticket försvarar sin position genom att vidareutveckla de styrkor som är framgångsrika för dem. KILROY har varit under attack från en specifik konkurrent och attackerar tillbaka genom prissättningen, vilket kan tolkas som ett förebyggande försvar. Det kan även ses som att KILROY agerar som en marknadsutmanare då de attackerar konkurrenterna genom att matcha deras priser. Företaget strävar även efter

att ta marknadsandelar från andra reseföretag, vilket är ett mer aggressivt ställningstagande mot konkurrenterna. MyTravel arbetar med positionsförsvaret då de betonar sina starka varumärken i form av de väletablerade reseföretag de äger. Företaget är tryggt i sin roll som marknadsledare och tror att det kommer att fortsätta vara det.

Ticket vill profilera sig som en resebyrå på Internet och ha resebranschens bästa hemsida för att söka och boka en resa. Målet är att öka marknadsandelarna och företagets styrka är dess distributionskanaler.

KILROYs styrkor är det starka varumärket i deras nisch, kompetensen och distributionskanalerna. Företagets svaghet är bokningen via Internet som inte är tillräckligt utvecklad, och en satsning kommer att göras för att synas mer i denna kanal.

MyTravels styrkor är prissättning, trygghet och kvalitet. Företaget satsar på produkt- och konceptutveckling. En målsättning är att fler resor ska säljas på Internet och att alla resor ska säljas till fullt pris. MyTravel vill vara det mest lönsamma reseföretaget med enbart nöjda kunder.

5.4 Utvärdering av företagets marknadsföringsmix

Tickets främsta distributionskanaler är butik och telefon. För KILROY är butikerna viktigast men även Internet då hemsidan ofta är den första kontakten med företaget. Internet är den viktigaste kanalen för MyTravel då den är mest effektiv för dem.

Samtliga utfrågade reseföretag tror att deras egna butiker kommer att finnas kvar i framtiden. Antalet butiker kan däremot förändras och många har lagts ner. Ticket kommer att fortsätta utveckla butikerna då de är en viktig kanal, men antalet påverkas av Internet. KILROY kommer att ha butiker med specialistkompetens då säljaren anses vara viktig men butikernas lönsamhet utvärderas ständigt. MyTravel ska ha butikerna kvar som ett komplement och tror att resesäljarens roll kommer att bli att ge inspiration.

Både Ticket och KILROY arbetar med att utveckla försäljningen via Internet. KILROY vill nå fler kunder och anser sig ha en fördel med sitt starka varumärke.

Ticket tror på att priset och förtroende för företaget blir viktigare vid köp av resor. Samtliga anser att försäljningen av resor via Internet kommer att öka. Nya tekniska möjligheter för resebranschen tror Ticket och MyTravel blir Internet i kombination med televisionen. För KILROY är prissättningen viktigast och platsen får mindre betydelse i och med Internet. De tror även att Internetfokuseringen blir större.

KILROY ser en risk i att även mer långväga resande ska bli mer lättillgängligt utan mellanhänder. MyTravel är nöjt med både sitt produktutbud, prissättning och plats. Det viktigaste är att stärka varumärket.

6 Resultat

Analysen ligger till grund för vårt resultat. Med resultatet ska syftet med uppsatsen besvaras: Syftet är att ur ett företagsperspektiv undersöka och analysera olika konkurrensstrategiers verkan på den svenska resemarknaden, genom en jämförelse mellan tre reseföretag som distribuerar resor.

De intervjuade företagen Ticket, KILROY och MyTravel ser inga större risker i att nya företag kommer att etableras på den svenska marknaden då den är begränsad. Samtliga betonar att de är nöjda med sina marknadspositioner då de anser att de är marknadsledare och arbetar med att försvara sina andelar på marknaden. KILROY är dock mer aggressivt i sitt försvar medan MyTravel inte anstränger sig lika mycket då de känner sig säkra och ohotade i sin position. Reseföretagen har funnits länge på marknaden och är väletablerade. De betonar också att de har starka varumärken och att de utnyttjar flera distributionskanaler, telefon, butik, Internet och återförsäljare. Samtliga ser nytta med Internet och att det är en viktig kanal då de anser att Internetförsäljningen kommer att öka.

I och med Internets utveckling har det blivit lättare för köparna att handla direkt hos leverantörerna och därmed få mer fördelaktiga priser. Ticket och KILROY är som resebyråer beroende av påslag och provisioner, vilket skapar svårigheter då priset är centralt för kunderna som kan vända sig direkt till leverantörerna. MyTravel kan hålla ett lägre pris än resebyråerna i och med att de äger sina egna leverantörer och har därmed större förhandlingsstyrka än resebyråerna. Resebyråerna kommer enligt MyTravel att utsättas för hårdare konkurrens framöver, då fler aktörer väljer att sälja sina resor direkt till kunderna.

Reseföretagen konkurrerar på samma marknad mot samma kunder, men har olika primära konkurrenter. Vilka konkurrenterna är kan delvis bero på det egna företagets styrkor och svagheter. Tickets konkurrenter har eget utbud som styrka och därmed större möjligheter till påverkan, men saknar lokal närvaro i återförsäljare. Tickets styrka är deras distributionskanaler. Den största konkurrenten är en resebyrå som har lokal närvaro men liksom Ticket mindre påverkan. KILROYs konkurrenter är liknande mindre företag som till skillnad från KILROY har större spridning internationellt men svagare varumärken än KILROY. MyTravels största konkurrenter

är researrangörer med liknande starka varumärken. Om reseföretagen ställs mot varandra har resebyråerna Ticket och KILROY större spridning lokalt medan MyTravel kan påverka mer och sätta lägre priser.

För att anpassa reseföretagen till förändringarna på marknaden har butiker fått stängas och samtliga satsar på att utveckla sina hemsidor. Resebyråerna anser dock att butikerna är den viktigaste distributionskanalen medan MyTravel anser att Internet är viktigast. Trots det tror även MyTravel på en framtid för butikerna, säljarens roll är fortfarande viktig då kunderna har behov av personlig kontakt.

Konkurrensstrategier har en verkan på den svenska resemarknaden då konkurrenssituationen skapar ett behov av analys och planering, så att företagen kan bedöma konkurrenterna på ett riktigt sätt. En analys av konkurrensen görs lättast genom att använda de verktyg som redovisats i denna uppsats. Vår analys visar att företagen använder sig av konkurrensstrategier för att värdera sina olika styrkor och svagheter men belyser samtidigt områden som behöver förbättras, bland annat användningen av Internet.

7 Slutsats och diskussion

Uppsatsen avslutas med en slutsats och en diskussion där problemfrågeställningen besvaras: Kan reseföretagens tillämpning av konkurrensstrategier skapa framgång och hjälpa dem att överleva på en mogen resemarknad i förändring?

Vi anser att Ticket, KILROY och MyTravel hittills har varit framgångsrika i sina konkurrensstrategier, men de bör utvärdera och utveckla sina styrkor och svagheter på ett rättmätigt sätt, för att kunna konkurrera bra och därmed nå framgång på marknaden. Detta gäller framför allt för Ticket och KILROY då de arbetar som mellanled till leverantörerna.

MyTravel har en svaghet i sin tro på marknadspositionen och riskerar att förlora den då de verkar vara för trygga och säkra. Företaget ger ett intryck av att inte behöva anstränga sig för att vara marknadsledande, och ser inga större hot från något företag. Detta tror vi är en riskfylld inställning som kan leda till att företaget förlorar marknadsandelar. En väletablering kan vara ett hinder för utveckling istället för att trygga positionen på marknaden, företaget kan förlora den motivering som marknadsutmanare har. Nya och mindre företag måste arbeta hårdare och är troligtvis mer motiverade att nå sina mål. Nya aktörer har ofta ett nytänkande som saknas hos gamla väletablerade företag som MyTravel, som funnits länge på marknaden. Äldre företag tror vi blir mer stela i sina strukturer och är inte lika flexibla och anpassningsbara efter förändringar, företaget har en väletablerad företagskultur och ett tänkande som blir svårt att ändra. Detta bidrar till MyTravels självsäkra tro på sin egen ställning på marknaden och en nyetablerad aktör kan komma in och ta marknadsandelar. Både KILROY och Ticket är medvetna om att det finns hot från både svenska och utländska företag att etableras och verkar mer realistiska i sin bedömning. MyTravels attityd av att ha en ohotad position på marknaden kan dock vara en strategi, för att sända ett budskap till konkurrenterna och därmed förstärka marknadspositionen. Det kan också vara en omedveten brist och är i så fall en sårbarhet hos företaget som konkurrenterna kan utnyttja.

KILROY menar att de är marknadsledande i sitt segment, men om företaget attackerar sina konkurrenter och önskar ta marknadsandelar kan de inte vara helt nöjda med sin position. Då har företaget mer en marknadsutmanarstrategi och är kanske inte

marknadsledare, då de anser sig behöva attackera istället för att försvara sin position. Om företaget dessutom önskar fler marknadsandelar kan det inte vara ledande. KILROY behöver förtydliga sina strategier och bedöma dess verkliga position på marknaden. Det kan vara så att företaget vill utöka verksamheten på andra områden, men det har inte framgått i undersökningen.

Samtliga företag anser att de har starka varumärken och betonar varumärkets betydelse för framgång och konkurrenskraft, men om samtliga konkurrenter har starka varumärken blir varumärket i sig inget unikt konkurrensmedel. Det borde därför inte vara lika viktigt att framhäva. Dessutom säger Ticket emot sig själva då de uppger att varumärket blir mindre betydande för kunden och priset blir allt viktigare. Detta visar svårigheterna med att bedöma konkurrenssituationen rätt och särskilt framtida scenarion, men också vikten av en fullständig analys av marknaden.

Företagen är i sina intervjuer motsägelsefulla även gällande andra frågor, vilket tyder på att de behöver klargöra tydligare strategier för sina verksamheter. KILROY anser att de var tidiga med sin onlinebokning på Internet men påstår samtidigt att de är efter resebranschens utveckling i användandet av Internet.

Internets betydelse betonas också och anses bli större i framtiden, men trots det framhärdar samtliga reseföretag att butikerna ska finnas kvar och lägger ner resurser på att utveckla dem. Dessa resurser skulle istället kunna läggas på att utveckla andra områden. MyTravel anser att återförsäljarna, det vill säga resebyråerna, är minst viktiga medan resebyråerna själva ser butikerna som den främsta distributionskanalen. MyTravel som researrangör tror dessutom att fler resebyråer kommer att få lägga ner butiker då kunderna alltmer vänder sig direkt till arrangörerna. Många butiker har redan lagts ner och vi tror att det är en trend som kommer att fortsätta. MyTravel har troligtvis bedömt den situationen mer rätt än resebyråerna, och att behålla butikerna kan vara en svaghet för företagen och leda till sämre konkurrenskraft. Vi tror att syftet med de få butiker som finns kvar blir att ge inspiration till kunder som gör mer komplicerade resor. MyTravel har en liknande uppfattning. Denna service kan lika väl ges via telefon eller Internet. Ett alternativ som skulle kunna ersätta butikerna är en vidareutveckling av Internettjänsterna, där kunderna får interaktivt stöd av säljare.

