



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Relationer

– en uppsats om samarbeten inom resebranschen

Angelica Lindorsson
Lisa Nilsson

Handledare:
Szilvia Gyimóthy
Pia Siljeklint

D-uppsats
VT 2006

Förord

Denna uppsats är ett examensarbete som skrivits vid Institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Vi vill passa på att tacka Sembo AB i Helsingborg och rikta ett särskilt tack till vår kontaktperson Helen Långdahl, som ställt upp och hjälpt oss i arbetet med uppsatsen. Vi vill även tacka våra respondenter på Ticket Travelgroup AB och Resia Travelgroup AB som varit hjälpsamma och avsatt tid till att svara på våra frågor. Dessutom vill vi rikta ett tack till våra handledare, Szilvia Gyimóthy och Pia Siljeklint, för bra handledning och goda råd.

Avslutningsvis vill vi ta tillfället i akt att tacka varandra, för ett gott samarbete under uppsatsarbetet, för att vi hela tiden kämpat på och uppmuntrat varandra och för alla härliga skratt vi upplevt tillsammans.

Hoppas på trevlig läsning!

Helsingborg maj 2006

Angelica Lindorsson

Lisa Nilsson

Sammanfattning

På senare år har alltmer fokuserats på att goda resultat grundas på huruvida företag skapar långsiktiga och hållbara relationer, till såväl kunder, leverantörer som samarbetsparter. Begrepp som relationsmarknadsföring och Customer Relationship Management (CRM) är nära besläktade och oavsett om begreppen tillämpas på slutkonsumenten eller samarbetsparten handlar det om att vårda relationer. Idag har massmarknadsföring blivit mindre effektivt och lönsamt, eftersom alltfler marknader, däribland resemarknaden, är mogna, vilket innebär att det blir svårare att hitta nya kunder. Detta betyder att det kan bli avgörande att vårda befintliga samarbeten och utveckla dessa till relationer för att överleva konkurrensen. I detta kan en problematik uppstå, då det är lätt att säga vad ett gott samarbete innebär, men inte lika lätt att förklara hur en god relation, baserad på lojalitet två parter emellan, ska fungera på ett effektivt och hållbart sätt.

Syftet med uppsatsen är att utifrån ett CRM-perspektiv skapa en förståelse för vilka förutsättningar samt kontinuerliga ansträngningar som krävs för att kunna utveckla ett samarbete mellan två företagsparter, till en effektiv och hållbar relation. Genom syftet har vi kommit fram till följande frågeställning: *hur kan ett samarbete mellan två företagsparter inom resebranschen, göras till en hållbar och effektiv relation?* Utifrån denna har vi valt att koncentrera oss på två delfrågor: *vilka förutsättningar krävs för att skapa ett ömsesidigt samarbete samt vilken betydelse kan lojalitet ha för samarbetet ifråga?* För att genomföra vår undersökning har vi valt att tillämpa den kvalitativa metoden och har genomfört tio intervjuer med respondenter från Sembo AB, Ticket Travelgroup AB och Resia Travelgroup AB.

Vi har kommit fram till att för att ett samarbete, inom resebranschen, ska kunna utvecklas till en effektiv och hållbar relation krävs dels vissa förutsättningar, men också kontinuerliga ansträngningar. Bland annat krävs att gemensamma motiv och intressen finns, att opartiska kontrakt upprättas samt att anpassning till viss del sker mellan parterna. När samarbetet väl är etablerat, krävs således också kontinuerliga ansträngningar. Exempelvis är närvaro av central vikt, det vill säga att parterna kontinuerligt träffas, men det är också viktigt att någon form av CRM-verktyg tillämpas. Sammanfattningsvis blir vår slutsats att det går att skapa relationer på flera olika sätt, men för att relationer ska bli så effektiva och hållbara som möjligt handlar det om att samarbeta ofta, vara engagerade och se långsiktigt på samarbetet. Om båda parter gör detta finns det potential för relationen att bli både ömsesidig, lojal och långsiktig.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Syfte.....	8
1.4 Frågeställning.....	8
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Disposition.....	9
2. METOD.....	11
2.1 Ontologi, kunskapsteori och metod.....	11
2.2 Kvalitativ metod.....	12
2.2.1 Urval och presentation av respondenter.....	13
2.2.1.1 Urval Sembo AB.....	14
2.2.1.2 Urval Ticket Travelgroup AB.....	15
2.2.1.3 Urval Resia Travelgroup AB.....	16
2.2.2 Analys av intervjuer.....	16
2.2.2.1 Intervjueffekter.....	19
2.3 Teoretiskt urval.....	20
2.4 Källkritik.....	22
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	24
3.1 Historisk tillbakablick på relationer.....	24
3.1.1 Relationsmarknadsföring.....	25
3.1.2 Customer Relationship Management (CRM).....	27
3.1.2.1 Blixtlåsstrategin.....	27
3.2 Förutsättningar för relationer.....	28
3.2.1 Samarbete.....	29
3.2.2 Centrala faktorer i ett samarbete.....	29
3.2.3 Motiv till samarbete.....	30
3.2.4 Konflikt och konsensus.....	32
3.2.5 Kontrakt.....	32
3.2.6 Sammanfattning: förutsättningar.....	34
3.3 Betydelsen av lojalitet i relationer.....	34
3.3.1 Lojalitetsföring.....	34
3.3.1.1 Att mäta lojalitet.....	35
3.3.1.2 Lojalitet och lönsamhet.....	36
3.3.1.3 Lojalitetskällor.....	37

3.3.2 Engagemang och förtroende.....	39
3.3.3. Sammanfattning: lojalitet i relationer	40
4. REDOVISNING AV EMPIRI	42
4.1 Att starta ett samarbete.....	42
4.1.1 Kriterier för samarbeten.....	43
4.1.2 Olikheter i samarbeten	44
4.2 Interaktion och samspel.....	45
4.2.1 Personliga relationer	47
4.2.2 Information och utbildning	49
4.2.3 Samarbetskrav och anpassning.....	51
4.3 Effektiva och hållbara relationer	53
4.3.1 Framtiden.....	57
5. ANALYS OCH SLUTSATSER.....	59
5.1 Betydelsen av relationer i resebranschen.....	59
5.2 Förutsättningar för relationer	60
5.2.1 Grundläggande förutsättning: motiv	60
5.2.2 Förutsättning: kontrakt	61
5.2.3 Förutsättning: ömsesidig interaktion.....	62
5.2.4 Förutsättning: ömsesidig anpassning.....	63
5.2.5 Personligt och socialt utbyte.....	64
5.3 Lojalitetens betydelse	65
5.4 Effektiva och hållbara relationer i resebranschen	67
6. AVSLUTNING	69
6.1 Summering	69
6.2 Reflektioner	70
7. KÄLLFÖRTECKNING	72
7.1 Tryckta källor	72
7.2 Otryckta källor.....	73
7.3 Elektroniska källor.....	74
Bilaga 1: Intervjuguide Marknadskoordinator Sembo	
Bilaga 2: Intervjuguide Marknadskoordinator Resia	
Bilaga 3: Intervjuguide Marknadskoordinator Ticket	
Bilaga 4: Intervjuguide Ticket butiker och Resia butiker	
Bilaga 5: Intervjuguide Säljare och Medarbetare kundtjänst Sembo	

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund till uppsatsen samt en problemformulering som leder fram till uppsatsens syfte och frågeställningar. Vi väljer dessutom att presentera de avgränsningar som vi gjort samt redogör för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Resebranschen kan idag delas in i tre olika segment; producenter, researrangörer och resebyråer, där producenter och arrangörer även kallas för reseleverantörer. Producenterna är exempelvis flygbolag och hotell, som kan sälja sina produkter direkt till privatpersoner och företag eller till researrangörer och resebyråer. Researrangörerna paketerar reseprodukter och säljer direkt till kund eller via resebyråer. Resebyråerna säljer vidare producenternas och researrangörernas produkter till privatpersoner och företag¹.

Idag karaktäriseras resebranschen, utifrån Porters termer, av att vara konkurrensintensiv, marknaden kan ses som mogen, det vill säga utbudet är större än efterfrågan, vilket gör att det existerar en så kallad överetablering. Maktrelationerna inom branschen har under senare år förändrats, producenter har idag en allt större makt över resebyråer. Det är exempelvis relativt enkelt för producenter att själva avgöra vilka researrangörer de vill samarbeta och sluta avtal med. Slutkonsumentens makt har också blivit större, eftersom det existerar många ersättningsprodukter och låg differentieringsgrad². I takt med upplevelseindustrins framfart tenderar konsumenter dessutom att bli allt mer resvana, sparsmakade samt efterfrågar flexibilitet i större grad³.

Generellt tenderar charterresandet att minska i Europa och trenden går mot att allt fler vill skapa sina egna resepaket. Fler söker sina resor på Internet, vilket har skapat en situation där teknik spelar en avgörande roll för en researrangörs framgång⁴. Den intensitet som råder på marknaden tillsammans med utvecklingen av informationsteknologin kan sägas

¹ <http://wpy.observer.se/wpyfs/00/00/00/00/00/05/71/F8/wkr0001.pdf>. Accessdatum 2006-03-24

² Holma 2004:5

³ <http://wpy.observer.se/wpyfs/00/00/00/00/00/05/71/F8/wkr0001.pdf>. Accessdatum 2006-03-24

⁴ Marknadskoordinator Sembo

stå för stora förändringar som under de senaste åren har påverkat resebranschen⁵. I detta sammanhang är det intressant att fundera kring vilken roll resebyrån kommer att få i framtiden. Även om många resenärer idag verkar vilja pussla ihop sina egna resor på Internet, vill många fortfarande ha tips och råd från en kunnig säljare. Med en säljares hjälp kan de verkliga guldkornen på en destination upptäckas⁶. En resebyrå säljer många olika produkter som kommer från en mängd olika researrangörer. För att så framgångsrikt som möjligt kunna sälja de olika produkterna är det av stor vikt att en god relation skapas och bibehålls mellan researrangören och resebyrån.

1.2 Problemformulering

På senare år har alltmer fokuserats på att goda resultat grundas på huruvida företag skapar långsiktiga och hållbara relationer, till såväl kunder, leverantörer som samarbetspartner⁷. Begrepp som relationsmarknadsföring och Customer Relationship Management (CRM) är nära besläktade och oavsett om begreppen tillämpas på slutkonsumenten eller samarbetsparten handlar det om att vårda relationer. Idag har massmarknadsföring blivit mindre effektivt och lönsamt, eftersom allt fler marknader, däribland resemaknaderna, är mogna, vilket innebär att det blir svårare att hitta nya kunder. Detta betyder att det kan bli avgörande att behålla befintliga relationer för att överleva konkurrensen⁸. De viktigaste värderingarna i relationssammanhang är betoningen på ömsesidiga samarbeten, så kallade win-win situationer, där researrangören och resebyrån ser varandra som medpartner, istället för motpartner⁹. I detta kan en problematik uppstå, då det är lätt att säga vad ett gott samarbete innebär, men inte lika lätt att förklara hur en god relation, baserad på lojalitet två parter emellan, ska fungera på ett effektivt och hållbart sätt.

En relation mellan två parter startas ofta med stor entusiasm, förväntningarna är höga och inställningen till varandra är positiv. I takt med att relationen utvecklas kan emellertid både förväntningar och inställning förändras, de gemensamma målen och intressena kan komma

⁵ Holma 2004:5

⁶ Marknadskoordinator Sembo

⁷ Kotler, Bowen & Makens 2003:391

⁸ Grönroos 2002:35

⁹ Gummesson 2002:29

i skymundan för mer individuella mål¹⁰. Sker detta kan ett så kallat opportunistiskt beteende uppstå, vilket på sikt kan leda till att en relation måste avslutas, då det är både svårt och kostsamt att ständigt övervaka sin medpart¹¹. Hur kan då ett samarbete göras till en ömsesidig och effektiv relation, där den senare inte tar skada av att det existerar individuella intressen? Räcker det med endast ett kontrakt som reglerar beteenden, för att en relation ska bli effektiv och hållbar? Frågan är snarare vad som mer krävs än ett påskrivet dokument och en mängd klausuler i ett kontrakt, för att en relation ska fungera på detta sätt. Svaret på ovanstående frågor är av betydelse för att båda parter i en relation ska förstå att det krävs aktivitet och ansvarstagande, om en relation ska ge ett ömsesidigt utbyte.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, utifrån ett CRM-perspektiv, skapa en förståelse för vilka förutsättningar samt kontinuerliga ansträngningar, som krävs för att kunna utveckla ett samarbete mellan två företagsparter, till en effektiv och hållbar relation.

1.4 Frågeställning

Hur kan ett samarbete mellan två företagsparter inom resebranschen, göras till en effektiv och hållbar relation?

För att kunna besvara denna frågeställning har vi valt att koncentrera oss på följande delfrågor:

- Vilka förutsättningar krävs för att skapa ett ömsesidigt samarbete?
- Vilken betydelse kan lojalitet ha för samarbetet ifråga?

1.5 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att avgränsa oss till att enbart undersöka hur relationen mellan en researrangör och en resebyrå fungerar. Vi har valt att inte belysa hur denna relation i sin tur

¹⁰ Balzer 2005:42

¹¹ Ravn et al 2002:84

påverkar slutkonsumenten, i detta fall resenären, eftersom vi tror att det är svårt att hantera en så pass stor problematik i en och samma uppsats. Vi har således valt att koncentrera oss på så kallad business to business (B2B), där företag ser varandra som kunder, och inte på business to customer (B2C), där kunden är densamma som slutkonsumenten.