Konkurrensen på den svenska resemaknaden är hård eftersom det är en mogen marknad. Även om reseföretagen har olika inriktningar konkurrerar de med varandra om samma kunder, särskilt när kunderna kan köpa produkterna direkt hos leverantörerna för lägre priser, utan påslag och provisioner. Det borde vara svårare för resebyråerna att överleva denna utveckling. Om researrangörer som MyTravel inte skulle fortsätta sälja sina resor via resebyråer, till exempel Ticket, tror vi att det skulle ge stora konsekvenser för resebyråerna. De bör utarbeta nya strategier för överlevnad utan provisioner och butikerna utgör troligtvis en stor kostnad för dem. Om provisionerna och påslagen är nödvändiga för lönsamheten och därmed resebyråernas överlevnad, kanske butikerna inte går att behålla som distributionskanaler, utan andra lösningar måste utarbetas. Stänger resebyråerna ner sina butiker kanske leverantörerna inte ser någon mening med att sälja via dem. Researrangörer som MyTravel är än så länge beroende av resebyråerna eftersom de finns representerade i hela landet, men då de distribuerar sina produkter själva minskar detta beroende. Resebyråerna kanske inte kan fungera som återförsäljare längre, utan måste sälja egna produkter direkt till kunderna.

Internets genomslag har ökat konkurrensen mellan reseföretagen och gjort själva kunderna till konkurrenter då de kan boka hela resan själv direkt hos leverantörerna, utan återförsäljare som mellanled. Samtidigt måste företagen inse möjligheterna med Internet och utnyttja den teknologin mer. Internetanvändandet blir allt vanligare, inklusive betalningar via nätet. KILROY erkänner brister på detta område, men samtliga företag ska arbeta mer med att utveckla Internetanvändandet.

Reseföretagen får inte heller glömma att det finns olika substitutprodukter för deras resor som kunderna kan välja att lägga sina pengar på istället. De måste även inse att de konkurrerar med produkter utanför resemaknaden.

De svenska reseföretagens tillämpning av konkurrensstrategier är ytterst viktiga på den föränderliga marknaden. Det gäller att hela tiden anpassa och utveckla strategierna efter det som sker i omgivningen och att upptäcka förändringar i ett tidigt skede. Om företagen reagerar för sent kan det bli en svaghet, om konkurrenterna ligger steget före. Den sena tillämpningen av teknologi som Internet blev en svaghet och där har reseföretagen mycket kvar att utveckla. Därmed kunde Internetresebyråerna etableras och ta marknadsandelar.

MyTravel borde ha större förutsättningar att klara konkurrensen på den svenska resemarknaden och överleva förändringar då de äger sina produkter och kan påverka priserna mer. Vi tror att Ticket får det svårast att överleva med nuvarande strategi, då det är en resebyrå som enbart förmedlar produkter och aldrig kan sätta lägre priser än leverantörerna. Däremot tror vi att KILROY har störst chans att överleva konkurrensen på den svenska resemarknaden, då det är ett nischat företag med anpassade produkter till sin målgrupp. Konkurrensen är också mindre då målgruppen inte prioriteras av andra reseföretag. Storleken på företaget kan också vara en fördel då mindre företag kan vara mer motiverade och flexibla.

7.1 Slutsats

Vår slutsats är att reseföretagen kan skapa framgång och överleva genom en tillämpning av konkurrensstrategierna. Företagen måste då utföra kontinuerliga analyser av branschen och konkurrenterna, för att bedöma konkurrenssituationen på rätt sätt och få en bild av den egna positionen på marknaden. Om den inte är grundligt genomförd kan problem förbises, bedömningen av konkurrenterna blir felaktig och därmed misslyckas analysen. Detta gör också att företagens mål blir svårare att uppnå.

Samtliga undersökta reseföretag har förutsättningar att överleva på marknaden, men det krävs också att de bedömer situationen rätt och inte fattar fel beslut, vilket kan drabba dem hårt längre fram. För reseföretag som arbetar på ovan nämnda vis finns det alla möjligheter att utveckla framgångsrika konkurrensstrategier för överlevnad.

7.2 Kritisk granskning

Under arbetets gång är det lätt som författare att bilda egna åsikter som kan påverka tolkningen av det insamlade materialet.

Vi är medvetna om att uppsatsens resultat kan vara vinklat då problemet som tas upp är baserat på en undersökning ur ett företagsperspektiv. Det är företagens egna åsikter som kommit fram i intervjuerna och de kan styra de uppgifter som ges ut. Risken med intervjuer med respondenter som arbetar på reseföretagen är att företagens positiva drag framhävs. Detta skulle ha kunnat kompletteras med en för företagen utomstående person med kunskap om branschen. Denna person ska ha en objektiv inställning utan personliga intressen i företagen. De källor i uppsatsen som kommer från undersökningsobjektens hemsidor på Internet kan vara subjektiva, då de kan vara

vinklade mot företagens intressen. Dessa källor har dock till viss del kompletterats med objektiv information.

Då det finns många reseföretag på den svenska resemarknaden är det svårt att dra en generell slutsats om problemet, baserat på en undersökning av endast tre reseföretag. Eftersom resebranschen är en snabbt föränderlig bransch kan aktuell information snabbt föråldras, och det betyder att resultatet kan se annorlunda ut vid en ny undersökning.

En annan brist med undersökningen är att vår bedömning baseras på intervjuer med enbart en person på varje företag, som fått representera respektive företag. Vi tror dock att deras åsikter delas av företagen, genom den företagskultur som råder och har format dessa personers uppfattningar. De skulle inte, som representanter för företagen på hög nivå, ge ut uppgifter som strider mot företagets uppfattning.

Förslag på vidare forskning är en mer grundlig undersökning av fler svenska reseföretag, både traditionella reseföretag och renodlade Internetresebyråer. För att få ett mindre vinklat resultat borde intervjuer och undersökningar göras med olika turistorganisationer och företag utifrån ett vidare perspektiv. Undersökningen borde även kompletteras med statistik, vilket saknas i denna uppsats då dessa data varit svårtillgängliga.

Ett annat förslag är att undersöka konkurrenterna till dessa företag mer noggrant, att göra en mer djupgående och fullständig analys av branschen och konkurrenterna för att kunna göra en korrekt bedömning av konkurrenssituationen. Det är en brist i detta arbete att varken tid eller möjlighet fanns att göra en fullständig analys av de utvalda reseföretagens övriga konkurrenter, och inte bara företagen själva som konkurrenter till varandra. Övriga konkurrenter skulle kunna intervjuas för att se om företagen uppfattat dem rätt och bedömt situationen på rätt sätt.

Källförteckning

Tryckta källor

Annual Report 2004, KILROYs årsredovisning 2004, KILROY travels International A/S, Köpenhamn.

Aronsson, L & Tengling, M, 2003, Turism – världens största näring, Liber Ekonomi AB, Malmö.

Christensen, L., et al., 1998, Marknadsundersökning – en handbok, Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, L., T. & Wiedersheim-Paul, F., 1999, Att utreda, forska och rapportera, Liber Ekonomi, Malmö.

Fill, C., 2002, Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications, Prentice Hall, Harlow.

Kotler, P., 2003, Marketing Management, Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P., 2004, Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey.

Porter, M., 1983, Konkurrensstrategi, ISL Förlag, Göteborg.

von Seth, T., 2001, Älskade charter: historien om dem som fick vanligt folk att börja resa, Vagabond Media AB, Stockholm.

Weaver, D. & Oppermann, M., 2000, Tourism Management, John Wiley & Sons, Milton.

Muntliga källor

Intervju, Katarina Sjögren Petrini, Vice VD/Direktör Finans, Ekonomi, IT, Internet, Ticket Travel Group AB, Nacka, 2005-11-07.

Intervju, Camilla Arneving, Online & Marketing Manager, KILROY travels Sweden AB, Stockholm, 2005-11-16.

Intervju, Niklas Zhovnartsuk, Sales Manager Internet Ving & Always, MyTravel Sweden, Stockholm, 2005-11-17.

Telefon, Catarina Nordström, Statistiska Centralbyrån, Företagsregistret, Stockholm, 2005-11-24.

E-post, Dieter Heidemann, WHO-IS-WHERE, Specialkataloger för rese- och turistindustrin, Kinna, 2005-12-05.

Internet

- <http://www.dn.se/Dnet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=75690>, 2005-10-19.
- <http://www.travelnews.se/nyheter.asp?version=18906>, 2005-10-19.
- http://www.expowera.com/mentor/starta/starta_forsaljning_pris_prodlivscykel.htm, 2005-11-23.
- http://www.mitt.mh.se/mi10/2_mix_prodlivscykel_mognad.htm, 2005-11-23.
- <http://www.thomsonfakta.se/ekonomi/sub/press.aspx?id=83>, 2005-10-19.
- <http://www.flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?ID=1043>, 2005-12-12.
- <http://www.ving.se>, 2006-01-11.
- <http://www.kilroygroups.se/Kilroy/kilroygroups.html>, 2005-12-20.
- <http://www.mytravel.se>, 2005-12-20.
- <http://www.mytravelgroup.com>, 2005-12-20.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv>, 2005-12-08.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarnaden.html>, 2006-01-11.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/historia.html>, 2005-11-24.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/vdkommentar.html>, 2005-12-06.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/tillganglighet.html>, 2005-12-06.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kort.html>, 2005-12-06.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/Affarsmodell.html>, 2005-12-06.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/affarsidevisionmal.html>, 2005-12-06.
- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kompetens.html>, 2005-12-06.

Bilaga 1 Intervjufrågor

1. Hur ser företagets ägarstruktur ut?
2. I vilken fas befinner sig resemarknaden?
Vilken fas befinner sig företaget i?
3. Vilka distributionssätt/kanaler använder ni er av?
Vilka är mest effektiva med tanke på marknaden?
4. Vilka är era konkurrenter?
5. Vad har konkurrenterna för styrkor och svagheter?
Vad ger svagheter och styrkor för möjligheter för företaget?
(Både egna och konkurrenternas)
6. Vad är substitut till resor?
7. Vilka är era målgrupper?
Vilket är huvudsegmentet?
8. Har folks resmönster förändrats och har det påverkat sättet att boka/köpa en resa på?
9. Finns det hot från nya företag, både svenska och utländska?
Kommer det in fler utländska etablerare och ägare på den svenska resemarknaden?
Påverkar det negativt eller positivt?
10. Finns det övriga hot mot företaget?
11. Finns det något som behöver förbättras/utvecklas i företaget?
12. Vilka är era leverantörer?
Hur stor förhandlingsstyrka (påverkan) har de?
13. Vad är företagets visioner och framtida mål?
Hur följer företaget upp dessa mål?
14. Hur har utvecklingen i resebranschen/företaget varit?
15. Vad tror företaget om resebranschens framtida utveckling och den egna verksamheten?
Vad kommer att hända med den svenska resemarknaden?
Finns det aktörer som kommer att gå ihop?
16. Vad tror företaget om framtiden för butikerna?

17. Vilken position anser ni att företaget befinner sig i?
Är företaget nöjd med sin nuvarande position på marknaden?
Attackerar eller försvarar företaget sig?
Hur stor marknadsandel har företaget?
18. Vilket är ert starkaste område i marknadsföringsmixen?
Vad behöver utvecklas?
19. När började ni med försäljning via Internet?
Har företagets försäljning påverkats av Internet?
20. Hur påverkas företaget av konkurrensen från Internetresebyråer?
21. Har andra händelser påverkat försäljningen?
Vad gör företaget för att anpassa sig efter dessa förändringar?
22. Ser ni några andra tekniska möjligheter att boka resor i framtiden?
Hur påverkar den teknologiska utvecklingen resemarknaden och företaget?

Bilaga 2 Intervju Ticket Travel Group AB

Katarina Sjögren Petrini, Vice VD/Direktör Finans, Ekonomi, IT, Internet, Ticket Travel Group AB. Under intervjuens gång påpekades att vissa svar kunde kompletteras på företagets hemsida och därför refereras till den i texten.

1. Ägarstrukturen på Ticket är dynamisk och förändras ständigt då det är ett börsföretag. Ticket börsnoterades år 1997 och ägdes innan dess av ledningen. Företaget bildades när Nyman & Schultz delades upp i en privat- och en affärsresedel. Privatresedelen, SJ Resebyråer, köptes ut av den dåvarande ledningen och blev senare Ticket Resebyråer. De tre största ägarna är idag Livförsäkringsbolaget Skandia, Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith samt privatpersonen Eskil Johannesson.

2. Enligt Katarina Sjögren Petrini befinner sig resebranschen på en mogen marknad. Det finns väldigt många aktörer vilket Ticket vinner på, då det som kund är svårt att veta vad som gäller och var det går att boka. Det är en klar överetablering på resemaknaden och troligtvis kommer fler konkurser och sammanslagningar av företag att ske. Överetableringen gäller inte bara flygbolag utan även övriga aktörer. Allt fler aktörer ger sig in i branschen som arrangörer eller återförsäljare av resor, vilket har blivit lättare med utvecklingen av Internet.

Ticket befinner sig på en mognad marknad vad det gäller butiksdelen, medan de däremot är i tillväxtfasen gällande Internetförsäljning.

3. Kunden kan boka på tre olika sätt, via telefon, butik eller Internet. Ticket's trekanalsstrategi är en styrka. De vanligaste distributionskanalerna är butik och telefon. Ungefär nio procent av omsättningen i koncernen utgörs av bokningar via Internet. Cirka 70 procent av Ticket's kunder går in på Internet först, men när de väl bokar gör de det via telefon eller i butik. Detta beror enligt Katarina Sjögren Petrini på att resor är en sällanköpsvara, där kunderna reser för sina egna pengar och semestern är det viktigaste som finns.

Vid en enkel flygresor är det lättare att boka via Internet. Mycket av informationen kommer inte fram på Internet och det går inte att ställa frågor direkt till en person, så kombinationen av Internet och butiker blir viktig. Ju mer komplex resan är, desto viktigare blir personmötet.

4. En stor konkurrent är kunden själv och Ticket måste hela tiden tillföra högre kompetens så att kunden inte är mer påläst, annars har företaget inget värde att tillföra. Kunden blir mer påläst i och med Internet. På de lokala orterna finns många familjeresebyråer som där kan vara den största konkurrenten till butiken. Annars är arrangörerna och Internetresebyråerna stora konkurrenter. Störst är Resia, som säljer både till företags- och privatresenärer.

I stort sett konkurrerar alla aktörer i resebranschen på samma marknad, mot samma målgrupp och med samma distributionskanaler. Vissa aktörer har renodlat sin satsning på en viss distributionskanal, till exempel enbart Internet/telefon eller butik/telefon. En del arrangörer säljer enbart själva eller genom återförsäljare, men många kombinerar båda typer av försäljning.

5. Researrangörerna: I konsumenternas medvetande är det inte stor skillnad mellan en arrangör eller en återförsäljare. Arrangörerna satsar mycket på egen försäljning (via telefon, Internet och egna butiker) men har också ett stort behov av återförsäljare som Ticket. Marknadsföringsmässigt gör de både egna kampanjer och med återförsäljarna. De stora arrangörerna har en helt annan budget än vad återförsäljare har och mediemixen är betydligt bredare. Arrangörernas styrkor är att de själva har utbudet och har större möjlighet till att påverka erbjudanden. Svagheter är att de inte har samma bredd som återförsäljare och ingen lokal närvaro.

Internetresebyråer: De renodlade Internetresebyråerna har hittills satsat på att marknadsföra sig via Internet på olika sätt. Nu börjar de även att satsa på traditionella medier som TV och dagspress, men framförallt driver de trafik till Internet. De har också börjat få en allt större del av sin trafik via telefon. Deras styrkor är att de kan vara snabba med erbjudanden och har låga fasta kostnader, men knappt någon av dem går ännu med vinst. En svaghet är att de inte äger det egna utbudet. Det råder stor konkurrens och inget tydligt mervärde finns mot övriga resebyråer, utan de konkurrerar nästan enbart med pris.

Andra resebyråkedjor: Resia satsar liksom Ticket på att vara tillgängliga i alla kanaler; butiker på lokala orter, telefon och Internet. Mediemässigt annonserar återförsäljare framförallt i dagspress. Ticket har gjort en lite större satsning på Internet än vad Resia har gjort. Även övriga kedjor har valt att inte satsa lika hårt på Internet utan fortsätter med fokus på butik. Återförsäljarnas styrkor är att de framförallt har bredden på sortimentet, ofta lokal närvaro och en oberoende rådgivning. Deras svagheter är att butikskonceptet innebär fasta höga kostnader och det är svårt att påverka utbud och pris.

6. I ett större perspektiv konkurrerar reseföretag med produkter som datorer, hemmabio, renovering av hus, sparande, möbler, bilar och konfektionsvaror, i och med att resor anses vara sällanköpsvaror.⁴⁸

7. Ticket's marknadsföring riktas mot vad de kallar "nyfikna trygghetssökare" i 30 till 40-årsåldern, där företaget väljer media mer inriktade mot kvinnor. Annars är målgruppen olika beroende på vilken produkt som marknadsförs. Ticket har inte bara en typ av produkt utan måste anpassa marknadsföringen till målgruppen, beroende på om det gäller exempelvis STA studentbiljetter eller lyxkryssningar i Karibien.

Kunderna är framförallt par utan barn, där barnen är utflyttade eller där paret inte har fått barn än. Kvinnor är något överrepresenterade som kunder. Kunderna i resebranschen är generellt sett inte lojala. Resor är en sällanköpsvara och alla människor reser inte varje år, en del reser flera gånger på olika sorters resor.

8. På senare tid har det visat sig att bokningarna inför sommaren görs senare och bokningarna inför vintern tidigareläggs.⁴⁹

Ticket har en kunddatabas som innehåller cirka 800 000 kunder. Databasen är ett viktigt verktyg och har bidragit till försäljningsframgångarna i Sverige. Med hjälp av kunddatabasen kan företaget aktivt söka upp sina kunder.⁵⁰

⁴⁸ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/resemarknaden.html>

⁴⁹ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/Affarsmodell.html>

Lågprisflyget, som fortfarande befinner sig i en expansionsfas, har en stor påverkan på konsumenternas resmönster och de traditionella flygbolagen. Nya aktörer etablerar sig på den nordiska marknaden och totalt uppskattar Ticket att lågprisflyget står för 25 procent av Europatrafiken. Kunderna har generellt sett blivit mer prismedvetna då priserna har sänkts på flygresor.⁵¹

En kundundersökning, Nöjd-kund-index, har nyligen gjorts som visade att kundnöjdheten ligger på 79 procent. Ticket genomför något som kallas Ticket Collection varje år, en sammanställning över trender, vad som är populärast just då. Östlänarna har blivit populärare och gamla destinationer som Grekland har tappat mycket. Resandet sprids mer över hela året, Sverige är nu i en högkonjunktur och då reser människor fler gånger. Ticket Collection är betydelsefull i uppbyggnaden av den interna kompetensen, då undersökningen bygger på granskningar och analyser gjorda av samtliga resesäljare hos Ticket, samt information från kunddatabasen.⁵²

9. Det finns hot från nya företag, både svenska och utländska, då fler aktörer ger sig in i resebranschen. Ticket ser också att allt fler utländska företag går in och köper upp olika aktörer. Uppköp sker framför allt av renodlade Internetresebyråer men även av flygbolag. Styrkorna hos deras befintliga konkurrenter är hot mot Ticket.

Det kommer in fler redan etablerade utländska företag på den svenska resemaknaden, som till exempel Travelocity (där Resfeber ingår). Detta gör att konkurrensen blir hårdare för Ticket. Däremot är det positivt för de företag som blir uppköpta av större ägare, då de får bättre resurser för utveckling och satsningar på marknadsföring.

10. Det finns många övriga hot mot företaget och resebranschen i Sverige, exempelvis terrorhot och naturkatastrofer, lågkonjunktur, ökad direktförsäljning och nya reseaktörer.

11. Det Ticket behöver arbeta på är att få ett ännu tydligare varumärke så att kunderna vet vad företaget står för. De behöver även bli mer kända som en resebyrå på Internet. Företaget vill satsa på inrikesresor och där är de öppna för samarbeten. Ticket kommer att koncentrera sin verksamhet på lönsamhet och tillväxt, vilket kommer att ske genom att fortsätta ta marknadsandelar. Företaget anser att de har lagt en bra grund för att stärka deras position som det bästa och mest effektiva sättet att köpa och sälja resor på.⁵³

12. De leverantörer som Ticket har till sina produkter är bland annat flygbolag som SAS, KLM och Air France. Bland researrangörer är det Fritidsresor, Ving och Apollo. Ticket samarbetar även med olika hotell på deras resmål.

Det som är svårt med resebranschen är att vissa leverantörer, som charterleverantörerna och lågprisflygbolagen, säljer direkt till slutkunden och är då konkurrenter till Ticket, samtidigt som de också är samarbetspartners.

⁵⁰ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/vdkommentar.html>

⁵¹ Tickets årsredovisning 2004, <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv>

⁵² <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kompetens.html>

⁵³ Tickets årsredovisning 2004, <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv>

När det gäller leverantörernas förhandlingsstyrka och påverkan så har Ticket ungefär lika stor andel av försäljningen hos de stora charterleverantörerna som dessa har hos Ticket. De har ett likvärdigt beroende av varandra.

13. Ett utvecklingsmål för Ticket är att bli den största nättaktören i Sverige och Norge där kunden med ett sök kan jämföra alla resealternativ. Det som skiljer Sverige och Norge åt är resmålen. Efter tsunamin gör svenskar inte lika många långresor.

Ticket arbetar även med att utveckla och förstärka deras styrkor och de strävar efter att kunna tillföra mer värde för deras kunder, leverantörer, medarbetare och aktieägare. Företaget ser även en möjlighet i att samarbeta med företag genom personalerbjudanden, samt att samarbeta med olika medlemsklubbar och kortföretag.

Att skapa värde för sina aktieägare är ett övergripande mål för företaget. Detta gör de genom att i sin tur skapa betydelse för och attrahera sina kunder och leverantörer. Tickets mål är att med tiden öka marknadsandelarna inom samtliga geografiska marknader där de finns representerade och vara marknadsledare. Det kan bli aktuellt med tillväxt genom förvärv, efter att Norge nått sin lönsamhet, men enbart på marknader där synergieffekter kan åstadkommas.⁵⁴ Tickets vision är: *”Företaget ska vara det självklara valet vid köp av semesterresa. Kunderna ska välja Ticket på grund av de mervärden som det står för, det vill säga tillgänglighet, enkelhet, kompetens och attraktivt utbud”*.⁵⁵

För att följa upp planerna för verksamheten har Ticket en affärsplan och en budgetprocess varje år där alla mål sätts upp. Detta följs sedan kontinuerligt upp på alla nivåer.

14. Ticket har arbetat mycket med att vidareutveckla framför allt Internet som säljkanal. Stora satsningar har gjorts och hemsidan har fått fler produkter, ny design, layout och navigering. Huvudinriktningen för Internetutvecklingen har flyttats från teknik till försäljning och produktutbudet har breddats. De har även gjort det lättare för kunderna att boka sina egna resepaket på Internet, det som Ticket kallar dynamisk paketering.