Uppsatsens teoretiska referensram utgår ifrån ett CRM-perspektiv på organisationsteori. Detta innebär att vårt intresse är inriktat på att undersöka och förstå hur ett samarbete mellan två företagsparter, från både huvudkontorsnivå och försäljningsnivå, kan göras till effektiva win-win relationer. Centrala begrepp och teorier som uppmärksammas i uppsatsen är relationsmarknadsföring, samarbete, opportunist, konflikter, kontrakt lojalitet, engagemang och förtroende.

Uppsatsens empiriska material är hämtat från en undersökning gjord, på både huvudkontorsnivå och försäljningsnivå, på reseföretaget Sembo AB, resebyråerna Ticket Travelgroup AB och Resia Travelgroup AB. Vårt val av empiri grundar sig framförallt på att Sembo är en liten researrangör, som inte säljer sina resor via egna butiker, utan endast via telefon, Internet och olika resebyråer. Detta menar vi gör denna relation extra intressant att undersöka, eftersom vi tror att samarbetet med resebyråerna är mer gynnsamt för Sembo än för de researrangörer som, via egna butiker, möter sina kunder ansikte mot ansikte. Vi tror dessutom att det är en betydelsefull relation att studera utifrån resebyråernas perspektiv. Detta grundar vi på vårt antagande om att Sembo, till skillnad från exempelvis Ving och Fritidsresor, inte är lika starka konkurrenter till resebyråerna, utan istället är mer inriktade på att samarbeta. Ticket och Resia har vi valt eftersom de är två av de största resebyråkedjorna i Sverige, samt att båda har relativt nya samarbeten med Sembo.

1.6 Disposition

Vi har valt att dela upp uppsatsen i sex olika kapitel. I kapitel två behandlas den metod som vi valt att arbeta utifrån i uppsatsen, bland annat presenteras vårt urval av både respondenter och teori samt en analys av de intervjuer vi genomfört. I kapitel tre behandlas den teoretiska referensram som uppsatsen bygger på, exempelvis diskuteras teorier kring samarbeten och lojalitet. I uppsatsens fjärde kapitel redovisas vårt empiriska material, i

form av citat och utdrag ur våra intervjuer. Kapitel fem innehåller en analys, där teori och empiri möts och vi presenterar de slutsatser vi kommit fram till. I kapitel sex avslutas uppsatsen med en summering och en reflektion kring intressanta förslag på fortsatta studier.

2. Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för det tillvägagångssätt vi har valt att arbeta utifrån samt beskriva den metod vi valt. Vi kommer dessutom att tolka och analysera vårt kvalitativa empiriska material, presentera vårt teoretiska urval samt vår källkritik.

2.1 Ontologi, kunskapsteori och metod

Metod är ett hjälpmedel för att kunna beskriva verkligheten, men ofta ses metod endast som ett tekniskt hjälpmedel för hur undersökningar ska genomföras. Metod är inte så enkelt som detta, utan först handlar det om att ta reda på vad verklighet eller sanning egentligen är. Hur vi kan veta någonting om verkligheten och hur vi ska kunna samla in information om den. I detta sammanhang uppmärksammas tre centrala begrepp, ontologi, kunskapsteori och metod.

Ontologi är läran om hur världen faktiskt ser ut och problematiken med denna är att det är svårt att utse en gemensam bild av världen. Alla människor ser den på sitt sätt och det är svårt att säga vilken uppfattning som är den rätta. För vår uppsats har den ontologiska utgångspunkten betydelse för vad vi söker i undersökningen. Antingen söks generella mönster eller det speciella och unika¹². Vår uppsats är inriktad på att finna det speciella och unika i samarbeten och relationer reseföretag emellan. Det är inte klassiska metaforer om relationer, såsom äktenskap och vänskap, som styr våra tankar kring relationer. Det är snarare tankar kring opportunist, det vill säga handlande för egen vinnings skull, som står i centrum. Vi tror att för att samarbeten ska fungera så effektivt som möjligt, måste opportunistiska beteenden begränsas och istället krävs det satsningar på kontinuerlig och ömsesidig relationsvård. Det är utifrån dessa antaganden som uppsatsen utgår ifrån.

Kunskapsteori handlar om hur vi kan veta någonting om verkligheten och i vilken utsträckning vi kan samla in kunskap om den. Problematiken som uppmärksammas i detta sammanhang handlar om hur vi kan komma fram till en objektiv beskrivning av verkligheten¹³. I vår undersökning är det viktigt att vi förhåller oss objektiva till vårt

¹² Jacobsen 2002:29f

¹³ Jacobsen 2002:30-33

empiriska material, det vill säga förstår att olika människor tolkar en och samma situation på flera olika sätt. Vår uppgift är således att kunna vara objektiva och tolka samt komma fram till ett resultat utifrån flera subjektiva uppfattningar.

På grundval av ontologi och kunskapsteori handlar metod om vilket tillvägagångssätt som används för att förklara verkligheten. En metod som Dag Ingvar Jacobsen uppmärksammar är induktiv kontra deduktiv datainsamling. Tillämpas den deduktiva ansatsen innebär det att undersökningen tar sin utgångspunkt i tidigare teori, för att sedan se om de förväntningar som teorin skapat, överensstämmer med verkligheten. Den induktiva ansatsen utgår istället från empiri, det vill säga, utan tidigare gjorda antaganden och förväntningar, utifrån verkligheten. Information samlas in och därefter formuleras teorier¹⁴. I vår uppsats har vi valt att dels arbeta utifrån den deduktiva ansatsen, eftersom vårt intresse för relationsskapande och vård av relationer tar sin utgångspunkt i teorier som vi stött på under vår utbildnings gång. Vi ser således uppsatsen som ett tillfälle att tillämpa de teorier vi lärt oss och se hur det kan fungera i praktiken. På ett sätt kan vi emellertid konstatera att även den induktiva ansatsen tillämpas i uppsatsen, eftersom vi utifrån vårt insamlade material tolkar och formulerar nya synsätt på teorin.

2.2 Kvalitativ metod

För att skriva denna uppsats har vi använt oss av en kvalitativ metod. Detta innebär att vi valt att genomföra intervjuer med ett fåtal olika respondenter. Vi har valt att använda den kvalitativa metoden eftersom vårt problem är av den typ att vi, för att få fram ett så trovärdigt och nyanserat resultat som möjligt, valt att gå på djupet och koncentrera oss på ett fåtal perspektiv¹⁵. Till skillnad från den kvantitativa metoden, där det är forskarens intressen som styr undersökningen, menar vi att det i vårt fall är mer lämpligt att undersöka respondenternas perspektiv. Det vill säga vad de tycker är viktigt och betydelsefullt i sammanhanget, för att vi på bästa sätt ska kunna besvara våra frågeställningar¹⁶.

Den kvalitativa metoden är dessutom mer flexibel, än den kvantitativa. En enkätundersökning kan inte på samma sätt som en djupintervju förändras under processens

¹⁴ Jacobsen 2002:34f

¹⁵ Jacobsen 2002:56f

¹⁶ Bryman 2002:272

gång. Enkätfrågor är svåra att ändra, medan intervjufrågor går att anpassa både till intervjusituationen och till den person som intervjuas¹⁷. Vidare har vi valt att koncentrera oss på intervjuer, för att kunna skapa en närhet, det vill säga komma så nära respondenterna som möjligt, för att på så sätt kunna uppfatta världen som de gör¹⁸. Med en kvantitativ undersökning är inte detta möjligt i samma utsträckning och vi tror att distansen skulle ha blivit för stor. Konsekvensen av detta, tror vi, skulle ha blivit att vi inte skulle uppfatta vad de verkligen anser om hur relationer fungerar och vad de betyder i ett samarbete. Vi är emellertid medvetna om risken med att komma alltför nära respondenterna. Risken är då att vi blir så fångade av det som respondenten säger att vi glömmer bort att förhålla oss kritiska och objektiva till det. Ytterligare en svårighet med den kvalitativa metoden är att finna ett tillräckligt representativt resultat, eftersom vi enbart kan nå ett begränsat antal respondenter. Detta gör att vi får svårt att dra generella slutsatser, men istället vill vi således försöka finna det unika och speciella. I nästa avsnitt presenteras vårt urval av respondenter. I detta sammanhang vill vi poängtera att urvalet är gjort med syfte att fånga flera olika personers perspektiv på relationer inom resebranschen.

2.2.1 Urval och presentation av respondenter

I detta avsnitt väljer vi att presentera de intervjuer som vi genomfört och kommer att använda som underlag i vår uppsats. Eftersom vi har valt att tillämpa den kvalitativa metoden, kan vi inte undersöka hur många personer som helst, vanligtvis sätts en gräns vid tjugo, vilket är mer än nog i vissa sammanhang. Gränsen är satt eftersom den kvalitativa datainsamlingsmetoden dels kräver mycket tid, men också eftersom materialet ofta är detaljrikt och om mängden data är alltför omfattande är den svår att analysera på ett trovärdigt sätt¹⁹.

Urvalet av respondenter i uppsatsen har skett genom den så kallade snöbollsmetoden. Detta innebär att uppsatsarbetet inleddes med en intervju med en respondent, som hade en tydlig överblick kring temat som skulle studeras. Personen ifråga kunde sedan ge tips och idéer på ytterligare personer som kunde vara av intresse att intervjuas. Efter att dessa personer kontaktats följde uppsatsens utveckling samma mönster, det vill säga ytterligare

¹⁷ Jacobsen 2002:39

¹⁸ Bryman 2002:272

¹⁹ Jacobsen 2002:196

rekommendationer och idéer gavs av de nytillkomna personerna. Snöbollsmetoden kan vara ett krävande sätt att arbeta utifrån, eftersom det tar lång tid att dels samla in data, men också att analysera den noggrant, innan nästa person kan kontaktas.²⁰ Utifrån denna svårighet valde vi att genomföra både kortare och längre intervjuer, dessutom genomfördes de flesta intervjuerna ansikte mot ansikte, medan de övriga genomfördes via telefon och mail.

I efterhand kan vi reflektera kring huruvida snöbollsmetoden var lyckad att använda som urvalsmetod. Det vi ser som nackdelen med metoden är att trots att kontaktpersoner från respektive respondent ges, är det inte säkert att personerna ifråga är intresserade eller villiga att ställa upp. I övrigt ifrågasätter vi hur kontaktpersonerna väljs ut, finns det någon tanke bakom, väljs personerna ut slumpmässigt eller är det enbart personer som är av samma åsikt som respondenten själv, som väljs ut? Detta är frågor som vi endast kan spekulera i, men vid vissa intervjuer kunde vi märka att svaren var något vinklade och i dessa situationer har vi valt att förhålla oss kritiska till de svar som gavs. Fördelen med metoden ska vara att respondenter enklare väljs ut, men i vårt fall övergick snöbollsurvalet i ett avseende till att bli mer slumpmässigt. Detta eftersom vi inte fick respons från några av de kontaktpersoner vi fått och i det läget valde vi istället att själva välja ut nya respondenter. Urvalet av respondenter blev följaktligen en kombination av snöbollsmetoden och den mer slumpmässiga metoden.

2.2.1.1 Urval Sembo AB

Reseföretaget Sembo AB, med säte i Helsingborg, är idag ett av de snabbaste växande företagen i resebranschen. Företagets affärsidé är att erbjuda ett brett och prisvärt urval av semesterbostäder i Europa. Målet är att erbjuda kunder ett personligt och flexibelt alternativ att resa, med Sembo kan resenären således själv kombinera och skraddarsy sin resa²¹.

Vi bestämde oss för att inleda uppsatsarbetet med att intervjua en respondent anställd hos Sembo. Detta eftersom uppslaget till uppsatsen ursprungligen kommer ifrån deras sida. Inledningsvis fick vi träffa företagets marknadskoordinator, som sedermera också blev vår

²⁰ Jacobsen 2002:201

²¹ Företagspresentation Sembo Semesterbostäder 2004

kontaktperson. Marknadskoordinatorn har arbetat inom resebranschen sedan 1989 och har de senaste två åren arbetat på Sembo. Till en början arbetade hon som säljare, men arbetar numera på marknadsavdelningen, där hennes främsta arbetsuppgifter är att arbeta med återförsäljarna, det vill säga resebyråerna som Sembo samarbetar med.

På Sembo valde vi dessutom att genomföra intervjuer dels med en person som arbetar på kundtjänst, men också med en säljare på företaget. Den förstnämnda arbetar mestadels administrativt samt med att korrigera bokningar. Hon har arbetat på Sembo de senaste tio åren och har därmed varit delaktig i företagets utveckling och förändring. Säljaren som vi intervjuade har arbetat på Sembo i snart sex år och har som arbetsuppgift att sälja, vilket innebär att dirigera och hjälpa kunderna, både privata och resebyråer, att hitta rätt resa. Genom kontakten med marknadskoordinatorn på Sembo, fick vi tips på ytterligare kontaktpersoner på Ticket och Resia, som skulle kunna vara av intresse att intervjua i sammanhanget.

2.2.1.2 Urval Ticket Travelgroup AB

Ticket är Nordens dominerande resebyråkedja för privatpersoner. Företaget har ett hundratal butiker i Sverige och Norge och genom butikerna, Internet och telefon, förmedlas resor till privatpersoner. Tickets affärsidé är att vara det bästa och mest effektiva sättet att både köpa och sälja resor. Resebyråns mål är att erbjuda sina kunder hög tillgänglighet, attraktivt sortiment och hjälp så att kunden hittar rätt semesterresa.²²

Via marknadskoordinatorn på Sembo fick vi kontakt med motsvarande person på Tickets huvudkontor i Nacka. Personen ifråga är dessutom produktansvarig för resebyråns hotellportfölj och har arbetat på Ticket sedan ett år tillbaka. Tidigare har hon arbetat som VD för reseföretaget Prisma. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter idag är att utveckla salesupport till Tickets säljare. Via Tickets marknadskoordinator fick vi sedan förslag på kontaktpersoner på ett antal olika Ticketbutiker runt om i Sverige. Vi valde dels att kontakta Ticket i Ängelholm där vi fick träffa butikens säljchef, som arbetat på företaget sedan år 1989 och som har både försäljning och administration som arbetsuppgifter. Via säljchefen fick vi också möjlighet att intervjua en säljare i butiken, som arbetat på Ticket

²² <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kort.html> Accessdatum 2006-04-21

de senaste tio åren. Dessutom valde vi att via telefon genomföra en intervju med Tickets säljchef i Malmö. Personen i fråga har arbetat på Ticket sedan 1995, då hon började som säljare. Hennes erfarenhet både inom företaget, men också inom branschen, är gedigen, eftersom hon både fungerat som säljare, reseguide och sedermera säljchef i flera av Malmös Ticketbutiker.

2.2.1.3 Urval Resia Travelgroup AB

Resia är idag en av landets största resebyråer med ett femtiotal butiker runtomkring i Sverige. Företaget riktar sig till både affärs- och privatresenärer. Resias affärsidé är att sälja resor till dem som värdesätter hög tillgänglighet och särklassiga kundrelationer. Företagets mål är att kunna erbjuda hög kvalitet och service samt ha ett brett utbud till bra priser.²³

Via marknadskoordinatören på Sembo fick vi kontakt med motsvarande på Resias huvudkontor i Göteborg. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter innefattar kampanjplanering och centrala marknadsaktiviteter. Detta innebär att hon har kontakt med många av företagets researrangörer och planerar gemensamma säljkampanjer. Personen ifråga har arbetat på Resia i två och ett halvt år och genom henne fick vi förslag på kontaktpersoner som arbetar i Resiabutiker runt om i Sverige. En av dem arbetar i en Resiabutik i Göteborg och har varit verksam inom företaget i elva år. Hennes huvudsakliga arbetsuppgifter består av försäljning och skyltning och hon har stor erfarenhet av branschen, då hon tidigare även arbetat på företaget SAS. Dessutom kontaktade vi på egen hand den säljande enhetschefen på Resia i Landskrona. Personen ifråga har arbetat på företaget sedan år 2000.

2.2.2 Analys av intervjuer

I vår analys av intervjuerna vi genomfört har vi valt att använda oss av de första fem stegen i Steinar Kvaless analysprocess, vilka vi har hämtat från boken *Den kvalitativa forskningsintervjun*.²⁴ Vi har valt att göra analysen kortfattad och generell för de intervjuer som skett ansikte mot ansikte samt via telefon. Syftet med analysprocessen är att vi ska kunna reflektera över vår empiri på ett djupare sätt, det vill säga både analysera det som

²³ <http://www.resia.se/PrivatResor/Information/Om/> Accessdatum 2006-04-21

²⁴ Kvale 1997:171f

sägs, men också hur det sägs. Vi har i detta sammanhang gjort ett medvetet val i att inte analysera de underlag vi insamlat via mail. Detta eftersom vi inte har någon möjlighet att sätta oss in i hur situationen såg ut när respondenterna svarade på våra frågor eller hur de reagerade på frågorna, det vill säga vilka tankar som ligger bakom svaren.

Steg ett innebär att analysera huruvida vi som intervjuare har låtit respondenterna inleda intervjun med att berätta fritt och utifrån sig själv om ett visst ämne. Vi har valt att inleda alla intervjuer på samma sätt, det vill säga genom att låta respondenten kortfattat berätta om sitt arbete på företaget ifråga. Detta var ett medvetet val vi gjorde och eftersom vi spelat in våra intervjuer på band och därefter transkriberat dem, har vi funnit att detta varit ett bra sätt att inleda på. Inledningen blev lättsam och respondenterna, tror vi, kände sig uppmuntrade och positivt inställda till den fortsatta intervjun.

Det andra steget i analysprocessen behandlar hur respondenten själv upptäcker nya förhållanden under intervjun. Under våra intervjuer upptäckte vi detta vid ett flertal tillfällen och vi tror att detta dels beror på att respondenten i fråga inte tidigare reflekterat över ämnet. I detta sammanhang är det viktigt att vi som intervjuare ger respondenten tid att både tänka och att använda tystnad som ett hjälpmedel. För att förtydliga har vi valt att använda oss av ett citat från en av våra intervjuer:

I: Finns det några svårigheter med att samarbeta med så pass många olika resebyråer som ni gör?

IP: Nej, nej det tycker jag inte (tystnad) alltså ibland. Ja det beror ju lite grann på, det kan ju då vara, det är ju bara för att det kanske är nya grejer, som att när kontrakt går ut och sånt/---/.

(Säljare, Sembo)

Ytterligare något som vi uppmärksammade under våra intervjuer var att en del av respondenterna var försiktiga med att svara på frågorna, ibland sa de en sak när det gällde den egna personen och den individuella uppfattningen och annat när det gällde känsligare frågor, om till exempel problem och konflikter. Citatet nedan förtydligar detta:

I: Hur tycker du att samarbetet med Resia fungerar?

IP: /---/ Med Resia är nog kanske det just det där med betalning som jag har hört någon gång, men det vågar jag inte ens riktigt säga heller alltså att det är något regelbundet, det har det väl varit någon gång, men inte annars som jag har upplevt att det har varit.

(Medarbetare Kundtjänst, Sembo)

Ur citatet ovan kan vi tolka att respondenten inte ville koppla känsliga frågor till sig själv och därmed kan vi ifrågasätta trovärdigheten i svaret.

Steg tre i analysprocessen innebär att vi som intervjuare tolkar och sänder tillbaka meningen till respondenten direkt under intervjun. Med citatet nedan vill vi visa att vi under några intervjuer tolkade direkt och sände tillbaka meningen:

I: Finns det skillnader i samarbetet med Ticket och Resia och de andra resebyråerna?

IP: Om det är skillnad mellan samarbetet med Ticket/Resia och med resterande resebyråer?

I: Ja.

IP: Nej, skillnaden är väl att Ticket och Resia ringer mycket mer för att de är mycket större.

I: Men är det någon skillnad mellan de två då?

IP: Ja, det är det ju. Det är det ju för att (avbrott, dricker kaffe) Ticket har ju, Resia bokar ju allt som vi har, det gör inte Ticket, Ticket har en helt egen upplägning, de tar bara boende från oss /---/.

(Säljare, Sembo)

Med ovanstående citat vill vi också visa att under intervjun framkom sådant som vi, om vi inte ställt följdfrågor, kunnat tolka på ett annat sätt än vad respondenten menade med sitt svar. I detta sammanhang är vi dock kritiska till hur vi som intervjuare ställt frågor, i detta fall kan vi ha varit något otydliga.

Det fjärde steget i analysprocessen betyder att intervjuerna som genomförts skrivs ut och tolkas. Syftet med detta är att oväsentliga delar av materialet kan sorteras bort. Eftersom vi har valt att transkribera våra intervjuer ordagrant, är det nödvändigt för oss att eliminera sådant material som vi finner överflödigt, för att göra materialet hanterbart. Ett användbart sätt att göra detta på är genom att använda meningskoncentrering, eftersom flera av våra respondenter hade en tendens att sväva ut i sina svar och på det sättet frångå den ursprungliga frågan. Med meningskoncentrering kan respondenternas längre meningar omformuleras till kortare meningar som är mer koncisa²⁵.

Det femte steget i processen innebär att reflektera kring om ytterligare en intervju ska genomföras. I vårt fall betraktar vi detta steg som en möjlighet att reflektera över om och hur vi kunde ha genomfört intervjuerna på ett bättre sätt. Våra intervjuer skiljde sig åt,

²⁵ Kvale 1997:174

några av våra respondenter var mer talföra än andra. I de fall då respondenten var talför, finner vi att vi undvek att ställa ledande frågor, respondenten fick istället själv tillfälle att reflektera över sina svar. I de fall då respondenterna däremot var mindre talföra tillämpade vi ledande frågor, trots att vi är medvetna om nackdelen med denna form av intervjuteknik. Genom detta ifrågasätter vi vår, som intervjuare, reliabilitet. Istället för att göra som vi gjorde, det vill säga att vi gav respondenten det svar som vi efterfrågade, kunde vi ha använt oss av tystnad i större utsträckning än vad vi gjorde²⁶ Vid flera tillfällen under våra intervjuer försökte vi använda oss av tystnad, men vi uppmärksammade att det var svårt när respondenten inte fann situationen bekväm, därför fortsatte vi att ställa nya frågor.

I vår analys av intervjuer finner vi det relevant att göra en validitetsbedömning av våra respondenters uttalanden. Vid några tillfällen kändes det som att våra respondenter förledde oss och inte riktigt svarade på våra ursprungliga frågor. Detta tror vi kan bero på att respondenterna egentligen inte kunde svara på frågan, utan istället diskuterade runt den. I dessa fall ifrågasätter vi om svaren är av godtycklig kvalitet, och då detta var uppenbart har vi valt att inte använda oss av de svar som gavs. Vid andra tillfällen känner vi att vårt agerande kan ifrågasättas, på så sätt att vi skulle ha kunnat förtydliga frågan ytterligare en gång eller fått respondenten att yttra sig så att vi kunde ha använt oss av svaren i uppsatsen.²⁷

2.2.2.1 Intervjueffekter

Som en del av vår intervjuanalys vill vi reflektera kring de olika miljöerna där intervjuerna tagit plats samt kring vilka effekter telefonintervjuerna haft på materialets kvalitet. De intervjuer vi genomfört ansikte mot ansikte har alla tagit plats på respektive respondents arbetsplats. Detta eftersom vår undersökning har med respondenternas arbete, och inte privatliv, att göra. Dessutom var det lättare för oss att komma till dem än tvärtom och respondenterna hade lättare att hitta tillgängliga lokaler. Vidare tror vi att respondenterna kände sig mer bekväma i en bekant miljö. Å andra sidan tror vi att en, för båda parter, neutral miljö, hade varit mest idealisk. I en sådan situation hade inte respondenterna exempelvis känt sig stressade på grund av det faktum att intervjuerna inkräktade på deras

²⁶ Kvale 1997:125

²⁷ Hafstrand et al 2005:13

ordinarie arbetstid. Också det faktum att respondenterna befann sig på sin arbetsplats kan ha fått konsekvensen att de undanhöll information på ett annat sätt än de gjort om inte chefen varit i närheten. Under en intervju upplevde vi att platsen inte var den mest idealiska, eftersom det förekom störningar, i form av ringande telefoner, smällande dörrar och trafik. I detta sammanhang vill vi dock poängtera att vi tror att vi som intervjuare stördes mer än vad respondenten gjorde.

Ytterligare en reflektion kring intervju effekter innefattar vår intervjuteknik. I många fall tror vi att respondenterna uppfattade en del av våra frågor som negativa. Med detta menar vi att respondenterna verkade tro att vi sökte konflikter och problem i samarbeten, snarare än sådant som faktiskt fungerar bra idag. Vi tror att vår intervjuteknik i dessa frågor var något bristfällig. Av allt att döma uppfattades en del av våra frågor således som negativa, vilket inte var vår avsikt.

De intervjuer som vi genomfört via telefon har haft en annorlunda karaktär än de andra intervjuer vi gjort. Detta dels eftersom vi inte haft möjlighet att spela in dem, men också för att telefonintervjuer inte ger utrymme för tolkning av exempelvis olika typer av kroppsspråk. Något som begränsade oss som intervjuare var våra försök att hinna med att både ställa frågor, skriva svaren och tänka ut följdfrågor. Det vi framförallt gått miste om under telefonintervjuerna är möjligheten att tolka under tiden som intervjun pågått samt möjligheten att sända tillbaka meningen. Vi är medvetna om att kvaliteten på dessa intervjuer kan vara bristfällig, men vi såg detta som vårt enda alternativ att dels få en geografisk spridning på resultatet, men också för att fånga fler än en respondents perspektiv på samarbeten och relationer.

2.3 Teoretiskt urval

I detta avsnitt vill vi uppmärksamma de teorier vi valt att använda oss av, samt förklara varför vi valt dessa. Utgångspunkten för uppsatsen är ett CRM-perspektiv. CRM handlar om att omsätta relationsmarknadsföring i praktiken. CRM innebär således ett aktivt arbete med hantering av relationer, för att på lång sikt skapa högre lönsamhet och en bättre förmåga att överleva på marknaden. För att ett samarbete ska fungera utifrån CRM handlar det om att förstå relationsmarknadsföringens filosofi och att utifrån detta utveckla

relationer.²⁸ I uppsatsen har vi valt att tillämpa teorier och begrepp som har en tydlig anknytning till CRM och en faktor som vi valt att studera djupare är lojalitet. Denna faktor har vi valt eftersom vi finner att lojalitet är ett centralt begrepp att förstå och utgå ifrån, för att kunna tillämpa relationsmarknadsföring på relationer företag emellan.

Det finns fler skäl till att vi har valt att fokusera på begreppet lojalitet. När flertalet produkter på resemarknaden blir allt mer lika varandra och konkurrensen allt tuffare blir det naturligt för företagen inom branschen att satsa på att skapa lojala relationer till sina samarbetsparter. Ytterligare ett skäl är att det skett en förändring i de sätt på vilka reseföretag kan marknadsföra sig²⁹. Sett utifrån Tickets och Resias perspektiv, kan det vara många förfrågningar från researrangörer som kommer in och risken kan då vara att dessa resebyråer upplever ett så kallat brus, som gör att de finner det mer lönsamt att satsa på att skapa lojala relationer till befintliga samarbetsparter, än att ständigt söka och kontraktera nya. Sett utifrån Sembos perspektiv, väger samarbetena med Ticket och Resia uppenbarligen tyngre än de med de mindre resebyråerna. Detta eftersom Sembo är en liten aktör på marknaden, utan egna butiker, och i detta läge är det mer lönsamt för Sembo att satsa på att skapa så lojala relationer som möjligt till Ticket och Resia.