Företagets hemsida är tillgängligt dygnet runt och året om för bokning och information. De har under år 2005 arbetat mycket med att förändra säljarbetet bland deras medarbetare, utbildat cheferna till säljcoacher, satt nya säljmål och förbättrat säljavslut. Med det menas att de arbetar med att få ett högre antal avslutade köp.⁵⁶

Ett mål är att hemsidan ska vara den bästa webbplatsen för att söka och boka en resa. De har arbetat mycket med att förbättra interaktionen mellan de tre olika försäljningskanalerna. Utvecklingen av distributionskanalerna sker kontinuerligt, bland annat arbetar de med virtuella call-center, vilket innebär att kunden kopplas till första lediga säljare i landet. Förut ringde kunden till sin lokala butik och kunde hamna i telefonkö. De har även utvecklat en kunddatabas, vilket hjälper dem att skapa

⁵⁴ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/affarsidevisionmal.html>

⁵⁵ ibid

⁵⁶ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/vdkommentar.html>

erbjudanden som passar kundens behov. Ticket arbetar ständigt med att stärka sitt varumärke.⁵⁷

Under år 2005 har Ticket haft ett fortsatt fokus på att minimera sina kostnader. De avvecklade och flyttade ett antal butiker samt omförhandlade kontrakt för att minska dessa.

15. Resemarknaden är i förändring. Gränser suddas ut mellan de olika aktörerna. Reguljärflygbolag börjar trafikera traditionella charterresmål, charterföretag säljer enbart hotell och flygstolar och hyrbilsföretag har börjat förmedlat hotell. Helt nya aktörer, som till exempel tidningen Metro, ger sig in i resebranschen. Lågprisbolagens intåg på marknaden har drivit ned priserna, vilket har påverkat hela resemarknaden, både utbud och efterfrågan. Resandet har blivit en del av vardagen och folk gör fler kortsemestrar fler gånger under året. Utbudet har anpassats till att vara mer flexibelt.

Resebranschen jämförs ofta med mathandeln, där detaljisterna har makten i och med att de har egna varumärken och kan pressa leverantörerna. Varumärket är inte längre lika viktigt för kunden. Det viktiga är hur kunden vill ha det, att hemsidorna eller butikerna har allt för att hjälpa kunden med olika alternativ och kombinationer av resor. Människor får mindre tid att själva söka efter information. Kunderna ska inte behöva gå in på olika hemsidor för att jämföra resor, utan allt ska finnas samlat på en hemsida. Priset är också avgörande, men om kunden får ett förtroende för företaget är denne kanske redo att betala mer. Arrangörerna förändras också, charterarrangörerna försöker bli mer flexibla och inte enbart förknippas med charterresor. Det går mot att kunden vill välja själv och att resan blir mer flexibel i tid och service. Katarina Sjögren Petrini tror att kunderna vill handla resor på samma sätt som de gör idag. Resandet kommer att fortsätta växa och upplevelser blir allt viktigare. Ticket ser hela tiden på hur deras konkurrenter gör. De stora aktörerna satsar mer på Internet och Ticket har här en fördel av lång erfarenhet i att kunna kontrollera informationsflödena.

I början av 1990-talet var den svenska resemarknaden splittrad men sedan dess har sammanslagningar skett. Gemensamt för branschen är att de flesta reseföretag använder sig av Internet i sin försäljning. Just nu pågår det en process där många researrangörer får stänga sina egna butiker och blir därför mer beroende av Internet och resebyråer för att nå ut till marknaden.

Gällande den framtida utvecklingen för branschen och den egna verksamheten tror Katarina att Ticket har en stor potential genom att de bland annat hjälper kunden att hitta rätt resa i ett stort utbud. De har även kunskap om kunderna.

Katarina tror även att försäljningen av resor via Internet kommer att fortsätta öka i framtiden. Hon gör dock bedömningen att många kunder fortfarande kommer att ha ett behov av personlig hjälp från en resebyrå vid val av semesterresor, i det stora utbudet på marknaden. Under den förändring som sker på marknaden är Tickets styrkor ett starkt varumärke och företagets trekanalsstrategi.⁵⁸

⁵⁷ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/vdkommentar.html>

⁵⁸ ibid

Alla aktörer börjar gå direkt mot slutkunden. Ticket kanske väljer att börja producera resor istället för att bara förmedla produkter, men det innebär också större risker.

16. Ticket fortsätter att utveckla sina butiker. När det gäller butikernas roll i framtiden försöker företaget att finna nya koncept. En framtidsbild är att resebyrån utvecklas från en traditionell butik till en anpassningsbar handelsplats. Detta kan ske genom att till exempel dela lokal med annan verksamhet, eller att placera flyttbara Ticketbutiker i gallerior och på andra platser med stor tillströmning av kunder.⁵⁹

Ticket försöker finnas belägna där kunderna vill att de ska finnas och där de vill boka. Senaste strategin är att öppna butiker i köpcentrum då fler kunder handlar där. Det är dock svårare att ha butiker i köpcentrum eftersom de har längre öppettider, vilket kräver en stor omsättning för att butiken ska vara lönsam.

Katarina Sjögren Petrini tror inte att butikerna kommer att försvinna helt, då de är den viktigaste kanalen och företaget lever mycket på provisioner från leverantörerna. Ticket har butiker i hela Sverige men det är dyrt att finansiera ett butiksnät. Antalet butiker påverkas av Internets genomslag och företaget har lagt ner en del butiker, framförallt där det funnits dubbeleableringar på samma ort. Tas en lokal butik bort måste företaget dock vara beredd på att tappa större delen av den volymen. Samtidigt som det finns lokala butiker är det viktigt att finnas på Internet så att varumärket känns igen av kunderna. Det kommer att bli färre butiker, men de kommer inte att försvinna helt. För Ticket är det viktigt att finnas på de lokala orterna. För affärsföretag däremot är det företagets egna pengar och inte privatpersonens som det handlar om och där blir det allt färre butiker. Även charterarrangörer minskar antalet butiker.

17. Ticket är i stort sett nöjt med sin position på marknaden då de idag är Sveriges största privatresebyråkedja.⁶⁰

Eftersom Ticket är marknadsledare måste det arbeta mycket med att försvara dess ställning. Många aktörer, främst Internetresebyråer, har ett mer offensivt arbete då de eftersträvar att bli större på marknaden. Ticket har en marknadsandel på 14 procent av den svenska marknaden för privata utlandsresor.⁶¹

18. Den stora styrkan hos Ticket är att det är en framträdande aktör i de tre distributionskanalerna Internet, butik och telefon. Företaget fortsätter i framtiden att arbeta vidare på en bättre integrering mellan de tre kanalerna, främst genom att stärka webbplatserna ytterligare. Deras mål är att de ska ha resebranschens bästa webbplatser för informationssökning och bokning av resa.⁶²

Under år 2004 arbetade företaget mycket med att vidareutveckla och stärka de styrkor som de tidigare har varit framgångsrika med, speciellt på den svenska marknaden; tillgänglighet, enkelhet, kompetens och ett attraktivt utbud i deras service- och produkterbudanden.⁶³

⁵⁹ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/vdkommentar.html>

⁶⁰ ibid

⁶¹ ibid

⁶² ibid

⁶³ ibid

19. Ticketets försäljning via Internet började år 2003.⁶⁴ Företaget var sena med att få finansiering till sin stora Internetsatsning. I två år har de satsat på att utveckla användandet av Internet, det har funnits tidigare men inte investerats i ordentligt.

Internet är teknologiskt komplext och än är det inte så lätt att boka via nätet, men det är något som utvecklas och kunderna blir allt mer Internetmogna. Under år 2004 genomförde Ticket stora satsningar på Internet som distributionskanal. På företagets hemsidor steg antalet besökare med 30 procent, samtidigt som försäljningen fördubblades jämfört med året innan.⁶⁵

Informationssökningen sker framförallt via Internet och avslutet görs i butik för att få bekräftelse på att valet är rätt. Många kunder bokar via Internet men betalar i butik, men denna betalningsosäkerhet kommer nog att försvinna när fler betalar på Internet. I Norden och i Sverige är Internetanvändandet också högt. Internetförsäljningen hos Ticket ökar ständigt och mer än övrig försäljning i de andra kanalerna. De kunder som bokar via Internet är något yngre personer, men skillnaden mellan kunderna är inte så stor, det beror mer på vilken typ av produkt det gäller. Görs bokningen via hemsidan får kunderna lägre pris då de gör det mesta arbetet själv. Allt fler biljetter blir också elektroniska för att spara kostnader.

20. Antalet Internetresebyråer växte mellan år 2002 och 2003, men denna tillväxt minskade året efter. Trenden är att dessa företag anställer mer personal, vilket gör att de blir mindre renodlade Internetresebyråer då det finns många säljare i bakgrunden. Den nya försäljningen tas mycket från telefon och konkurrensen blir därför tuff mellan dessa resebyråer. Detta kräver investeringar och det kommer därför att bli svårt för de små privata företagen att överleva på sikt. Ticket är den första Internetresebyrå där kunderna kan boka både lågprisflyg och reguljärt flyg. Gränsen mellan nya lågprisflygbolag och vanliga flygbolag börjar suddas ut då de gamla flygbolagen nu också konkurrerar med att ha lågprisflyg. Vissa lågprisflygbolag säljer också direkt till slutkunden medan vanliga flygbolag säljer via resebyråer.

21. Ticketets försäljning under år 2005 har påverkats av flodvågskatastrofen i Sydostasien och de terrordåd som inträffat på populära destinationer (till exempel bombdådet på Bali). Företaget bedömer dock att resandet inte kommer att påverkas långsiktigt av naturkatastrofer och terrordåd.⁶⁶

Ticketets verksamhet påverkas även av förändringar i försäljningsmönster samt i betalningar från researrangörer, reseproducenter och kunder.⁶⁷

Till följd av en konjunkturedgång och terrorattacken i USA år 2001, genomförde Ticket flera åtgärdsprogram då resandet minskade. Företaget började satsa mer på en roll som ett renodlat detaljistföretag.⁶⁸ Ticket har krisplaner för att snabbt anpassa kostnaderna och söka andra intäkter, till exempel på alternativa destinationer som inte blivit drabbade.

⁶⁴ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/historia.html>

⁶⁵ ibid

⁶⁶ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kort.html>

⁶⁷ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/Affarsmodell.html>

⁶⁸ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/historia.html>

När det gäller tsunamin i Sydostasien år 2004, tror Ticket att händelsen inte kommer att påverka resandet på längre sikt. Företaget konstaterar dock att inget kommer att bli som förut inom resebranschen, vilket inte bara beror på terrordåd och naturkatastrofer. Den stora förändringen beror på branschens ändrade förutsättningar. Lågprisflyget har lett till ett förändrat marknadsmönster och till följd av detta nya affärsmodeller och köpbeteenden. För Tickets del innebär detta att de måste fortsätta att ta nya marknadsandelar från sina konkurrenter, för att kunna uppnå en högre lönsamhet och skapa värde åt sina aktieägare. Företaget fortsätter att ta marknadsandelar i Sverige när det gäller paketresor.⁶⁹

22. Andra tekniska möjligheter att boka resor i framtiden tror Katarina Sjögren Petrini blir på Internet via televisionen, att datorn blir teveapparaten på något sätt, samt via mobiltelefonens 3G-nät.

Projekt och planer för utvecklingen av Internet finns. Kostnadsmässigt är det billigare för företaget om kunden bokar via Internet, men det kostar också mycket att utveckla nätet, samtidigt som priskonkurrensen är hård.

⁶⁹ <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/vdkommentar.html>

Bilaga 3 Intervju KILROY travels Sweden AB

Camilla Arneving, Online & Marketing Manager, KILROY travels Sweden AB.

1. KILROY travels International A/S är en nordisk koncern som finns i Sverige, Finland, Norge och Holland. KILROY arbetar med tre varumärken, KILROY Travels, KILROY Group Travel och KILROY Education. KILROY Group Travel arbetar mot en ännu yngre målgrupp än vad KILROY Travels gör, som har studenter och ungdomar som målgrupp. KILROY Education arbetar med att hjälpa studenter utomlands genom att de representerar olika universitet och collage i flera länder. De har ungefär samma målgrupp som KILROY Travels. I Sverige finns det nio butiker och KILROY finns i alla större studentstäder.