I anslutning till lojalitetsbegreppet finner vi bland annat faktorer såsom engagemang och förtroende, relevanta att uppmärksamma. Motiveringen till vårt urval av faktorer, är att vi anser att det krävs en förståelse för och en utveckling av dessa för att kunna skapa lojala och effektiva relationer på lång sikt. I en relation betonas ömsesidighet som en kritisk aspekt och det krävs att båda parter i ett samarbete utövar inflytande över varandra³⁰. Det hävdas också att ju oftare företag samarbetar med andra företag, desto mer engagerade blir de och ju mer långsiktigt företagen ser på samarbetet, desto mer inställda är de på att skapa en lojal relation. Och om båda parterna i samarbetet är engagerade och har samma uppfattning om samarbetet, kommer relationen dem emellan att bli hållbar.³¹

²⁸ Gummesson 2002:53f

²⁹ Söderlund 2001:10f

³⁰ Söderlund 2001:28

³¹ Hallgren 2006:43f

2.4 Källkritik

Inom källkritik finns olika metodregler för att kunna ta reda på vad som är sant.³² Reglerna innebär att man inte ska godta några påståenden utan att grundligt kontrollera bakgrunden. I vår källkritik har vi valt att använda oss av delar av de kriterier som Torsten Thurén uppmärksammar i sin bok *Källkritik*, bland annat kriterierna äkthet och tidssamband. Huvudregeln i källkritik är att ju mer samtida en källa är, desto mer trovärdig är den³³. Kriteriet om äkthet, innebär en granskning kring huruvida källan är vad den utger sig för att vara³⁴.

I detta avsnitt väljer vi att betona de källor, i form av böcker och vetenskapliga artiklar, som vi använt oss av mest i arbetet med uppsatsen. Evert Gummesson har skrivit boken *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, som bland annat handlar om kopplingen mellan relationsmarknadsföring och CRM och väcker frågor såsom varför relationer ska stå i centrum och vilken nytta man har av CRM. Den upplaga av boken som vi studerat är från år 2002, och i tidssamband menar vi att källan är samtida. Gummessons bok är enligt oss en beskrivande bok och vi antar att den är trovärdig, det senare grundat på de omfattande referenser och hänvisningar som Gummesson gör till andra forskare i boken. Detta anser vi indikerar att en noggrann undersökning har genomförts. Som ett komplement till Gummessons bok har vi även använt oss av Örjan Hallgrens bok *Handelns relationer*, som kom ut tidigare i år. Detta har vi gjort dels för att den mer aktuell, men också för att Hallgren delvis väljer att förhålla sig kritisk till andra forskares, såsom Kotlers, Grönroos, Peltons och Storbackas, bidrag inom området. Tillsammans ger dessa två böcker en grundlig och trovärdig förståelse för relationsmarknadsföring.

För övrigt har vi använt boken *Den lojala kunden*, utgiven år 2001 och skriven av Magnus Söderlund. Boken fokuserar bland annat på hur företag ska kunna skapa lojala relationer till sina befintliga intressenter. Söderlund diskuterar på ett intressant och för oss lämpligt sätt vad lojalitet egentligen innebär, hur lojalitet kan skapas samt kopplingen mellan lojalitet och lönsamhet. Tack vare Söderlunds många exemplifieringar känns boken

³² Thurén 1997:7

³³ Thurén 1997:26

³⁴ Thurén 1997:12

trovärdig och exemplen ger oss som läsare en bättre förståelse för lojalitet i olika sammanhang.

Tourism Marketing – A Collaborative Approach, skriven av Alan Fyall och Brian Garrod, är ytterligare en källa som vi har använt oss av. Vi har framförallt använt oss av källan för att få ett perspektiv på relationer inom resebranschen. Boken gavs ut år 2005, vilket gör den till en samtida källa. Trovärdigheten och tillförlitligheten antar vi är hög, då boken rekommenderades av våra handledare och används som obligatorisk kurslitteratur på tidigare kurser på Service Management programmet.

För att bredda vårt teoretiska material har vi också använt en mängd olika vetenskapliga artiklar, dels för att de generellt sett är nyare, men också mer koncentrerade på ett specifikt ämne än vad böcker kan vara. Exempel på författare till artiklarna är Virpi Havila, Christian Grönroos, Kaj Storbacka och Robert Morgan samt Shelby Hunt. Vi har för övrigt valt att förhålla oss kritiska till artiklar och böcker, som inte direkt resonerar kring relationer mellan företag inom resebranschen, men som vi indirekt kan tillämpa i vår undersökning.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer vi att presentera den teoretiska referensram som vår uppsats bygger på. Inledningsvis gör vi en historisk tillbakablick på utvecklingen av relationer samt relationsmarknadsföring, därefter uppmärksammas olika förutsättningar som krävs för att goda relationer ska kunna skapas och bibehållas. Avslutningsvis betonas vikten av lojalitet i en relation, bland annat diskuteras kopplingen mellan lojalitet och lönsamhet samt betydelsen av engagemang och förtroende i samarbeten.

3.1 Historisk tillbakablick på relationer

Begreppet relationer har under det senaste decenniet varit ett centralt diskussionsämne i marknadsföringslitteratur. Detta trots att relationer och vård av sådana i affärssammanhang inte är något nytt. I förhållande till den traditionella transaktionsmarknadsföringen, som hävdas ha tillämpats långt innan fokuseringen på relationer blev så märkbar som idag, går dock relationsperspektivet att härledas ända från handelns och köpskapens begynnelse. Den fokusering som transaktioner har fått kan bero på de förändringar som den industriella revolutionen innebar. Under denna tidsperiod hamnade transaktioner i form av massproduktion, massdistribution och massmarknadsföring i fokus på bekostnad av relationernas betydelse. Den industriella revolutionen bidrog till att marknaderna växte och efterfrågan på dessa blev större än tillgången. Konkurrensen var hög och i det läget var en offensiv³⁵ strategi passande att satsa på, det vill säga en strategi för att skapa så många transaktioner som möjligt.³⁶ Intresset för att vårda befintliga kunder var således under lång tid underordnat och den säljare som endast hanterade dessa ansågs vara förlegad, till skillnad från den säljare som hade förmågan att kontinuerligt skaffa nya kunder³⁷. Idag ser företags och säljares förutsättningar på marknaderna annorlunda ut. Många av dagens marknader, däribland resemarknaden, är mogna, det vill säga det finns ett större utbud än efterfrågan och i detta sammanhang har det blivit mer effektivt och lönsamt att satsa på defensiva³⁸ strategier. När utbudet blir större än efterfrågan är det svårare att hitta nya

³⁵ Storbacka et al 1994:22, Söderlund 2001:9

³⁶ Grönroos 2002:34f

³⁷ Gummesson 2002:50

³⁸ Storbacka et al 1994:22, Söderlund 2001:9

kunder och utmaningen för företagen blir då att kunna behålla befintliga relationer till såväl kunder som samarbetsparter.³⁹

3.1.1 Relationsmarknadsföring

År 1983 föreslog Leonard Berry termen relationsmarknadsföring, men intresset för relationer i samband med marknadsföring är omkring tio år äldre.⁴⁰ Till skillnad från traditionell marknadsföring, som är inriktad på att avsluta så många transaktioner på så kort tid som möjligt, är relationsmarknadsföring däremot inriktad på att tillsammans med kunden skapa värde, förtroende, gemenskap och kvalitet på lång sikt.⁴¹ Enligt relationsmarknadsföringens principer betraktas kunden som en resurs, som företag tillsammans med, kan skapa situationer där kundens behov på bästa sätt tillgodoses⁴². Ett skäl till att företag bör satsa på befintliga kunder är just att kunden ses som en resurs. Genom att skapa långsiktiga och stabila relationer kommer företags möjligheter till att vidareutvecklas bli större, eftersom kunden direkt kan ge och ger feedback till företaget. Detta bidrar till att företag har en tydligare uppfattning, om vad både den befintliga kunden och via denne också den potentiella kunden, efterfrågar och kan därigenom utnyttja resurser maximalt.⁴³

Det finns flera forskare som har definierat vad relationsmarknadsföring innebär och definitionerna har flera gemensamma nämnare. Evert Gummesson definierar exempelvis relationsmarknadsföring som: ”marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.”⁴⁴ Gummessons definition är bred och han behandlar ett stort antal relationer i sina studier, även sådana som ligger utanför det traditionella marknadsföringsområdet. Enligt Gummesson ska företag ha ett kundperspektiv, som han menar innebär att hela personalen, även de som har andra uppgifter än marknadsföring, ska vara marknadsförare på deltid.⁴⁵ Christian Grönroos däremot definierar, likt Philip Kotler, relationsmarknadsföring som:

³⁹ Grönroos 2002:34f

⁴⁰ Grönroos 2002:34

⁴¹ Kotler, Bowen, Makens 2003:390f, Hallgren 2006:33

⁴² Grönroos 2002:37

⁴³ Gummesson 2002:50, Söderlund 2001:206ff

⁴⁴ Hallgren 2006:33

⁴⁵ Hallgren 2006:33

”Att definiera och skapa, underhålla och förstärka samt om nödvändigt avsluta relationer med kunder (och andra) så att alla parter ekonomiska och andra mål uppfylls. Det uppnår man genom ett ömsesidigt utbyte och uppfyllande av löften.”

(Grönroos 1997)⁴⁶

Det som skiljer Gummesson från Grönroos och Kotlers resonemang är att den förstnämnda inte begränsar relationer till att endast omfatta två individer, utan en relation kan även omfatta flera personer. Vidare menar Gummesson att människor också kan ha en relation till exempelvis ett varumärke.⁴⁷ Ytterligare en forskare som vi väljer att uppmärksamma är Lou E. Pelton, vars definition på relationsmarknadsföring inte är lika strikt som de tidigare nämnda forskarnas. Pelton väljer att inte blanda in kundrelationer i sammanhanget, utan fokuserar på uppgiften att skapa relationer i marknadskanaler, det vill säga de kanaler som gör att kunden får rätt produkt eller tjänst på rätt plats vid rätt tidpunkt.⁴⁸ Således väljer Pelton att använda begreppet samverkansrelationer istället för, som de andra forskarna, relationsmarknadsföring. Peltons definition lyder följaktligen: ”samverkansrelation är samverkan som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum.”⁴⁹

En lyckad relationsmarknadsföring förutsätter bland annat direktkontakt med kunder och andra intressenter, att företag bygger upp databaser, där användbar information kan lagras. Dessutom krävs att ett kundinriktat servicesystem skapas, så att mer omfattande och djupa relationer med både befintliga och potentiella kunder eller samarbetsparter kan utvecklas. Några av de fördelar som relationsmarknadsföring erbjuder är minskad oro, förtroende och en känsla av att kunna lita på sin medpart, oavsett om denna är slutkonsument eller samarbetspart. Relationsmarknadsföring kan också ha sociala fördelar såsom igenkännande, vänskap samt särskilda förmåner som exempelvis att vissa prioriteras före andra.⁵⁰ Sammanfattningsvis lägger litteratur kring relationsmarknadsföring framförallt tonvikt på att vårda befintliga kunder, men företag får å andra sidan inte bortse från att förvärva nya kunder. Låt säga att ett företags målgrupp är äventyrslystna resenärer i 30-årsåldern, denna målgrupp kommer inte alltid vara konstant, det vill säga gruppen kommer inte alltid bestå av samma människor, utan människorna kommer att växa ur målgruppen.

⁴⁶ Hallgren 2006:34

⁴⁷ Hallgren 2006:32

⁴⁸ Hallgren 2006:5, 38

⁴⁹ Hallgren 2006:38

⁵⁰ Grönroos 2002:39, 49

Därmed bör intresset för nya kunder inte totalt negligeras av företag som satsar på relationsmarknadsföring.⁵¹

3.1.2 Customer Relationship Management (CRM)

CRM är ett sätt att omsätta relationsmarknadsföring i praktiken och det innebär ett aktivt arbete med att hantera individuella relationer i stor omfattning, för att på så sätt skapa långsiktigt lönsamhet⁵². Gummessons definition på detta lyder: ”CRM är relationsmarknadsföringens värderingar och strategier – särskilt avseende kundrelationer – omsätta i praktisk tillämpning.”⁵³ Ett viktigt begrepp i CRM är skapandet av kundvärde och genom att applicera CRM:s grundstenar på samarbeten företag emellan, menar vi att företag ser varandra som kunder, istället för konkurrenter. Därmed finner vi CRM lämpligt att tillämpa på de relationer inom resebranschen, som vi valt att studera, och det mest centrala i detta sammanhang blir att skapa en förståelse för vad som anses vara värdefullt i samarbetet. Målet med CRM inom resebranschen blir på detta sätt att skapa bestående relationer, snarare än att avsluta så många transaktioner som möjligt. Att agera utifrån CRM innebär således att båda parter anpassar sig efter varandra, för att ett ömsesidigt värde ska kunna skapas.⁵⁴

3.1.2.1 Blixtlösstrategin

Ett sätt att skapa ett ömsesidigt värde är genom blixtlösstrategin. Denna innebär att båda parter i ett samarbete anpassar sina processer till varandra. Syftet med strategin är att åstadkomma en sömlös passform⁵⁵. Med detta menas att parterna måste göra detaljerade analyser av varandras processer, såsom rutiner och system, för att på så sätt försäkra sig om att aktiviteter inträffar vid rätt tidpunkt samt att sådana aktiviteter som inte är absolut nödvändiga utesluts. Relaterat till resebranschen skulle en sömlös passform kunna skapas genom att exempelvis resebyråns system anpassas och länkas till arrangörernas system. På detta sätt skulle fördelar i form av snabbare och effektivare hantering vid bokning och administration kunna genereras. Genom blixtlösstrategin kan således parternas

⁵¹ Hallgren 2006:58, Storbacka et al 1994:32, Storbacka & Lehtinen 2000:63

⁵² Gummesson 2002:53

⁵³ Gummesson 2002:17

⁵⁴ Storbacka & Lehtinen 2000:13

⁵⁵ Storbacka & Lehtinen 2000:151

verksamheter effektiviseras, men det krävs att äkta och ömsesidiga fördelar kan skapas för båda parter, det vill säga så kallade win-win situationer.

Ytterligare fördelar som en lyckad blixtlåsstrategi kan innebära är utbyte av resurser, såsom kunskap, handlingar och känslor. I resebranschen kan en blixtlåsstrategi vara användbar, eftersom det antal resebyråer som exempelvis en researrangör samarbetar med, är så pass stort. I och med detta är byråerna ifråga lokaliserade på flera olika platser, likaväl som kunskapen är utspridd. Med blixtlåsstrategin kan ett utbyte av kunskap ske kontinuerligt och på alla organisationsnivåer hos parterna. Strategin är emellertid inte lämplig att tillämpa i nya relationer, eftersom en förutsättning för att lyckas är att det finns förtroende och engagemang mellan parterna. Det är inte heller fördelaktigt att utveckla blixtlåsrelationer till alla, eftersom strategin kräver avsevärda resurser, framförallt inom management.⁵⁶ Det gäller för företag att identifiera de relationer som skapar framgång för just dem och därefter försöka göra dessa så djupa och bestående som möjligt⁵⁷. I detta sammanhang bör även betonas att för mycket anpassning kan resultera i ett för starkt beroende, vilket kan vara en risk i samarbeten. Om en part i ett samarbete får överlägsen makt, är risken att all kontroll hamnar hos denna och win-win går förlorad.⁵⁸ Innan blixtlåsstrategin överhuvudtaget kan tillämpas, krävs dock att ett gott samarbete inleds, vilket vi kommer att fokusera på i nästkommande avsnitt.

3.2 Förutsättningar för relationer

För att skapa starka relationer mellan två parter på en mogen marknad, däribland resemarknaden, krävs olika förutsättningar. I detta avsnitt väljer vi att presentera de förutsättningar, som tillsammans med en förståelse av relationsmarknadsföring och CRM, som kan vara betydelsefulla för möjligheten att skapa en hållbar och effektiv relation. Vi väljer att inleda avsnittet med den mest självklara förutsättningen för en relation, det vill säga ett samarbete.

⁵⁶ Storbacka & Lehtinen 2000:153, 157

⁵⁷ Hallgren 2006:75

⁵⁸ Hagberg-Andersson 2006:203, 208

3.2.1 Samarbete

Många författare har försökt att skapa en definition av vad samarbete mellan två parter egentligen innebär och den mest framstående i detta sammanhang är Barbara Gray. Gray identifierar fem nyckelfaktorer som beskriver samarbeten, varav en innebär att samarbetsparterna måste vara självständiga. Ytterligare faktorer är att problem endast kan lösas genom att hänsyn till parternas eventuella olikheter tas och att beslut som berör båda parter alltid ska fattas gemensamt. Vidare menar Gray att samarbete förutsätter kollektivt ansvarstagande och att det är en process i vilken båda parter måste vara insatta i varandras komplexitet och framtida utveckling.⁵⁹ Tillsammans med Wood har Gray utvecklat definitionen och fler nyckelfaktorer har tillkommit. I sin helhet lyder definitionen som nedan:

”Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms, and structures, to act or decide on issues related to that domain.”

(Wood & Gray, 1991:146)⁶⁰

Samarbete uppstår således när en grupp av självständiga parter engagerar sig inom ett område och därigenom skapar gemensamma regler, normer och strukturer, för att på så sätt skapa ett resultat som parterna var en och för sig inte skulle ha kunnat uppnå.⁶¹ I samarbeten kan exempelvis företag stärka sina konkurrensfördelar genom att parterna kan komplettera varandras och på så sätt bli ännu mer konkurrenskraftiga.⁶²

3.2.2 Centrala faktorer i ett samarbete

Ett samarbete kan endast utvecklas till en relation om alla viktiga kontakter parterna emellan är relationsinriktade och en relation kopplas framförallt ihop med den ena partens inställning till den andra parten och tvärtom. För att en relation ska uppstå krävs att det finns något som binder samman parterna och oavsett vilka banden är, ska de vara starka och hållbara.⁶³ En relation kan inte vara ensidig och för att parter ska känna att en relation

⁵⁹ Fyall & Garrod 2005:132f

⁶⁰ Fyall & Garrod 2005:134

⁶¹ Fyall & Garrod 2005:137

⁶² Fyall & Garrod 2005:138

⁶³ Grönroos 2002:45f

uppstått krävs ett dubbelriktat samarbete⁶⁴. Ytterligare faktorer som beskriver en hållbar relation är exempelvis engagemang, förtroende, makt, rutinisering, närhet samt formalisering.

Engagemang och förtroende är faktorer som vi återkommer till senare i detta kapitel. Med exempelvis makt i detta sammanhang menas att det är viktigt att en part i en relation inte har övertag över den andra. Emellertid är det sällan som en symmetrisk maktsituation existerar, men det är vad som ska eftersträvas för att samarbetet ska fungera. Fel utnyttjad makt få konsekvenser såsom att den långsiktiga relationen hämmas, den ena parten i relationen ser sig exempelvis om efter andra samarbetsparter istället för att fortsätta med den nuvarande. Det som krävs är således välvilja från båda håll i relationen.⁶⁵ Fasta rutiner innebär en så kallad kvalitetssäkring av båda parter förpliktelser i ett samarbete. I detta sammanhang är det av vikt att betona att rutinisering inte får övergå i ointresse, det vill säga rutinerna måste utvecklas i takt med övrig utveckling hos båda parter. Det är när rutiner följer utvecklingen som det blir möjligt att tillämpa empati och flexibilitet i samarbeten. Närhetens betydelse i relationssammanhang är avgörande, det gäller både det geografiska och mentala avståndet parterna emellan. Ju mindre avståndet är, desto lättare hävdas det vara att skapa långsiktiga relationer.⁶⁶ I relationer är en nödvändig ingrediens formella överenskommelser, såsom kontrakt, men ju mindre formell företagsrelationen är i övrigt, desto större möjligheter att skapa en långsiktig relation.⁶⁷ För att sammanfatta vilka förutsättningar som krävs för att skapa en hållbar relation lyder mottot:

”Ju oftare vi samarbetar med någon, ju mer engagerade vi är och ju mera långsiktigt vi ser vårt samarbete, desto mer inriktade är vi på att skapa en djup relation. Om vår samarbetspartner uppfattar situationen på samma sätt kommer relationen att bli djup och långsiktig.”

(Hallgren 2006:43f)

3.2.3 Motiv till samarbete

I diskussioner kring motiv till samarbeten företag emellan väljer Beverland och Brotherton att fördela de många gånger varierande motiven i åtta olika grupper. Vi väljer nedan att i

⁶⁴ Hallgren 2006:42

⁶⁵ Gummesson 2002:39

⁶⁶ Hallgren 2006:46

⁶⁷ Gummesson 2002:42, Hallgren 2006:46

punktform presentera de motiv som kan vara de mest relevanta att beakta inom resebranschen:

- **Inträdes- och positionsrelaterade motiv:** Samarbetet motiveras av att parterna får tillgång till nya marknader, reducerade inträdesbarriärer samt möjlighet att försvara eller förbättra sin marknadsposition.
- **Produktrelaterade motiv:** Samarbetet motiveras av att parterna kan bredda och komplettera sitt produktutbud samt differentiera eller skapa ett högre värde till sitt nuvarande utbud.
- **Tidsrelaterade motiv:** Samarbetet motiveras av att exempelvis marknadsinträde eller produktlanseringar kan göras tidsmässigt effektivare.
- **Resursrelaterade motiv:** Samarbetet motiveras av att produktions- och marknadsföringskostnader kan reduceras samt att parterna kan utnyttja varandras resurser vid oförutsägbara händelser. Genom samarbete minskas osäkerhet.
- **Kompetensrelaterade motiv:** Samarbetet motiveras av möjligheten till kunskapsutbyte parterna emellan.⁶⁸

De kanske viktigaste motiven till samarbete är emellertid, relaterat till ovanstående, att relationer två parter emellan ska ge dels ett ekonomiskt utbyte eller innehåll, men också personliga och sociala utbyten. En företagsrelation ska således ge ett ekonomiskt utbyte som förbättrar välfärden för båda parterna i samarbetet. Med innehåll menas att exempelvis information om parternas behov och om hur marknaden fungerar ska gå i båda riktningarna. Samarbeten innebär ett utbyte mellan människor och i detta sammanhang är den personliga relationen den viktigaste förutsättningen. Samarbeten motiveras följaktligen av ett ekonomiskt utbyte för företaget och ett socialt utbyte för individen som på bästa sätt kan skapa win-win situationer för båda parter i samarbetet.⁶⁹ Inom resebranschen lyfts ofta möjligheten till att bygga databaser, få tillgång till nya marknader samt att försvara existerande marknader fram som centrala motiv till samarbeten.⁷⁰

⁶⁸ Fyall & Garrod 2005:139

⁶⁹ Hallgren 2006:47f

⁷⁰ Fyall & Garrod 2005:140f

3.2.4 Konflikt och konsensus

Utmaningen i samarbeten generellt sett, är att få båda parter att tillsammans enas om ett gemensamt mål, så att det som samarbetet avser skapa, inte tar skada av att det existerar olika intressen.⁷¹ I många fall är det snarare fördelaktigt om det existerar olika intressen i ett samarbete. Olika intressen ger upphov till nya idéer och till att perspektiv ständigt ifrågasätts och omformuleras. Om ett samarbete uteslutande skulle baseras på konsensus, det vill säga samma eller liknande intressen, få konflikter, gemensamt engagemang och förtroende riskerar det att bli alltför stabilt med följd att utvecklingen stagnerar.⁷² Konflikter kan i detta sammanhang snarare fungera som ett medium, genom vilket problem tillåts komma fram och så småningom också lösningar. Det är emellertid inte helt fördelaktigt om ett samarbete enbart kännetecknas av konflikter, det vill säga olika intressen, maktspel, individuellt engagemang, misstro och förhandlingar. I sådana fall riskerar samarbetet att bli alltför turbulent. I ett samarbete handlar det således om att använda sig av olika strategier för att balansera mellan konflikt och konsensus.⁷³

3.2.5 Kontrakt

I detta sammanhang finner vi det relevant att uppmärksamma agentteorin, ett teoretiskt perspektiv inriktat på relationer mellan individer. Med agentteorins termer ses verksamheter som en uppsättning relationer mellan individer. En principal får ett uppdrag utfört av en agent och regeln lyder: bidrag mot belöning. Enligt agentteorin är emellertid både principalen och agenten nyttomaximerande⁷⁴, det vill säga agerar framförallt för sin egen vinnings skull⁷⁵. Det hävdas dessutom att det ofta finns en målkonflikt mellan principalen och agenten, att agenten är opportunistisk, handlar begränsat rationellt samt är riskovillig⁷⁶. Ett centralt problem i detta sammanhang är att principalen aldrig kan vara säker på att agenten delar dennes intressen fullt ut. Lösningen på problemet finns i utformandet av ett kontrakt.

⁷¹ Larson 2002:128

⁷² Larson & Wikström 2001:64

⁷³ Larson & Wikström 2001:64

⁷⁴ Ravn et al 2002:79f

⁷⁵ Morgan & Hunt 1994

⁷⁶ Ravn et al 2002:80f

Användandet av kontrakt i relationssammanhang påstås ibland fungera som ett lagligt verktyg, för att hantera avsaknad av tillit parterna emellan, men Roxenhall och Ghauri presenterar ett annorlunda synsätt på kontrakt, nämligen kontrakt som kommunikationsverktyg. Kontrakt kommunicerar enligt deras mening både produktionskrav, det vill säga vad som ska produceras, när det ska produceras, var och hur det ska produceras, men också vad som ska göras när oförutsägbara händelser inträffar. Roxenhall och Ghauri skiljer på detaljerade kontrakt och mindre detaljerade kontrakt. De förstnämnda utvecklas för rutinprodukter, medan mer komplexa och osäkra produkter, såsom resor, kräver mindre detaljerade och mer flexibla kontrakt. I de fall konflikter uppstår löser samarbetsparterna det informellt, utan hjälp av kontrakt.⁷⁷

Enligt agentteorin finns det också olika typer av kontrakt, produktionskontrakt och beteendekontrakt. Det förstnämnda betyder att agentens belöning grundas på hur mycket bidrag dennes produktion ger till principalens verksamhet. I detta sammanhang kan parallellt till resebranschen dras relativt enkelt, resebyråns belöning, det vill säga provision, grundas på hur mycket utav arrangörens produkter byrån säljer. En form av produktionskontrakt är tvångskontraktet, som betyder att agenten endast får sin belöning om bidraget till principalen uppfyller vad som anges i kontraktet. Det negativa med tvångskontrakt är att agenten inte motiveras att bidra extra, det vill säga utöver den gräns som finns för att belöning ska delas ut.⁷⁸

Förutom produktionskontrakt kan även beteendekontrakt upprättas. Ett exempel på ett beteendekontrakt är lönekontraktet, som garanterar agenten en fast lön, oavsett det faktiska bidraget som agenten utför⁷⁹. Relaterat till resebranschen skulle ett beteendekontrakt betyda att resebyråns provision från researrangören skulle vara fast. Samma nackdelar gäller för lönekontraktet som för tvångskontrakt, det vill säga kontraktet i sig skapar ingen gemenskap mellan principal och agent, agenten kommer få sin belöning oavsett vilket bidraget till principalen blir⁸⁰.