KILROY-koncernen ägs till största delen av finska studenter. KILROY i Sverige kallades tidigare Sveriges studenters resebyrå och det är cirka 12 till 13 år sedan företaget blev en koncern.

2. Enligt Camilla Arneving är resemarknaden en mogen marknad. Det har skett en teknikförändring i samhället i och med Internets intåg och när det gäller detta börjar resebranschen att mogna. Det finns dock branscher som har kommit ännu längre. Camilla tror dock att resebranschen har vaknat till när det gäller Internets vikt, även om det har tagit tid för vissa aktörer. Det är framförallt de resebyråer som har startat som Internetresebyråer som har tagit till vara på Internets möjligheter.

Camilla anser att företaget ligger efter branschens utveckling. Det gäller framför allt det som är ny och omvälvande teknik och andra innovationer i samhället.

3. KILROY använder sig av tre distributionskanaler; Internet, butiker och call-centers. För företaget är butikerna den främsta distributionskanalen omsättningsmässigt. Det är fortfarande totalt sett den viktigaste kanalen för företaget. Även Internet är en viktig distributionskanal, i vissa fall till och med viktigare än butiksförsäljningen. Detta beror på att KILROYs butikskunder ofta är inne på Internet och söker information. Företaget ser sin hemsida som ”The first point of entry”, det vill säga att hemsidan ofta är det första kunderna kommer i kontakt med. Internet ökar snabbast, på bekostnad av butikerna.. Företaget ser stora utvecklingsmöjligheter i Internet och KILROY är bara i startgroparna när det gäller detta.

4. KILROYs konkurrenter delas in i olika kategorier. Om en konkurrent ska väljas ut som har samma typ av struktur som företaget, när det gäller till exempel flerkanalsförsäljning, är det STA Travel. STA Travel nischer sig dessutom mot samma målgrupp som KILROY. En annan konkurrent som också har samma målgrupp är Jet Web. De har en liknande struktur men är ett betydligt mindre företag.

Camilla Arneving anser dock att det är deras egna leverantörer som är de största konkurrenterna. Eftersom KILROY arbetar som ett mellanled och mellanleden skärs bort i bransch efter bransch, ser företaget flygbolagen, hotellen och andra leverantörer som huvudsakliga konkurrenter.

5. En stor styrka för STA Travel är att de är ett globalt företag, till skillnad från KILROY som är ett lokalt nordiskt företag. Det går att se som både en tillgång och en svaghet. Styrkan ligger i att de har en större möjlighet att synas i media eftersom de är

globala. Deras svagheter är det som KILROY har, den lokala förankringen och att de ägs av studenter. Något annat som är viktigt i resebranschen är att ha duktiga säljare, branschen är väldigt personberoende, och där har STA Travel förbättrat sig mycket. De är mer alerta än KILROY och det går inte att bortse från dem. Det är STA Travel som företaget hela tiden bevakar och prisjämför utbudet med. KILROY måste hela tiden se till att behålla sina kunder.

Om en jämförelse istället görs med flygbolagen, är styrkan för dem att de kan hålla ett annat pris. KILROY är ett mellanled och måste ha påslag på resans pris för att kunna överleva. Gällande prissättning arbetar KILROY mycket med påslag och provisioner. Det skapar en stor press då priset fortfarande är centralt för en privatresenär. Det är en styrka för företagets leverantörer att de kan hålla andra priser i sina direktkanaler än via sina återförsäljare. Konkurrenten Jet Webs styrka är att de säljer mycket inrikesresor.

Styrkan gentemot KILROYs konkurrenter som har samma målgrupp, till exempel KLM, Air France eller SAS, är enligt Camilla Arneving att kunden hellre går till KILROY. Flygbolagens styrkor är av en annan sort, de är mycket större finansiellt och har en bredare målgrupp. KILROYs fördelar är att företaget är nischat och att de har ett starkt varumärke i sin nisch. Studenter och ungdomar är inte så intressanta för flygbolagen. STA Travel har än så länge inte ett lika starkt varumärke som KILROY, men de arbetar med det.

Det finns dock svagheter hos företaget som konkurrenter kan utnyttja. Deras största svaghet är än så länge Internetbokeningen, den är de inte tillräckligt tekniskt duktiga på. KILROYs hemsida har många besök och de får mycket e-post, men de har bara flygbokning och företaget kan inte sälja alla kringprodukter tillräckligt bra ännu. Det kan, enligt Camilla, tyckas anmärkningsvärt med dagens Internetmognad och det måste de arbeta med.

6. När det gäller substitutvaror för resor brukar det för totalpopulationen normalt vara vitvaror och möbler. Camilla Arneving vet inte riktigt om det gäller för studenter och ungdomar som är KILROYs målgrupp. Hon tror att denna målgrupp har andra substitut såsom andra former av upplevelser, då den har en lägre budget.

7. Huvudsegmentet för KILROY är studenter och ungdomar som vill ha upplevelser framför bekvämlighet. Det är studenter och ungdomar som vill resa som backpackers och är inte ute efter dyra och bekväma boenden. Det finns ingen risk att målgruppen kommer att minska. Med den arbetslöshet som råder blir det bara fler studenter. Samhället blir också alltmer komplext, människor behöver studera mer för att klara sig.

KILROYs målgrupp anses vara tillräckligt stor, det finns cirka 300 000 till 400 000 studenter i Sverige och många av dem vill resa. Det är KILROY och STA Travel som primärt konkurrerar på den här marknaden. Sedan finns det andra aktörer som konkurrerar gällande inrikesresor, till exempel Fly Nordic och SAS.

KILROY hade tanken på en äldre målgrupp för några år sedan, men med storleken på företaget idag med nio butiker och med administrationskostnader i form av system, är ungdomar och studenter en tillräckligt stor målgrupp. Detta förutsätter att det inte

kommer in någon annan aktör som tar över och har en annan struktur, som gör att de kan ge samma erbjudande som KILROY, men till ett lägre pris.

8. Folks resmönster har generellt sett förändrats mycket. En tydlig trend är att det har gått mer mot att boka senare. Resandet har även blivit mer spontant, vilket beror på att det finns tillgängligt på ett annat sätt än tidigare, i och med bland annat Internet. Att boka på Internet uppmanar till mer spontanitet.

De stora förändringarna för branschen är Internet och lågprisflygbolagen. Enligt Camilla Arneving är det Internet som har drivit hela förändringen. Lågprisflygbolagen hade inte kunnat finnas om de inte hade fått tillgång till alla kunder med hjälp av Internet. Detta sammantaget har ändrat bokningssättet och förfarandet. KILROYs kunder har inte påverkats lika mycket. Detta beror på att företagets huvudmålgrupp ofta reser på långresor med många stopp, vilket kräver planering och den kompetens som KILROY besitter. Det finns dock en farhåga att även sådana resor ska bli mer tillgängliga, att resenärerna börjar boka själva utan mellanhänder. En annan farhåga är att flygbolagen lyckas skapa smarta flerstopp-bokningsmotorer som gör det möjligt för kunderna att arrangera sin egen jordenruntresa hemifrån. Det ses som ett klart hot mot KILROYs kärnförsäljning, men Camilla tror att det ligger lite längre fram.

9. Det finns ständigt ett hot från nya aktörer som etableras i branschen. Främst har många lågprisflygbolag startats. Det har även tillkommit olika hotellportaler på Internet som tidigare bara har vänt sig till resebyråer, men nu har börjat med direktförsäljning till kunderna.

KILROYs leverantörer för upplevelseprodukter, så kallade adventureleverantörer, har ännu inte blivit aggressiva med att gå direkt mot kunden, men det kommer säkert enligt Camilla Arneving. Än så länge är de beroende av resebyråerna för att få sina kunder. De har oftast inte någon bra slutkundsbokning och är nischade på olika regioner och inriktningar. De behöver därför resebyråerna för att kunna rådgöra med kunden. Det är dyrt för dem att gå ut på en direktmarknad eftersom de egentligen har hela världen som marknad och då är det mer lönsamt att gå genom resebyråer och ge dem provision.

Utländska etablerare har kommit in på den svenska resemaknaden, främst genom uppköp av redan etablerade varumärken. Ett exempel på detta är arrangören Fritidsresor. Det har dock inte gått att se några egentliga försök på länge av företag att etableras på den svenska marknaden. Det blir för dyrt, vilket beror på att det är en mogen marknad med låga marginaler.

När det gäller den svenska resebranschen och svenska företag överhuvudtaget tror Camilla att de inte är tillräckligt stora för att inte bli föremål för uppköp. Det finns två sätt att se på detta, antingen ett nationalistiskt synsätt där det är synd att de svenska företagen inte är svenska längre, eller så är det en förändring i världen som får accepteras.

10. Övriga hot är Internet och lågprisflygbolagen. De ställer enorma krav och utmanar KILROY till att också vara kostnadseffektiva. När det gäller omvärldsfaktorer i övrigt som påverkar resebranschens verksamheter, är det främst olika naturkatastrofer som inträffar gång på gång.

Första kvartalet efter tsunamin i Sydostasien märktes en stor förändring i resandet. Det återhämtade sig dock relativt snabbt och det kan bero på att det varit så många katastrofer de senaste åren. Folk har insett att världen inte är en trygg plats. Det går inte att sluta resa, utan resor är fortfarande viktiga för människor och det är oftast resorna som folk minns.

Ett annat hot är de olika teknikförändringar som skett i samhället. I och med Internet har möjligheterna för kunder att boka och hitta information på egen hand blivit större.

11. De möjligheter KILROY ser för företagets utveckling är att nå fler kunder på Internet och med sitt starka varumärke anser de ha en klar fördel. Företaget har arbetat konsekvent sedan starten med att stärka och ladda varumärket. KILROY står för någonting för den målgrupp företaget har idag. Varumärket är mycket förknippat med backpackers.

På Internet har alla aktörer tidigare konkurrerat mer eller mindre på samma villkor. Det är dock inte riktigt sant längre enligt Camilla Arneving. Idag är det kapitalet och storleken på företaget som avgör hur mycket annonser som företagen kan köpa på sökmotorerna, samt hur en hemsida kan optimeras. På Internet syns företaget i paritet med sin storlek och hur känt varumärke företaget har. Söker kunden på ordet backpacker på en söksida och får upp en träfflista med cirka tio eller tolv företag och en av dem är KILROY, är chansen ganska stor att KILROYs hemsida får de besöken, i och med att företaget är välkänt och har ett etablerat varumärke.

Camilla tycker att Internet är en spännande utmaning och inför nästa år har företaget satt en större budget för Internetförsäljningen. Det innebär att de kommer att lägga en mycket större andel av marknadsföringsbudgeten på Internet och på sökmotorer.

KILROY är inte riktigt Internetmoget ännu, det är en traditionell resebyrå. Camilla Arneving anser att de är duktiga på det de gör, de har kunnig personal som har hunnit resa, både på studieresor och på egen hand, och de har en låg personalomsättning. Företaget har ett starkt varumärke men har till exempel ännu inte en varukorg på hemsidan. KILROY måste arbeta mycket med Internet som distributionskanal och det är en utmaning för företaget. Camilla Arneving är ansvarig för både Internet och marknadsföring, därför är hennes fokus att öka Internetförsäljningen hos KILROY.

Vad företaget måste utveckla är hemsidan och vad det visar upp på den. De måste hela tiden vara noggranna med att visa låga priser. Priset är en svår balansgång då det inte går att befinna sig på en marknad och ha högre priser än någon annan aktör. Samtidigt är det viktigt att kunna ta betalt för den personal och service som företaget har för att kunna erbjuda detta även i framtiden.