⁷⁷ Batt & Purchase 2004: 173

⁷⁸ Ravn et al 2002:87f

⁷⁹ Ravn et al 2002:89

⁸⁰ Ravn et al 2002:89

3.2.6 Sammanfattning: förutsättningar

För att skapa en välfungerande relation två parter emellan krävs vissa förutsättningar. De vi har valt att betona i ovanstående avsnitt är framförallt vikten av att förstå dels vad ett samarbete är, vilka motiv som ligger bakom viljan att samarbeta, olika faktorer en relation behöver bestå av samt betydelsen av att parterna förstår vilka relationer som är mest väsentliga att vårda för att nå framgång. Vi har dessutom poängterat vikten av att förstå och tillämpa relationsmarknadsföringens, men också CRM:s, filosofi och att utveckla strategier och mål i samklang med dessa. I nästkommande avsnitt kommer vi att resonera kring vilken betydelse lojalitet kan ha för att skapa effektiva och hållbara relationer mellan en researrangör och en resebyrå.

3.3 Betydelsen av lojalitet i relationer

Begreppet lojalitet har flera olika synonymer, såsom engagerad, tillförlitlig och bunden och det har tillämpats av människor under en lång tid. I detta sammanhang är den gemensamma nämnaren att lojalitet utgår från att det finns en aktör, med någon slags vilja som riktas mot ett objekt i aktörens omvärld. Objektet kan exempelvis vara andra aktörer, en butik eller ett varumärke. Vidare avser lojalitet ett förhållande som sträcker sig över tiden och som kan utspela sig på två olika plan hos människor. Dels kan lojalitet uttryckas på det fysiska planet, det vill säga genom beteenden i förhållande till objektet, men lojalitet kan också bli märkbar på det mentala planet, där attityder och intentioner gentemot objektet fokuseras. Lojalitet är således ett tvådimensionellt fenomen⁸¹, som skapar kontinuitet i företags relationer till varandra, utan lojalitet skulle företag hela tiden tvingas hitta potentiella samarbetsparter och skapa nya relationer till dem.

3.3.1 Lojalitetsföring

I tidigare avsnitt har vi exempelvis uppmärksammat samarbeten, relationer, relationsmarknadsföring och CRM, alla dessa begrepp bottnar på något sätt i begreppet lojalitet. I sammanhanget använder Söderlund samlingsbegreppet lojalitetsföring, för aktiviteter inriktade på relationer till såväl kunder som andra företag.⁸² I samarbeten inom

⁸¹ Söderlund 2001:24ff, 30

⁸² Söderlund 2001:20

resebranschen kan lojalitetsförelring, enligt oss, tillämpas på flera olika sätt. En researrangör och en resebyrå måste i sin relation vara tillmötesgående, uppträda serviceinriktat och vara sympatiska, för att lojalitet parterna emellan ska kunna utvecklas. Dessutom krävs att parterna ifråga är aktiva och har möjlighet att påverka varandras verksamheter, exempelvis är det av vikt att en researrangör kan påverka vilka kampanjer de ska delta i hos resebyråerna, samtidigt som det är betydelsefullt för resebyråerna att ha möjlighet att påverka kampanjens utformning.⁸³

3.3.1.1 Att mäta lojalitet

I lojalitetssammanhang uppmärksammas olika sätt på vilka fenomenet kan mätas. Beroende på om lojaliteten avser den beteendemässiga dimensionen eller den mentala dimensionen tillämpas olika tekniker. För att mäta en parts lojalitet gentemot en annan, avseende beteenden, kan exempelvis begreppen utsträckning, frekvens och djup användas. Med utsträckning avses hur länge parterna har samarbetat, i förhållande till exempelvis hur länge parterna samarbetat med andra inom branschen. Med frekvens avses istället hur ofta parterna samarbetar med varandra medan djup tar fasta på hur mycket parterna samarbetar. Inom resebranschen skulle ett exempel på djup kunna vara hur mycket av en researrangörs produkter som en resebyrå väljer att sälja. I detta sammanhang uppmärksammas begreppen helkund och delkund. Om en resebyrå valt att sälja hela arrangörens produktsortiment är resebyrån ifråga en helkund till arrangören, medan om resebyrån exempelvis endast valt att sälja arrangörens hotellerbudanden, kallas resebyrån istället för delkund.⁸⁴

Lojalitet kan följaktligen också mätas utifrån den mentala dimensionen, men då används andra begrepp än ovan. Exempelvis bör parterna i samarbetet undersöka och förstå vilka intentioner, preferenser, vilken vilja till ansträngning samt vilket engagemang som finns från båda parternas håll. Med intentioner avses i vilken utsträckning som parterna kan tänka sig att samarbeta i framtiden, medan preferenser i sammanhanget avser vilka attityder parterna har till varandra och vad de uppskattar hos varandra.⁸⁵

⁸³ Söderlund 2001:1116ff, 123ff

⁸⁴ Söderlund 2001:31ff

⁸⁵ Söderlund 2001:39ff

3.3.1.2 Lojalitet och lönsamhet

Ett grundläggande antagande i lojalitetssammanhang är att lojalitet leder till lönsamhet. Samtidigt hävdar vissa författare att det inte existerar ett tomrum mellan lojalitet och lönsamhet, utan att det händer någonting mellan när samarbeten är nya och när samarbeten existerat längre. En sådan förändring som uppmärksammas av Söderlund är att parternas kunskapsnivå höjs. Till en början är allting nytt i samarbetet, men med tiden utvecklas parterna kunskapsmässigt både var och en på sitt håll, men också i varandras verksamheter. De lär sig hur varandras verksamheter fungerar, vilket i sin tur dels påverkar hur mycket parterna behöver anstränga sig för samarbetet, men parternas förväntningar påverkas också.⁸⁶ Ett exempel från resebranschen skulle i detta sammanhang vara skillnaden i hur mycket researrangörer anstränger sig för att besöka sina resebyråer. Har ett samarbete endast existerat under en kort period, låt säga ett år, kanske researrangören ser det som extra viktigt att besöka så många byråer som möjligt, då nyheter lanseras. De byråer som arrangören däremot arbetat tillsammans med längre kanske inte prioriteras i lika stor utsträckning, resonemang om att byråerna ifråga själva vet hur de uppdaterar sig kanske förekommer och arrangören avstår från denna ansträngning.

Ytterligare ett exempel som ifrågasätter att lojalitet leder till lönsamhet är att oavsett om en part i ett samarbete, exempelvis en resebyrå, bidrar med mer intäkter än andra resebyråer behöver inte det innebära att resebyrån ifråga ökar arrangörens lönsamhet. Det kan däremot betyda att arrangören fått spendera avsevärt mycket mer pengar på aktiviteter för att just den resebyrån ska sälja mer och detta betyder således inte att lönsamheten påverkats positivt, enbart för att byrån säljer mer. I detta sammanhang måste hänsyn tas både till så kallade relationsintäkter och relationskostnader.⁸⁷

Även om det inte är rätt att generalisera och säga att lojalitet leder till lönsamhet, kan vissa indirekta lojalitetseffekter på lönsamhet lyftas fram. Exempel på sådana är att parterna lättare kan få feedback från varandra, vilket kan göra koncentrationen på vad som verkligen efterfrågas bättre. På så sätt erbjuder parterna marknaden vad marknaden vill ha och inte vad de tror att marknaden vill ha, vilket förväntas påverka lönsamheten positivt. Ytterligare effekter som lojalitet indirekt bidrar med är så kallat mentorskap, det vill säga

⁸⁶ Söderlund 2001:20ff

⁸⁷ Söderlund 2001:187, Storbacka et al 1994: 32

att genom samarbeten kan fler kunder lockas till företaget. Genom samarbeten slipper dessutom parterna bekymra sig om viss information, eftersom information är något som parterna kan dela på.⁸⁸ Vidare kan ett samarbete bidra till att parterna erbjuder varandra resurser, möjligheter och förmåner som väger tyngre än erbjudanden från andra parter.⁸⁹

Exempel från resebranschen skulle i detta sammanhang kunna vara att resebyråerna, som dagligen möter slutkonsumenten ansikte mot ansikte, vet vad dessa efterfrågar och kan rapportera sådan information direkt till arrangören. Värdefull information, om exempelvis kommande produkter eller kampanjer, är ytterligare exempel på indirekta lojalitetseffekter som ett samarbete kan ge. I detta sammanhang finner vi det lämpligt att poängtera att samarbete handlar om ömsesidighet, om att ge och ta. Information måste, som vi tidigare uppmärksammat, löpa i båda riktningar, om samarbetet ska fungera optimalt. Nu har vi uppmärksammat lojalitet ur flera dimensioner, vi har koncentrerat oss på hur lojalitet kan mätas och på parallellen mellan lojalitet och lönsamhet. Men vad är det som gör att lojalitet egentligen utvecklas mellan två samarbetsparter?

3.3.1.3 Lojalitetskällor

Det finns många samarbeten, i vilka parterna är lojala mot varandra, men inte nöjda och det finns många samarbeten, i vilka parterna är nöjda, men inte lojala mot varandra. Nöjdhet är följaktligen inte den enda faktorn som skapar lojalitet, men den är en populär förklaring som ofta används.⁹⁰ Enligt beteendepsykologen Richard L Oliver är förhållandet mellan nöjdhet och lojalitet samma som det mellan ett frö och en växt. För att odla en växt krävs inte enbart ett frö, även om det är förutsättningen, utan också exempelvis solsken, jord och vatten⁹¹.

Ett sätt att skapa starka och lojala relationer är således att först och främst se till att samarbetsparten är nöjd. Ofta förekommer en viss toleransnivå i ett samarbete. Enligt Kennedy och Thirkell är parterna beredda att acceptera en del ofördelaktiga saker innan de uttrycker sin missnöjdhet. I detta sammanhang relateras till relationens styrka och till vilka

⁸⁸ Söderlund 2001: 203, 206

⁸⁹ Morgan & Hunt 1994

⁹⁰ Söderlund 2001:16,59, 68, Storbacka et al 1994:26, Storbacka & Lehtinen 2000:117f

⁹¹ Oliver 1999

band som kan uppstå mellan två parter. Det kan existera olika typer av band, såsom sociala, kunskapsmässiga och ekonomiska, vilka tillsammans med nöjdheten fungerar som *switching costs* för parterna i samarbetet. Switching costs betyder i detta sammanhang sådant som gör det besvärligt för parterna att söka nya samarbeten, det kostar således mer än det smakar att avsluta en relation och starta en ny.⁹²

Huruvida en relation kommer att vara långsiktig eller inte, beror både på yttre och på inre faktorer. Exempel på yttre faktorer som kan avgöra en relations hållbarhet är marknadens struktur och geografiska begränsningar, medan exempel på inre faktorer snarare handlar om relationens styrka och om hur kritiska händelser under relationens varaktighet hanteras.

Om marknaden exempelvis är koncentrerad, vilket betyder att antalet alternativa samarbetsparter är stort, kommer relationens långsiktiga hållbarhet riskera att komma i skymundan. I detta sammanhang är det relevant att uppmärksamma att trots att en samarbetspart är lojal, behöver det inte bero på att den är nöjd eller att det finns speciella band parterna emellan. Det kan istället bero på att det finns ett för stort utbud av alternativ. Parten ifråga håller sig då hellre till sin gamla samarbetspart, än ger sig ut i djungeln för att söka efter nya. Detta behöver emellertid inte betyda att samarbetsparten ifråga är intresserad av att satsa eller investera för att relationen ska utvecklas, utan endast fortsätter samarbetet av bekvämlighetsskäl. Det finns således faktorer som påverkar utvecklingen av en relation och trots att en relation är svag kan den bestå länge, för att parterna inte ser alternativen.

När inre faktorer i en relation beaktas betonas vikten av att hantera kritiska händelser, det vill säga sådana som har stor betydelse för relationen. Försättningen på relationen kan sägas bero på hur händelser av sådan karaktär hanteras. En framgångsrik hantering kan stärka relationen och väga upp för tidigare dåligt hanterade händelser, medan en dålig hantering kan innebära att relationen avslutas.⁹³

⁹² Storbacka et al 1994:27

⁹³ Storbacka et al 1994:29ff

3.3.2 Engagemang och förtroende

Engagemang och förtroende är två begrepp som kan ses som basen i lojalitet. För att två parter ska vara lojala mot varandra, krävs att båda parter engagerar sig och känner förtroende och tillit till varandra.⁹⁴ Det finns flera olika definitioner på vad engagemang och förtroende innebär. Vi väljer att använda oss av Moorman, Deshpande och Zaltmans definitioner. De definierar i detta sammanhang engagemang som: ”en varaktig önskan till att behålla en värdefull relation”⁹⁵. Parterna anser därmed att relationen är så pass viktig att det är värt att satsa på den för att kunna bevara den. De menar vidare att engagemang endast uppstår om en relation anses vara viktig och att parterna var för sig kan få ut något av den.⁹⁶ Då engagemang är ett handlingssätt som inrymmer både transaktionsspecifika beteenden och sociala egenskaper, såsom att vara tålmodig samt viljan att försvara sin samarbetspart, är det ett viktigt attribut i en god relation. Inom resebranschen skulle transaktionsspecifika beteenden exempelvis kunna vara att en resebyrå säljer researrangörens produkter. Men för att en god relation ska utvecklas krävs således också sociala egenskaper. Ett kriterium vid val av en ny samarbetspart kan vara att ha ett högt engagemang, där till exempel en part väljs framför en annan på grundval av detta.⁹⁷

Vidare definierar Moorman, Deshpande och Zaltman i detta sammanhang förtroende som: ”en vilja att lita på sin samarbetspart och känna tillit inför denne”⁹⁸. Denna definition fokuserar på när en part kan känna tillit till den andre partens trovärdighet och integritet. Anderson och Narus väljer istället, i sin definition, att fokusera på resultatet av att känna förtroende för varandra i en relation. Vi tolkar deras definition som följande, förtroende är en parts tro att en annan part kommer att utföra aktiviteter som leder till ett positivt resultat för båda parterna⁹⁹.

Förtroende i relationssammanhanget ses i litteraturen som en viktig hörnsten i ett strategiskt samarbete, då relationer som karaktäriseras av förtroende värderas mycket högt av företag.¹⁰⁰ I litteraturen kring begreppet förtroende lyfts även olika dimensioner fram,

⁹⁴ Morgan & Hunt 1994

⁹⁵ Havila et al 2004:177, Morgan & Hunt 1994

⁹⁶ Morgan & Hunt 1994

⁹⁷ Menon et al 2005:15

⁹⁸ Batt & Purchase 2004:170

⁹⁹ Batt & Purchase 2004:170

¹⁰⁰ Morgan & Hunt 1994, Menon et al 2005:11

Pavlou, Tan och Gefen är tre författare som uppmärksammar tre olika dimensioner av förtroende. Dessa är kompetens, trovärdighet och välvilja. Med kompetens, menar författarna, den kapacitet som finns för att fullfölja utlovade löften och kontrakt. Trovärdighet hänvisar till vilken förutsägbarhet, pålitlighet och ärlighet som finns när det gäller att fullfölja skriftliga förpliktelser. Välvilja ligger på en högre nivå än de två föregående och handlar om förväntningarna om att en part kommer att agera rättvist och inte ta övertaget över den andra, trots att möjligheter till detta kan ges.¹⁰¹

Studier har visat att förtroende mellan två företagsparter kan bidra till att förbättra kommunikationen, lösa problem på ett enkelt sätt, reducera konflikter och öka tillfredsställelsen hos parterna. I en förtroendeingivande relation blir det möjligt att dela med sig av information och idéer som kan vara förmånligt för båda parter. Då företagsrelationer kan vara riskfyllda, i och med delade kostnader och vinster samt långsiktiga målsättningar, krävs en hög nivå av förtroende.¹⁰²

3.3.3. Sammanfattning: lojalitet i relationer

I lojalitetssammanhanget har vi bland annat uppmärksammat hur samarbetsparter kan mäta lojalitet, dels utifrån den beteendemässiga dimensionen, men också utifrån den mentala dimensionen. Vi har dessutom diskuterat kopplingen mellan lojalitet och lönsamhet samt betonat att nöjdhet inte är den enda källan till lojalitet. Avslutningsvis uppmärksammades att engagemang och förtroende utgör två viktiga faktorer för att en lojal relation ska utvecklas¹⁰³. Morgan och Hunt anser till exempel att dessa två faktorer är avgörande för att två parter ska vilja behålla och utveckla en relation, motstå attraktiva kortsiktiga alternativ och istället gynna långsiktiga samt att kunna lita på att den ena parten inte agerar opportunistiskt. Genom engagemang och förtroende kan relationen utvecklas till att bli mer effektiv och hållbar.¹⁰⁴ Som vi tidigare uppmärksammat utvecklas ofta relationer två parter emellan genom ett socialt utbyte, den ena parten tar initiativet till samarbete och när den andra visar intresse utvecklas interaktionen mellan dem. Båda parterna blir därmed

¹⁰¹ Pavlou et al 2003

¹⁰² Menon et al 2005:11f

¹⁰³ Havila et al 2004:176

¹⁰⁴ Morgan & Hunt 1994

engagerade i samarbetet och förtroendet till varandra blir en viktig aspekt i utvecklingen av lojalitet.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Havila et al 2004:176

4. Redovisning av empiri

I detta kapitel redovisar vi vårt empiriska material, det vill säga resultatet av de intervjuer vi genomfört med Sembo, Ticket och Resia. Vi väljer inledningsvis att presentera bakgrunden till samarbetena parterna emellan, bland annat fokuseras vilka kriterier och motiv som ligger bakom samarbetena. Därefter lyfts parternas interaktion och samspel fram, exempelvis diskuteras kommunikation, formalitet, rutiner samt anpassning. Vidare diskuteras betydelsen av personliga relationer. Avslutningsvis betonas vad som, i dessa samarbeten, krävs för att relationerna ska bli effektiva och hållbara på lång sikt.

4.1 Att starta ett samarbete

Sembo är, som vi tidigare uppmärksammat, en relativt liten researrangör i förhållande till exempelvis Ving och Fritidsresor, som valt att inte sälja sina resor via egna butiker, utan mestadels via olika resebyråer. Skälet till detta är framförallt kostnadsrelaterat, men också möjligheten att nå ut till en större marknad och bli rikstäckande ligger bakom valet. Utan samarbetena med Resia och Ticket, som finns i hela landet, skulle Sembo aldrig kunna skapa den volym som de gör idag. Att Sembo har samarbete med Ticket och Resia betyder, enligt företagets marknadskoordinator, följaktligen mycket dels eftersom de är de två största resebyråkedjorna i Sverige. Ytterligare något som betonas är fördelen med att bli antagen i Ticket och Resias verksamheter, eftersom de är ytterst restriktiva och bestämda med vad som ska ingå i deras sortiment. Att få in en fot¹⁰⁶ hos Ticket och Resia betyder således mycket för Sembo. I nuläget står alla de resebyråer som Sembo samarbetar med för cirka tio procent av företagets totala omsättning.¹⁰⁷

Samarbetet mellan Sembo och Resia har funnits sedan år 2004, men Resia har sedan längre tillbaka sålt delar av Sembos sortiment. I dagsläget ingår hela Sembos utbud i samarbetet. Motivet till att Resia valde att samarbeta med Sembo var att de ansåg att Sembo har konkurrenskraftiga priser, ett gott rykte, det vill säga är kända för att vara duktiga på det de gör samt har på senare år breddat sitt sortiment till att också omfatta flyg. Sembo kompletterar på så sätt Resias utbud på ett konkurrenskraftigt sätt.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Marknadskoordinator Sembo

¹⁰⁷ Marknadskoordinator Sembo

¹⁰⁸ Marknadskoordinator Resia

Ticket har samarbetat med Sembo sedan drygt ett år tillbaka och i nuläget säljer Ticket endast Sembos hotellutbud. Ticket hade innan samarbetet med Sembo, ett samarbete med Prisma, ett företag som var snarlikt Sembo och som ägdes av Fritidsresor. När Fritidsresor valde att ändra inriktning på Prisma hamnade Ticket i en situation där de behövde ett komplement till sitt utbud och valet föll på Sembo.¹⁰⁹

4.1.1 Kriterier för samarbeten

I de samarbeten som vi har studerat har resebyråerna vissa kriterier som följs när nya samarbetsparter väljs ut. Sett ur Resias perspektiv är det främsta kriteriet att det finns en efterfrågan och ett behov från kunderna samt att arrangören är unik i något avseende. Dessutom ska arrangörens sortiment vara av hög kvalitet och det ska vara möjligt att bedöma om det kommer att förbättra Resias lönsamhet. Erbjuder arrangören exempelvis en lägre provision än andra arrangörer, väljer Resia att avstå från samarbete. Ytterligare kriterier som Resia tar hänsyn till vid val av nya samarbetsparter, är huruvida arrangören anses vara pålitlig, har funnits på marknaden länge samt att framförallt Resia, men även slutkonsumenten, känner sig trygga och säkra med både produkten och arrangören. I dessa sammanhang är Resias nyckelord trygghet, säkerhet och hög service.¹¹⁰

Även Ticket har speciella kriterier som de tillämpar vid val av samarbetsparter, flera liknar Resias, men det finns också vissa skillnader. En sådan är enkelhet som kriterium, med detta menas att det ska vara enkelt att boka och administrera arrangörens produkter. Dessutom värderar Ticket utbildning och support högt samt kräver att det måste finnas en vilja till att göra gemensamma satsningar i samarbetet. Vikten av att båda parter ser varandra som samarbetsparter, och inte som konkurrenter, är också ett avgörande kriterium.¹¹¹

Sett ur Sembos perspektiv startas ett samarbete antingen genom att de resebyråer som vill samarbeta med företaget tar kontakt med det eller att Sembo själva kontaktar attraktiva resebyråer. När det gäller samarbetet med Resia var det Sembo som tog initiativ och med Ticket var det tvärtom. När kontakten är etablerad skickar Sembo ett samarbetsavtal, som i

¹⁰⁹ Marknadskoordinator Ticket

¹¹⁰ Marknadskoordinator Resia

¹¹¹ Marknadskoordinator Ticket

Ticket och Resias fall sträcker sig över ett år, och när det är accepterat och påskrivet inleds relationen på allvar, bland annat i form av utbildning och anpassning.¹¹²

4.1.2 Olikheter i samarbeten

Det som skiljer samarbetet mellan Sembo och Ticket från Sembo och Resias samarbete är dels att Ticket, som vi tidigare uppmärksammade, endast säljer Sembos hotellutbud, vilket innebär att Ticket använder Sembo till att paketera resor. Dessutom skiljer sig samarbetena åt när det gäller fakturering. Det som är annorlunda med Ticket, i jämförelse med Resia och alla övriga resebyråer som har direktfakturering, är att de har 24 timmar på sig att göra eventuella ändringar i bokningar, innan Sembo skickar färdhandlingar och fakturor till Ticket. Därefter paketerar Ticket själv handlingarna så att de får ett Ticketutseende. Med direktfakturering menas således att handlingarna istället skickas direkt från Sembo till slutkonsumenten. Dessutom bokar inte Ticket Sembos produkter via Sembos hemsida, som alla andra resebyråer gör, utan via sitt egna bokningssystem.¹¹³

Ytterligare en skillnad mellan samarbetena är att Tickets och Resias företagsklimat är olika. Förklaringen till detta är att Resia till viss del arbetar med franchise, det vill säga samtidigt som vissa butiker ägs av Resiakedjan, ägs några av privatpersoner. I det sistnämnda fallet blir det ekonomiska egenintresset avsevärt mer märkbart, än det är i de förstnämnda.¹¹⁴

Förutom de ovanstående konkreta skillnaderna i samarbetena, värderas inte samarbetena olika högt. Detta visar citatet nedan:

I: Ser ni någon skillnad mellan samarbetet med Ticket och samarbetet med Resia?

IP: Nej, för oss är det ingen skillnad. Nej, det är det inte.

(Marknadskoordinator Sembo)

Å andra sidan påpekas att samarbetena skiljer sig något åt på grund av hur länge samarbetet har existerat. Marknadskoordinatorn på Sembo menar att skillnaden är att ju

¹¹² Marknadskoordinator Sembo

¹¹³ Marknadskoordinator Sembo, Medarbetare kundtjänst Sembo

¹¹⁴ Marknadskoordinator Sembo

längre samarbetet funnits, desto fler personliga kontakter utvecklas.¹¹⁵ Marknadskoordinatör på Ticket understryker dessutom att en relation utvecklas snabbare om produkten har en marknad, det vill säga att resebyråerna säljer produkterna mycket och därmed har frekvent kontakt. Eventuella problem kan då lösas snabbare, tack vare den kommunikation som etablerats.¹¹⁶

4.2 Interaktion och samspel

Genom de intervjuer som vi genomfört har vi förstått att interaktionen mellan både Sembo och Ticket samt mellan Sembo och Resia fungerar relativt bra. En respondent på försäljningsnivå på Resia menar att samarbetet med Sembo fungerar utmärkt, Sembo besöker Resia regelbundet och hon känner att Resia kan Sembos produkter. Vidare poängterar hon att Sembo är ett informativt och samarbetsinriktat företag vilket vissa andra arrangörer inte är i lika stor utsträckning.¹¹⁷ Marknadskoordinatör på Resia betonar likaså att samarbetet fungerar, men som för alla arrangörer hade även Sembo en viss inkörningstid, det vill säga en tid innan samarbetet fungerade smärtfritt, men hon poängterar också att det i dagsläget finns vissa problem i samband med samannonsering. Citatet nedan är ett exempel på det sistnämnda:

IP:---/I början var det också problem med samannonsering, och det har fungerat sådär hela tiden egentligen. Sembo arbetar ju inte med alotment, då det gäller flyg. Sembo går efter tillgång och efterfrågan, vilket till en början ställde till problem för våra säljare. Sembo kunde ha en annons i en tidning med priser, och nästa dag när en kund kom in så fanns inte resan, då borde de ha arbetat med alotment, så att de kunde ha säkrat några platser.

(Marknadskoordinator Resia)

Utifrån huvudkontorsnivå på Ticket fungerar samarbetet med Sembo bra, även om marknadskoordinatör lyfter fram vissa problem. Hon menar att företaget i interaktionen med huvudkontoret alltid har ett trevligt och positivt bemötande, men att Sembos support däremot utifrån säljarnas perspektiv, kan uppfattas som något tveksam. I vissa sammanhang är exempelvis administrationen lite trög¹¹⁸, det kan ta lång tid och ibland ges dubbla budskap. Ytterligare exempel är att dokument som skulle kunna skickas samtidigt

¹¹⁵ Marknadskoordinator Sembo

¹¹⁶ Marknadskoordinator Ticket

¹¹⁷ Säljare Resia Göteborg

¹¹⁸ Marknadskoordinator Ticket

istället skickas olika dagar. Som marknadskoordinatör uttrycker det anser säljarna att det inte är kul att ringa till Sembo.¹¹⁹ Detta betonar marknadskoordinatör i nedanstående citat och framhåller som den negativa aspekten i samarbetet:

IP: Sembo är ett företag som vi räknar med och är komfortabla med. Men Sembo är inte hippt, det är inte ett kul företag att ringa till. Jag tycker det är viktigt att ha en bra image utåt och där fallerar Sembo lite, men det är ju sånt som tar tid. Sembo är inte skämtsamma och inte dunka i ryggen, vilket är viktigt i en relation, att man kan ha det på den nivån.