Gällande utvecklingen av marknadsföringen måste företaget tänka på ett nytt sätt än tidigare. Förut har de arbetat mycket med att marknadsföra sig i tryckmedia som annonsering, varumärkesannonsering och evenemang som stärker varumärket. Detta kommer de inte att göra lika mycket nästa år, utan kommer istället att lägga mer resurser på att lära sig vad som ger bokningar.

12. KILROY har fyra olika kategorier av leverantörer. Främst är det flygbolagen, sedan hotelleverantörerna. Den tredje kategorin är företagets äventyrsleverantörer och den fjärde är aktörer som levererar kringprodukter till resan, till exempel Gauda för

reseförsäkringar, Avis för hyrbilar, Ad Libris för resehandböcker och Box Office för olika sport- och musikevenemang. Samarbetet sker med ett antal aktörer som delar intresset för KILROYs målgrupp och sätt att resa.

Leverantörerna är källan till produkten, KILROY är bara förmedlare. Leverantörerna utför flygresan, de har guiden som gör turen och de äger hotellet. Där står KILROY sig slätt medan till exempel företag som MyTravel och Fritidsresor är i en helt annan sits, då de äger produkten de säljer. De kan därför spela med priset på ett helt annat sätt än KILROY. KILROY köper alltid in produkten och säljer de under inköpspris gör de en förlust. Det är därför företaget som mellanhand måste ha strategin att de säljer sin kompetens, de kommer aldrig att bli billigare än leverantörerna.

Förhandlingsstyrkan hos leverantörerna är stark. KILROY är ett litet företag i jämförelse med SAS, KLM eller andra flygbolag. Dessa är mycket större och har en bredare målgrupp. KILROY har en nischad målgrupp, studenter och ungdomar, som oftast inte prioriteras av företagets leverantörer.

Camilla Arneving anser att KILROY inte är särskilt stor hos någon av dess leverantörer, dock finns en önskan om detta. KILROY får istället fokusera på att vara bättre och trevligare. När företaget har någon aktivitet ihop med deras leverantörer måste de visa upp resultat. Det finns dock en hel del som KILROY måste arbeta med, bland annat hemsidan och att framhäva deras kampanjer. Om de gör en kampanj med ett flygbolag där de får ett specialpris på en destination, måste de föra ut information om detta. De måste även styra sina säljare till att sälja det flygbolag och den destination som ingår i kampanjen. Ju mer kontroll företaget har över detta, desto bättre kan de samarbeta med de stora leverantörer de har.

13. KILROYs vision som ligger till grund för hela företaget är: *"Dreams... we make them happen!"* och den kommer de att fortsätta arbeta med i framtiden. Om dessa drömmar förändras måste företaget följa med i utvecklingen, för att matcha det som folk vill göra. För målgruppen måste de i framtiden på ett prisvärt sätt se till att KILROY är det självklara valet för att resa, samt försöka behålla kunderna en bit in i vuxenlivet.

Uppföljning av marknadsföringen sker genom att följa upp kundernas attityder och målgruppens förändring. Företaget har två till tre undersökningar igång. Det görs också generella marknadsundersökningar som skickas ut till kunderna en gång om året.

Marknadsundersökningar sker kontinuerligt och företaget har en form av marknadsundersökning som försäljningskanal, vilken kallas "One to one". Det innebär att alla kunder som har lagt upp en profil på hemsidan följs upp, de behöver inte ens ha bokat utan det räcker med att de ger sig till känna. Detta sker genom att KILROY skickar ut e-post till kunden för att få reda på vad den personen tyckte om sitt besök. Även när kunden har varit ute och rest får de uppföljningsfrågor via e-post. E-post är en kostnadseffektiv kanal att hämta information från.

14. Vid en historisk tillbakablick på utvecklingen i resebranschen, går den att jämföra med aktiehandel som också är en systemtekniskt avancerad produkt. Att boka flyg eller köpa en aktie har gjorts via stordatorbaserade system som inte vem som helst har haft råd att installera. Därför har det varit få förunnat att ha en sådan uppkoppling. Det

har gått från stora system med få aktörer till mindre och enklare webbaserade bokningssystem med flertalet aktörer, samt att slutkunderna går in direkt och bokar. Även aktiehandeln har revolutionerats av Internet där det går att köpa och sälja aktier själv hemma, vilket inte gick förut. Dessutom har informationen i samhället exploderat, vilket nästan har gjort det oöverskådligt för kunden.

Branschen var tidigare mer personberoende än idag, nu handlar det mer om att varumärket ska synas i olika sökmotorer på Internet. I och med Internet och de stora förändringar som det bidragit med, har det blivit en stor omställning och förändring av förutsättningarna för de aktörer som tidigare varit vana vid att vara kända i branschen.

För resebranschen i stort är främst Internets intåg och lågprisflygbolagen de största krafterna som påverkar förutsättningarna för företagen. Innan Internets framgång har kunderna inte haft tillgång till samma information som företagen besitter. KILROY och andra reseföretag har alltid haft ensam tillgång till olika bokningssystem och information men detta har förändrats. Idag kan kunderna få reda på mycket information på egen hand utan hjälp av KILROY. De kan gå direkt till företagets äventyrsleverantörer, direkt till flygbolagen och direkt till hotellen för att boka. I och med dessa förändringar handlar, enligt Camilla Arneving, KILROYs existensberättigande på marknaden om företagets kompetens. Att gå till KILROY för att köpa sin resa är en trygghetsfaktor för kunderna och företaget sparar tid åt dem genom att de har kompetens och erfarenhet. KILROY är väldigt tydliga med att det är kompetens som säljs medan vissa aktörer i branschen inte är det. Dessa aktörer förlorar lätt sitt existensberättigande om de inte kan framhäva sin kompetens, eller vara väldigt effektiva när det gäller Internet som distributionskanal.

KILROY var rätt tidigt med att börja med onlineförsäljning. Företaget har en egen bokningsmotor som det har arbetat med länge. Onlineförsäljningen är bra, framförallt i Finland där Internetmognaden är större än i Sverige. När Internetrevolutionen kom hängde KILROY med relativt bra i utvecklingen, och är ett sunt och lönsamt företag enligt Camilla.

De aktörer som inte fanns innan Internet har haft helt andra förutsättningar. Som exempel kan nämnas Seat 24, som när de startade inte behövde några dyra lokaler. Det enda de gjorde var att köpa system och etablera sig.

15. Gällandes den framtida utvecklingen för branschen tror Camilla Arneving att Internetfokuseringen bara kommer att bli större. Större andelar av traditionella resebyråers budgetar kommer att läggas på Internet. I och med Internet kommer det på ett helt annat sätt bli möjligt att mäta variabler som kostnaden för att få in en ny kund via olika kanaler.

Det gäller för företagen att ha koll på lönsamheten. Har de inte det måste de hitta nya lösningar, annars finns det risk för att de blir uppköpta eller att de i vissa fall måste läggas ned. Det kommer att bildas nya allianser och tillkomma nya aktörer på marknaden, medan andra aktörer kommer att försvinna. Detta hänger mest ihop med de ändrade förutsättningarna att nå kunderna, det är lätt att ta andras kunder. När det gäller resemarknaden är lojaliteten i stort sett obefintlig, vilket enligt Camilla Arneving är synd med tanke på KILROYs starka varumärke.

På resemarknaden pågår det i nuläget en stor förändring. Denna förändring går att se som både positiv och negativ. Finns inställningen att förändring är något negativt och tron att det ska gå att arbeta på samma sätt som alltid, ses dessa förändringar som ett stort hot. Om en aktör istället väljer att se förändringen som något utmanande är det lättare att hantera den. För en traditionell resebyrå som KILROY är det viktigt att hela tiden parera förändringarna som sker i branschen, annars kan det gå illa. Det gäller att ständigt fokusera på de nya teknologiska innovationer som kommer, men företaget måste också vara försiktigt med investeringar i nya projekt. Ticket hade ordentliga problem för några år sedan när de gjorde stora investeringar i Dreamticket, vilket slutade i förluster. Det gäller att inte bli för entusiastisk inför den nya tekniken.

16. KILROY kommer inte att kunna ha lika många butiker i framtiden som idag. Företaget utvärderar kontinuerligt lönsamheten för butikerna och vissa har för litet kundunderlag av studenter och ungdomar. De butikerna klarar sig idag genom att svara mycket i telefon. Camilla Arneving nämner som exempel butikerna i Lund och Malmö, det är kanske en för mycket. I Lund har de en billig och effektiv lokal medan lokalen i Malmö är ganska stor. Företaget arbetar med att hitta något sätt att lösa det på.

KILROY har valt strategin att även ha butiker eftersom de tror på människan. De tror att säljaren är viktig och därför lyfter de fram det även på Internet. För företaget är inte tekniken deras största tillgång, utan deras säljare. Många andra aktörer, till exempel Seat 24, har ingen säljare att prata med, de är endast en effektiv bokningsmotor och har därmed valt en helt annan strategi än KILROY.

Det finns ingen tanke på fler butiker någon annanstans, då trenden är tydlig för resebyråer och det snarare dras ned på antalet butiker. Alla resebyråer undersöker vilken distributionskanal som är mest lönsam. Butiksförsäljningen är generellt sett för dyr, men inte för KILROY då de enligt Camilla fortfarande har en väldigt rådgivningsintensiv försäljning. Hos andra resebyråer som inte har samma rådgivning, blir det inte lönsamt med butiker, i dessa fall är Internet mer lönsamt. Då KILROY fortfarande har mycket jordenruntresor, långresor och kombinationsresor med olika äventyrlösningar, är butiker inte en olämplig kanal för dem.

Camilla Arneving tror att bokning via butik kommer att finnas kvar i framtiden, framför allt för KILROY. Hon tror på nischade butiker där personalen har en specialistkompetens. När folk söker på Internet måste de alltmer nischa sina sökningar för att få rätt träffar, då informationsutbudet är stort. Många vill fortfarande ha den mänskliga kommunikationen.

För prisets skull köper människor fler tjänster som inte har någon tillgänglig hjälpdisk. Som exempel kan nämnas Ryan Air som är svåra att komma i kontakt med, men ändå köper folk resor av dem. Kunder vänjer sig och accepterar mer att de inte får någon service när det gäller olika tjänster. Det kommer att ta lång tid innan detta sker med KILROYs typ av resor. Att boka en resa jorden runt och kringprodukter på Internet utan att få prata med en säljare i butik, känns enligt Camilla otryggt för många. Det går dock inte att bortse från detta, då det kan komma en arrangör som vill nischa sig mot jordenruntresor på Internet, vilket kan leda till att de tar stora andelar av KILROYs marknad.

17. KILROY är marknadsledare inom segmentet studenter och ungdomar, vilket beror på både företagets storlek och varumärkeskännedomen. Företaget är nöjt med den position de har idag.

KILROY har haft en period av att försvara sig, både när STA Travel var mer aggressiva och när lågprisflygbolagen och flygbolagen började med strategin att vända sig till kunden direkt. Camilla Arneving uppfattar det som att KILROY är betydligt mer aggressiva nu och attackerar konkurrenterna genom att ta bort bokningsavgifterna på inrikesresor. Detta slår negativt mot till exempel Jet Web som har många inrikesresor i sitt sortiment. KILROY arbetar hela tiden med aktiv prissättning. Om någon konkurrent är billigare på någon destination sänks priset snabbt. Detta sätt att arbeta är även en typ av försvar. KILROY arbetar också mycket med aktiva kampanjer som syftar till att ta marknadsandelar från andra aktörer. Camilla vet inte hur många aktörer som finns på samma marknad som KILROY, mycket arbete med marknads-kännedom och kundkännedom återstår.

18. KILROY arbetar aktivt med alla områden i marknadsföringsmixen, det vill säga pris, produkt, plats och påverkan. Det område de tidigare har varit starkast på är platsen. Butikerna är belägna där studenterna finns, men i och med Internets framfart har platsen blivit oviktig, eftersom kunderna kan boka sina resor själva på hemsidorna.

Det som alltid har varit viktigt för KILROY är prissättningen. Det har blivit ännu viktigare i dagens läge med olika hemsidor där det går att jämföra flygpriser.

Det som är bra med KILROY enligt Camilla Arneving, är att företaget vet att kompetens är viktigt. De värnar om sin personal och har en låg personalomsättning. Kompetensuppbyggnaden sker kontinuerligt och de gör många studieresor och olika typer av kurser. Leverantörerna kommer till företaget och informerar om sina produkter. KILROY har en produktionsansvarig för arrangemang som är ute och lär upp personalen och det finns ett Intranät med information.

Personalens kompetens, rådgivningen, försöker företaget nu även förmedla på hemsidan. De lägger till exempel in personliga reseberättelser när det gäller deras äventyrsresor och håller på att lägga in personalens egna rekommendationer gällande hotell. Företaget måste dock göra en avvägning när de ger rekommendationer på Internet. Lämnar de ut allt för detaljerad kunskap gratis är det inte säkert att de får den försäljningen. Det är en annan sak när kunden är inne i deras butiker och tar del av deras rådgivning. Då bygger säljaren upp en lojalitet med kunden, vilket inte sker lika lätt på Internet.

Det starkaste konkurrensmedlet för företaget är deras kompetens och flerkanalstrategi, men det är de inte ensamma om då STA Travel, Ticket och Resia har samma typ av konkurrensmedel. Att kunderna kan nå företaget på många olika sätt är en styrka för KILROYs målgrupp och för den här typen av resande. Företaget tror också att kunden tycker att det är bra att det går att gå in i deras butiker och få prata med säljare. Camilla anser att det är tur att KILROY har den inriktning som de har, då det finns många andra aktörer som bara har exempelvis weekendresor i sitt sortiment. Dessa blir klämda nu när det är väldigt enkelt att boka direkt hos flygbolagen, de har inget existensberättigande på samma sätt längre.

19. KILROY började med Internet för ett antal år sedan. Företagets försäljning har påverkats av Internet då det snabbt ökar i betydelse. Det är i Internet som Camilla ser tillväxtpotentialen för KILROY.

Företaget måste satsa mer på Internet, att synas på sökmotorerna är Camillas fokus framöver. Hon tror att företagets starka varumärke ger dem möjligheter när de konkurrerar med andra aktörer. Om KILROY har rätt sökord på Internet kanske folk har lättare för att välja att klicka på företaget, på grund av dess varumärke.

20. Internetresebyråerna har påverkat de traditionella resebyråerna, men KILROY har inte påverkats lika mycket. För resebyråer som är specialiserade på weekendresor fanns det förut en plats på marknaden, men sedan utvecklades bokningsmotorerna och därmed tog flygbolagen och Internetresebyråerna över. Från dessa resebyråer har de rena Internetresebyråerna tagit många nya kunder, även från traditionella byråer som inte är lika nischade och kompetensintensiva som KILROY. Resandet har ökat och det har gått mycket till Internetresebyråerna.

KILROY är förknippat med backpacking. De har verkligen lyckats med att ladda varumärket, så Camilla Arneving är inte ens säker på att de ska försöka slåss med Internetresebyråerna. KILROY har sin uppgift på marknaden och den ska de se till att uppfylla.

Företaget säljer också inrikesresor. Camilla vill att studenterna i första hand ska gå till deras hemsida och boka oavsett vart de ska resa, men företaget ska inte splittra sig för mycket då det starka de har är sortimentet av jordenruntresor och backpacking. De ska inte kommunicera allt för mycket om annat.

21. Andra händelser som påverkat försäljningen är olika katastrofer. När en sådan sker minskar den direkt och sedan tar det ett tag innan den börjar att återhämta sig. Det finns dock inget som har påverkat försäljningen dramatiskt. Företaget har ständig kontroll på sin försäljning och måste nå de mål som har satts. Om de inte gör det måste de dra in på olika kostnader.

22. Det sker en teknisk utveckling konstant. Det senaste som utvecklats är olika verktyg för annonsmätning, vilka hjälper företagen att direkt mäta och optimera vart deras annonser fungerar bäst. Andra verktyg inom sfären för tekniken kommer säkert, men Internet är det som kommer att utvecklas ännu mer.

Bilaga 4 Intervju MyTravel Sweden

Niklas Zhovnartsuk, Sales Manager Internet Ving & Always, MyTravel Sweden.

1. MyTravel är ett företag som är introducerat på Londonbörsen och består av flera delar; MyTravel United Kingdom, MyTravel North America och MyTravel Northern Europe där MyTravel Sweden ingår. MyTravel Sweden är i sin tur ett moderbolag för researrangörerna Ving, Always och Globetrotter. I Sverige produceras cirka 700 000 resor per år.

2. Niklas Zhovnartsuk anser att den svenska resemarknaden är mogen och att svenskar är ett resvant folk. För resebranschens del, vilken världsdel det än gäller, har utvecklingen länge gått uppåt och det kommer ständigt produktnyheter i form av nya koncept, nya resmål och världsdelar. Detta planar nu ut lite och det är inte så många nyheter som kommer, utan företagen satsar mer på andra delar av verksamheten för att få konkurrensfördelar, på så sätt är det en mogen marknad. Ving är också ett gammalt företag som startade år 1956 med bussresor till Italien och har haft namnet MyTravel sedan år 2001, vilket bara är ett koncernnamn. Sett till researrangörsverksamheten är företaget det med längst erfarenhet på den svenska marknaden. Fritidsresor startade år 1961. Always startade år 1989 och Globetrotter har funnits i mer än 35 år.

3. Företaget har tre distributionskanaler och är främst ett eget distribuerande företag, då det säljer ungefär 75 procent av produktionen av sina resor själv. Den ena distributionskanalen är ett eget butiksnät som är Sveriges tredje största kedja av resebutiker, där Ticket är störst och Resia näst störst. Det finns 22 Vingbutiker och två Alwaysbutiker. Butiksnätet är också sammankopplat med ett virtuellt call-center. Den andra distributionskanalen är Internet och den tredje återförsäljare, utvalda resebyråer som har viss försäljning av resorna. Internet är den försäljningskanal som växer mest och som företaget satsar på. Den är också viktigast då det är den mest effektiva kanalen som har de lägsta försäljningskostnaderna. Den minst effektiva är återförsäljare på resebyråerna och därmed också den minst viktiga kanalen.

4. De största konkurrenterna till MyTravel är Fritidsresor och Apollo. Andra konkurrenter är aktörer med mindre produktion och smalare utbud som STS Solresor och Detur. Sedan tillkommer nya aktörer som Airtours, som säljer delar av MyTravels program, där det förutom de traditionella sol- och badresorna ingår storstadsresor samt resor till destinationer i hela världen med reguljärflyg. Företaget har avtal med alla stora flygbolag över världen så att kunden kan förpacka vilken resa de vill under varumärket Ving. Globetrotter är en arrangör som fokuserar på främst långresor och exklusiva resor som kryssningar, medan Always är en traditionell sol- och badarrangör med basresmål. För folk som är resvana, klarar sig på egen hand och vill ha ut mer av sin semester finns enligt Niklas Zhovnartsuk alla möjliga resor i koncernen som täcker upp dessa kunder.

Det finns konkurrenter på olika områden, dels i de traditionella arrangörerna som Fritidsresor och Apollo, dels i nya mindre researrangörer som arrangerar storstadsresor och långresor. De främsta konkurrenterna är de stora arrangörerna som har starka varumärken och kan leverera trygghet och hög kvalitet till kunden. Trygghet är viktigt idag i och med att det dyker upp många lågprisflygbolag som går i konkurs.

5. Fritidsresors styrka är enligt Niklas Zhovnartsuk att det liksom Ving är ett gammalt företag som har funnits länge på marknaden och människor känner till dem. De är även professionella. Fritidsresors svagheter, sett till produktionen, är att de inte har ett lika starkt varumärke eller lika hög kvalitet som Ving. Apollos styrka är att det är känt som specialist på Grekland, även om företaget gör vad det kan för att bli av med denna stämpel. Apollos svaghet är att företaget har ett sämre rykte än andra researrangörer.

6. Substitut till MyTravels resor är vad kunderna väljer att göra med sina sparade pengar istället. Summan som en resa köps för är pengar som människor ska göra något roligt eller nyttigt för. Alternativet till att köpa en semester är att lägga pengarna på renovering av hemmet eller på andra upplevelser. Det sista människor sparar in på är däremot resor, tror Niklas.

7. Målgruppen för koncernen är den svenska befolkningen i olika delar. Vings huvudmålgrupp är barnfamiljer och sekundär målgrupp är par som reser utan barn. Always primära målgrupp är resvana par som reser utan barn och sekundär målgrupp är familjer med äldre barn. Globetrotters målgrupp är äldre par som har det gott ställt. Den enda kundgrupp som MyTravel inte marknadsför sig mot är ungdomar, vilket främst beror på diskussioner i media de senaste åren. Däremot reser en stor del ungdomar med företaget.

8. Resmönstret har förändrats ordentligt de senaste 15 åren. Förr gjordes färre långresor och den största delen av kunderna reste på sommaren. Det var då Thailand etablerades som resmål och blev populärt, vilket gjorde att långväga resor, long-haul, ökade både österut och västerut. Resandet har även blivit mer fördelat över hela året, många reser långväga på vintern istället och flyttar sommarresan. Människor bokar också senare in på avresan, förr var resorna bokade längre i förväg.

9. Inom Europa finns vissa stora grupperingar, där den största är den tyska TUI-koncernen där Fritidsresor ingår. Andra koncerner är engelska MyTravel, schweiziska Kuoni där Apollo ingår, tyska Thomas Cook och engelska First Choice. First Choice finns delvis etablerat i Sverige genom ägandet av tyska nischföretaget Nazar. Det är för dyrt för Thomas Cook och First Choice att etableras i Sverige och därför ser MyTravel inget hot från utländska aktörer att gå in på den svenska marknaden. Det var orsaken när Thomson försökte etablera sig i Sverige, då slutade det med att hela Fritidsresor köptes upp.

Det är viktigt för företaget att bevaka marknaden och se om nya aktörer eller nya resformer dyker upp. Några större hot ser inte Niklas Zhovnartsuk, däremot mindre hot som sammantaget kan bli större. Det gäller för företaget att se över sin egen produkt och presentera den på rätt sätt, i och med att det har allt i sitt sortiment. MyTravel säljer enbart hotell via hemsidorna Vinghotell.se och Alwaysshotell.se, där det är möjligt att boka alla hotell i respektive program. Detta är ett sätt på vilket företaget anpassar sig till marknaden, då det är möjligt för kunden att enbart köpa olika delar som reguljärflyg och boende.

Nya svenska företag ses inte heller som hot då det kostar mycket pengar att bygga ett varumärke, och för att nå lönsamhet som researrangör krävs detta. Niklas tror därmed inte att det kommer att komma någon ny svensk arrangör som hotar de stora företagen. Sverige är ett begränsat land och det finns en överkapacitet av resor på

marknaden, vilket gör att det inte finns utrymme för fler reseföretag. Det är dessutom svårt för en uppstickare. Att starta som ett svenskt företag på den svenska resemarknaden innebär att slåss mot tre av världens största resekoncerner. Däremot finns det plats för nischarrangörer då MyTravel arbetar med stordrift.

10. Överhängande hot som alltid finns är omvärldshändelser som naturkatastrofer och förändringar i oljepriset. Blir det krig i de oljeproducerande länderna stiger oljepriserna, vilket i sin tur leder till att priset på flygbränsle höjs, flygpriserna går upp och därmed höjs priset på resor. Allt som händer i omvärlden påverkar resemarknaden och företagen, det dyker alltid upp nya hotbilder. Ett minskat värde av den svenska kronan är också ett hot i och med att den svenska valutan är svag. Få hot ger möjligheter för företagen, tvärtom hittar de sätt att försvara sig och klara sig på.

11. Det finns alltid delar i företaget som kan utvecklas, företaget är långt ifrån nöjt med allt det gör och arbetar med ständig utveckling. MyTravel har tunga varumärken, Ving är det tyngsta de har, och det krävs mycket för att uppfylla varumärkeslöftet och ständigt föra företaget vidare. Då marknaden är mogen måste det finnas en relation till varumärket för att kunden ska välja ett företag framför ett annat. Har företaget ett starkt varumärke blir det lättare än om varumärket är okänt.

Internet utvecklas också mycket, från hur det används i kommunikationen externt till hur det används internt. Internet är en central del i hela verksamheten, oavsett avdelning och vad personalen arbetar med.

MyTravel håller i nuläget på med stora interna förändringsprocesser för att anpassa sig till nya köpmönster och distributionskanaler. Företaget är på god väg i denna process.

12. MyTravel har få leverantörer i och med att de producerar de flesta produkterna själva. De flyger till 90 procent med egna flygplan och största delen av kunderna bor på hotell som företaget äger. De få leverantörer som finns är externa flygbolag, till exempel SAS, Sterling, Britannia och Novair, som vissa flygningar sker med samt externa hotellpartners. MyTravel har därmed en stark förhandlingsstyrka vilket leder till bra priser på de hotell och flyg som köps in externt. I och med att den utlandsdrift som köps in görs gemensamt för Norden (Sverige, Norge, Danmark och Finland) och till viss del med Storbritannien, köper företaget in så stora mängder att förhandlingsstyrkan blir stor.

13. Företagets vision är: *"First in mind, first in choice."* Företaget ska för Sveriges del vara landets mest lönsamma reseföretag. Det görs en kontinuerlig uppföljning av dessa visioner genom reklaminvesteringar, då företaget är väldigt reklamintensivt. Kontinuerliga mätningar görs där varumärkets styrka och reklam utvärderas. Mätningar sker också av företagets annonsering online och offline. Företaget följer försäljningen minut för minut dagligen genom att bevaka alla flygavgångar och se vad som säljer. Rörlig prissättning används för att justera om priserna är för höga eller för låga. Företaget arbetar också med att ständigt följa upp kundnöjdheten på resmålen genom frågeformulär, en kvalitetsundersökning som görs veckovis. Dessa ligger till grund för både program och utvärdering av hotell och samarbetspartners. En av målsättningarna är 100 procent nöjda kunder och det är en förutsättning för att företaget ska kunna tjäna pengar.

Ett annat mål är att sälja alla resor till fullt pris, vilket företagets affärsmodell bygger på. Det gäller för företaget att anpassa volymen av resor så att rätt volym är upplagt på marknaden, för att kunna sälja största möjliga antal resor till fullt pris. Det viktigaste för en researrangör är att vara lönsam. Den arrangör som säljer sina resor till ett alltför rabatterat pris kommer inte att överleva.

14. Resemarknaden är i ständig förändring, mycket beroende på efterfrågan, trender i resandet och känsligheten för omvärldshändelser, allt från oljekrisen på 1970-talet till SARS och fågelinfluensan i dagsläget. Detta leder till att inriktningen på företagets verksamheter ändras kontinuerligt till att hitta nya produkter, nya resmål och nya sätt att resa i och med trenderna. Vissa år vill kunderna förpacka resan själv, andra år vill de ha paketresor. Det är en ständig förändringsprocess där företaget hela tiden ser in i nästa år, tre år framåt, och hur företaget tror att det kommer att se ut, för att hela tiden ligga steget före kunden.

Snabba och oförutsedda förändringar som omvärldshändelser i form av naturkatastrofer är negativa i sin påverkan, medan den föränderliga marknaden är vardag för företaget och det gäller att vara flexibel. I och med att Ving är ett så gammalt företag har det genom sin historia ett starkt grepp om marknaden. De flesta svenskar har på något sätt ett förhållande till Ving, de vet vad Ving är och många har rest med företaget och arbetat för det. Ving har satt mycket av formen för hur det ska se ut på den nordiska resemarknaden, företaget introducerade familjehotell för första gången år 1967 och var först med att introducera barnklubbar. Företaget Ving är idag marknadsledande och måste agera som marknadsledare. Som börsnoterat företag har det dessutom andra vinstkrav på sig än förr, då handlade det om att få produktionen av resor att gå ihop men idag måste det också leverera ett överskott till ägarna. Företaget har större krav på sig då det måste prestera både mot kunderna och mot ägarna.

15. Framtiden är spännande för företaget, framför allt när den största delen av resorna enligt Niklas Zhovnartsuk kommer att bokas på Internet. Den traditionella resesäljarfunktionen kommer att ändras till att mer bli en inspiratör. Resandet och resmålen kommer att finnas kvar som de ser ut nu en längre tid. Däremot kommer kunderna till ännu större del att kunna välja själva resans längd och förpackning, men även detta går i trender. Samtidigt som det finns de som vill förpacka resan själva, finns de som vill ha allt färdigt och betala i förväg. De orkar inte leta själva på Internet. Den förpackade delen av resandet blir dock allt starkare och kommer i framtiden att utgöra majoriteten.

För den egna verksamheten ser företaget bara en positiv utveckling som följer de senaste årens utveckling. MyTravel kommer att fortsätta agera som marknadsledare och ha en stor del nöjda kunder.

Gällande framtida uppköp och allianser mellan aktörer tror Niklas Zhovnartsuk att det kommer att vara lugnt i resebranschen ett tag framöver bland researrangörerna. Det har varit rörigt de senaste åren med många händelser i omvärlden och många tidigare fusioner och uppköp. Däremot tror han att det kommer att bli svårare tider för resebyråerna och återförsäljarna och många kommer att tvingas lägga ner sin verksamhet. De måste hitta nya sätt att tjäna pengar på i och med att alla arrangörer alltmer går mot att sälja sina resor själva.

16. MyTravel kommer att ha kvar sina butiker som ett komplement till den övriga verksamheten, då de både är ett skyltfönster för produkterna och en marknadsplats som företaget kommer att bli bättre på att utnyttja. Resesäljarnas roller hos Ving och Always går mer mot att bli inspiratörer som hjälper kunden till rätta och bokar mer komplicerade resor. De enklare bokningarna kommer göras av kunderna själva på Internet. Enligt Niklas Zhovnartsuk kommer Internet att ta över mer och butikernas roll kommer att ändras från att ha varit en resesäljarbutik, till att bli en form av showroom. MyTravels antal butiker kommer inte att förändras de närmaste åren, företaget har ett visst antal i förhållande till mål och övrig verksamhet. För vanliga resebyråer kommer det dock att bli svårare.

17. Som marknadsledare agerar MyTravel genom att driva utvecklingen framåt, vara stabil och uppträda som en storebror och föregå med gott exempel. Företaget behöver inte synas och höras mest då MyTravel är tryggt i sin roll. MyTravel måste istället arbeta med produkt- och konceptutveckling. Det finns dock alltid hot och företaget måste ständigt se upp. I slutändan är det mest viktiga att få företaget att gå runt och därför är MyTravel noga med sina beräkningar. Det ska vara rätt pris på resorna, beläggningen på flygen ska vara 99,9 procent och försäljningsmål sätts och följs ständigt upp. Företaget arbetar kontinuerligt med uppföljning, optimering och säljstyrning då marginalerna i resebranschen är väldigt små.

Företaget är nöjt med sin position på marknaden och det senaste budgetåret var ett av de bästa i historien, både gällande kundnöjdhet och ekonomi.

18. MyTravel är starka på olika delar av marknadsföringsmixen. Det som har betydelse enligt Niklas Zhovnartsuk är att den kommuniceras ut på rätt sätt och att varumärkeslöftet uppfylls, så att företaget håller vad de lovar. Produktutbudet är företaget mycket nöjt med, priserna är konkurrenskraftiga och prissättningen är bra. Företaget finns på plats överallt genom både Internet och butiker på de största orterna i Sverige, samt hos stora resebyråer i de städer där egna butiker inte finns. MyTravel måste påverka kunderna på rätt sätt med rätt mediamix i form av tryckmedia, onlinemarketing, etermedia, med mera. Medierna är dyra och därför måste mixen vara rätt. Då får företaget största möjliga utveckling av de pengar som investeras. Det handlar om att stärka varumärket och behålla de placeringar företaget har.

Pris är ett av de viktigaste konkurrensmedlen, i kombination med trygghet och kvalitet, vilka är företagets främsta fördelar och grunden för kommunikationen med kunderna.

19. Internetförsäljningen startade år 1997 och företaget var först i branschen med onlinebokning. Kunderna styrs mot att boka via Internet och idag säljs drygt 30 procent av resorna via denna kanal. Målet för MyTravel är att inom två år sälja hälften av resorna på nätet. Folks sätt att boka resan på har ändrats sedan Internetbokning lanserades. Ungefär hälften av de som bokar på nätet betalar också via hemsidan, men de som bokar mer än tre veckor innan avresa får ett inbetalningskort och den vanligaste betalningen är via plus- eller bankgiro. Betalningar på Internet har ökat i och med att människor har blivit mer vana och lärt sig om säkerheten vid Internethandel.

20. Internetresebyråer säljer reguljära resor av olika slag som kunderna också kan boka själva på MyTravels hemsidor. Det är inte företagets huvudprodukter, utan det är

mer paketerade sol- och badresor. Internetaktörerna är enligt Niklas Zhovnartsuk mycket små och har en omsättning på ett år vad MyTravel har på en månad. Deras varumärken är också svaga. Det finns dock en viss andel kunder som enbart handlar på nätet och då är MyTravel kanske inte det första valet. Dessa aktörer innebär därmed en konkurrens, men är så små att de inte anses utgöra ett hot. Niklas tror dessutom inte att Internetresebyråerna kommer att bli större i framtiden. De som kommer att bli större på Internet är de stora researrangörerna, då det krävs ett starkt varumärke och stora resurser. Dessutom måste det finnas unika produkter att sälja, vilket Internetaktörerna inte har och då blir priset istället deras konkurrensmedel. Det leder i sin tur till en minskad vinst. Dessa aktörer har dessutom i stort sett samma priser och måste skaffa sig andra konkurrensfördelar. Niklas anser att MyTravel däremot producerar egna unika produkter.

21. Omvärldshändelser påverkar försäljningen negativt, mest markant var terrorattacken i New York år 2001 och tsunamin år 2004, men försäljningen har återhämtat sig sedan dess och resandet fortsätter. Beroende på vilken typ av händelse det gäller påverkas resandet olika, naturkatastrofer händer inte så ofta att resmålen ändras, medan terrordåd avskräcker resenärer.

22. Framtida teknologiska möjligheter för köp av resor kan vara en utveckling av telefonin. Telefonen kan därmed användas på ett sätt som inte görs i dagsläget. Niklas Zhovnartsuk tror dock mer på en utveckling av Internet och eventuellt i kombination med televisionen, i form av TV-shop och online-shopping.