(Marknadskoordinatör Ticket)

Efter intervjun med marknadskoordinatör på Ticket fann vi det intressant att undersöka hur samma problematik uppfattas på försäljningsnivå. Utifrån de intervjuer vi gjort på försäljningsnivå inom Ticket, kan vi konstatera att den problematik som marknadskoordinatör uppmärksammade inte bekräftades, snarare dementerades av alla respondenter. Citaten nedan visar uppfattningar om samarbetet:

I: När du har kontakt med Sembo, fungerar samarbetet bra då?

IP: Absolut, absolut.

(Säljchef Ticket Ängelholm)

I: Men du tycker att samarbetet fungerar bra?

IP: /---/ Mellan säljare och agent support så är det bra. Det är kanon.

(Säljare Ticket Ängelholm)

I: Hur tycker du att samarbetet med researrangören Sembo fungerar? Är det ett ömsesidigt samarbete?

IP: Jag tycker att samarbetet fungerar bra, det är absolut ett ömsesidigt samarbete, vi har mycket kampanjer tillsammans. Sembo delar plats med alla andra arrangörer, både i butik och i marknadsföring.

(Säljchef Ticket Malmö)

Utifrån marknadskoordinatör på Sembo, fungerar samarbetet med Ticket och Resia mycket bra. Exempelvis har alltid resebyråerna ett trevligt bemötande och är serviceinriktade. Företaget är således mer än nöjda med resebyråernas prestationer och framhåller i sammanhanget också fördelen med att vid både med- och motgång få direktfeedback. På detta sätt flyter arbetet bättre och problem kan lösas direkt när de uppstår.¹²⁰

¹¹⁹ Marknadskoordinatör Ticket

¹²⁰ Marknadskoordinatör Sembo, Säljare Sembo

I inledande faser av samarbetena är det framförallt personer på marknadsavdelningar på respektive huvudkontor som står för kontakterna. När samarbetet väl är etablerat sker den mesta kontakten parterna emellan istället på försäljningsnivå, men även här skiljer sig kontakterna åt. Som citaten nedan visar skiljer sig interaktionen mellan de personer som exempelvis är säljare och de som arbetar på kundtjänst:

I: Hur ofta har du kontakt med Ticket/Resia?

IP: Jag personligen har kontakt någon gång i veckan, när de har frågor eller när det är något speciellt dem vill, annars kan jag inte tycka att jag har haft det, för det är ju i så fall mer när det är problem att man försöker, behöver få tag på Ticket eller Resia men annars flyter det på.

(Medarbetare kundtjänst Sembo)

I: Hur ofta har du kontakt med dem?

IP: Resebyråerna? Ohh ja, flera gånger om dagen, alltså det är många samtal varje dag från resebyråerna.

(Säljare Sembo)

Interaktionen mellan parterna sker mestadels via telefon, men även mail och personliga besök används som kommunikationsmedel.¹²¹ Vanligtvis verkar interaktionen vara som störst vid exempelvis frågor kring bokning, produkter och betalningsregler, men också vid problem. Som en av våra respondenter uttryckte det, så klarar för det mesta säljarna allt på egen hand, interaktionen är i detta sammanhang mest nödvändig när det gäller specifika frågor, om exempelvis ett visst hotell.¹²² Interaktionen är av allt att döma också som störst vid utbildningstillfällen, studieresor och gemensamma kampanjer.¹²³

4.2.1 Personliga relationer

I vår undersökning valde vi att fokusera på olika teman, varav ett handlade om vilken betydelse personliga relationer parterna emellan har i samarbeten. Med personlig relation menar vi huruvida det är viktigt att vid sidan av den mer formella relationen också ha en informell relation, det vill säga en mer avslappnad och igenkännande relation. I detta sammanhang har vi funnit att åsikterna varierar, en del respondenter menar att den personliga relationen är viktig i samarbetet, medan andra inte ser den som lika betydelsefull. Citaten nedan förstärker detta:

¹²¹ Säljchef Ticket Malmö

¹²² Säljare Ticket Ängelholm

¹²³ Marknadskoordinator Sembo

I: Känner du att du har personliga kontakter på resebyråerna?

IP: Ja, det har jag. Den på Resia vet man ju sen innan, eftersom man har jobbat där, helst här i stan känner man ju dom och sen har vi ju Person Y uppe i Göteborg och sen har vi en som ringer från Karlstad och hon bara ”ja hej hej Person X”, alltså ja man känner dem snart till namnen och de vet ju vem jag är även om man inte har träffat varandra, så har man varit här så länge också nu, så dom vet lite grann vem man är.

(Säljare Sembo)

I: Är det viktigt i samarbetet, att ha personliga relationer?

IP: Det är väl inte jätte kanske, det är inte det allra viktigaste/---/men jag tror, alltså jag vet själv att när jag jobbade på resebyrå att jag tycker det var skönt, att om jag ringer till arrangören, och eftersom vi inte är så många så vet man att, ”åhh, jag pratade med Person X eller jag pratade med Person Y eller någon så”, så då vet de lite grann, här är ju inte det att vi sitter 200 eller 100 säljare, utan här kan man ju ofta få tag på den man har pratat med. /---/jag tror det är en trygghet för dem också många gånger. Jag tycker det är roligt också, man får ju, inte en privat relation, men en relation via telefon med dem, så man kan ju skoja och så också lite grann emellanåt.

(Säljare Sembo)

Ytterligare en respondent uttryckte, som citatet nedan visar, att personliga relationer mellan samarbetsparter kan vara viktiga av andra skäl än de som säljaren från Sembo uppmärksammade:

I: Tycker du det är viktigt att ha en personlig relation till researrangörer och i såna fall varför?

IP: Ja, men det är klart att det är viktigt att ha en relation och (tystnad)/---/för ingen är ju felfri till exempel, om vi har lyckats göra något fel så att man hjälps åt att reda ut det och även om de har gjort något fel att vi är smidiga att man inte smutskastar varandra. Såna saker är ju jätte jätteviktiga, för blir det då att man har problem och de är otrevliga eller ohjälpsamma, så nästa gång man har en kund som ska åka med Sembo/---/så kommer man ihåg det/---/.

(Säljchef Ticket Ängelholm)

En respondent ansåg däremot inte att den personliga relationen till samarbetsparten har en avgörande betydelse för samarbetet i helhet. Hon tycker inte att det finns en personlig relation mellan henne och Sembo, hon känner exempelvis ingen på företaget och har inte heller ett behov av att lära känna någon. Detta eftersom hon anser att den nivå som interaktionen idag ligger på är lagom, om den skulle öka skulle, som hon uttrycker det, företaget bombarderas av information från sina samarbetsparter.¹²⁴

Det som framhålls, framförallt av Sembo, kring personliga relationer är avsaknaden av att ha ett ansikte på sin samarbetspart. Via telefon uppstår den personliga relationen, men som

¹²⁴ Säljchef Ticket Malmö

citaten nedan visar, skulle den personliga relationen utvecklas ytterligare om personerna ifråga träffades:

I: Är det alltid genom telefon ni har kontakt eller träffas ni?

IP: Nej, vi träffas inte, vi träffar väl dem som är i stan om man springer på dem här, (tystnad), nej det är lite synd, för vi träffar ju inte resebyråerna någonting, vi får inga ansikten till dem, mer än om man åker upp på TUR-mässan och sådant och då kanske man springer på dem men då vet man ju inte alltid vilka de är heller, då kanske man springer om varandra.

(Säljare Sembo)

I: Personliga relationer till de olika butikerna, känner du att du har det?

IP: Nej, för jag, alltså man har ju aldrig något ansikte, det är ju väldigt svårt att få en överblick när det är så/---/stort, det finns så många kontor och många arbetare kanske heter likadant och är det då inte mer än den telefoniska kontakten så/---/.

(Medarbetare kundtjänst Sembo)

Ur våra intervjuer kan vi skönja ett mönster kring personliga relationer. Utifrån vårt material har vi kommit fram till att denna verkar vara mer betydelsefull för Sembo, än för Ticket och Resia. Sett utifrån hur många olika arrangörers produkter som Ticket och Resia säljer, är detta inte överraskande. Som marknadskoordinatör på Ticket uttryckte det försöker företaget snarare dra ner på utesäljarspringet¹²⁵, det vill säga företaget ser helst inte att alla arrangörer besöker dem, eftersom det tar för mycket försäljningstid. I detta fall värderas inte den personliga interaktionen lika högt, som den till synes gör från Sembos sida.¹²⁶ När det däremot gäller informationskvällar och kick-offs, är interaktionen mer dubbelriktad och ömsesidigt uppskattad.

4.2.2 Information och utbildning

I ett samarbete mellan två parter krävs kontinuerlig utbildning och informationsutbyte, för att parterna ska kunna utveckla en relation. Vanligtvis sker utbildning via telefon, genom besök, studieresor eller genom manualer, som finns tillgängliga via Internet. I det senare fallet är det upp till var och en i samarbetena att uppdatera sig. Vid telefonutbildning är det framförallt säljcheferna från varje butik som deltar i utbildningen, därefter är det deras uppgift att sprida informationen vidare till övriga säljare.¹²⁷ Enligt Sembo reser två representanter från företaget vid två tillfällen per år runt till Ticket och Resia. I detta

¹²⁵ Marknadskoordinatör Ticket

¹²⁶ Marknadskoordinatör Ticket

¹²⁷ Säljchef Ticket Ängelholm

sammanhang finns en resursbegränsning, det vill säga Sembo har inte tillräckligt med resurser för att kunna besöka alla butiker. I dagsläget är det framförallt norra Sverige som kommer i skymundan och som företaget inte hinner besöka. Under besöken ges information om nya produkter, nyheter i bokningssystem samt eventuellt andra frågor, som butikerna anser viktiga att få besvarade. Studieresor med Sembo genomförs en gång per år och då är det framförallt säljare från Ticket och Resia som får följa med. Syftet med studieresorna är dels att visa uppskattning för de butiker som presterar bra, men tanken är också att säljarna ska få inblick i hur en resa med Sembo kan arta sig.¹²⁸

Ett annat tema som vi valde att fokusera på under våra intervjuer var, hur Ticket och Resia anser att utbildning från Sembos sida fungerar. Om det till exempel är något som saknas eller kan förbättras. Marknadskoordinatorn på Resia betonar framförallt att studieresor med Sembo är något som uppskattas och det är något som företaget hoppas att Sembo fortsätter med. Enligt samtliga respondenter från Resia saknas det dock personliga besök i butikerna¹²⁹, men de är medvetna om att detta är en fråga om tidsbrist, men betonar likväl att ett besök per år är för lite. Marknadskoordinatorn menar dessutom att Sembo inte hinner utvärdera och utveckla relationen till alla Resiabutiker. När vi istället frågar hur informationsutbytet parterna emellan fungerar, får vi veta att Sembo har en lätt kommunikation och att det alltid finns angelägna och engagerade säljare som hjälper till. Det som marknadskoordinatorn framhåller som en brist i sammanhanget är det faktum att Resia inte alltid vet hur Sembo tänker på lång sikt. Här spekulerar marknadskoordinatorn i om detta är ett strategiskt val eller om företaget snarare fokuserar på kort sikt. I detta sammanhang skulle Resia uppskatta att få mer statistik och analyser från Sembos sida och på så sätt slippa få en överraskning varje gång en ny katalog lanseras.¹³⁰

Enligt Ticket ligger Sembos utbildningar, information och besök på en bra nivå. Som vi tidigare påpekat vill inte Ticket ha mer av dessa och marknadskoordinatorn betonar i detta sammanhang att hur pass mycket interaktion som förekommer, är upp till var och en. En av våra respondenter menar att när det är brist på information och utbildning, är det upp till

¹²⁸ Marknadskoordinator Sembo

¹²⁹ Marknadskoordinator Resia, Säljare Resia Göteborg, Säljchef Resia Landskrona

¹³⁰ Marknadskoordinator Resia

Ticket att ta initiativ och kontakta Sembo.¹³¹ Likaväl som hos Resia uppskattas studieresorna med Sembo, framförallt av anledningar som citatet nedan visar:

I: Vad tycker du om Sembos studieresor?

IP: /---/Studieresorna sker en gång om året, men det borde vara fler, för det är relationskapande om något. Det är här man lär känna varandra på ett annat sätt. Sen kan du inte ha en relation till alla butikerna, därför är det viktigt att välja ut de som är viktiga för Sembo och visa uppskattning för dem/---/.

(Marknadskoordinator Ticket)

Från Tickets och Resias sida sker ingen direkt utbildning, men informationen från företagen förmedlas på liknande sätt som hos resebyråerna, internt hos Sembo, det vill säga att exempelvis marknadskoordinatorn förmedlar information vidare till övriga medarbetare på företaget.¹³² För Sembos del är det, enligt oss, lättare att skapa en relation till de Ticket- och Resiabutiker som geografiskt sett ligger i närheten. Bland annat bjuds lokala Resia- och Ticketbutiker in till exempelvis frukostmöte. På liknande sätt är det lättare för Sembo att göra spontana besök hos lokalt placerade butiker.¹³³

4.2.3 Samarbetskrav och anpassning

För att ett samarbete ska vara ömsesidigt och skapa en win-win situation för båda parter, är det viktigt att hänsyn tas till respektive parts krav. Utifrån kraven som ställs, kan följden bli att antingen båda eller en av parterna måste anpassa exempelvis sina rutiner eller system. Från Sembos marknadsavdelning ställs framförallt försäljningskrav på Ticket och Resia. Gemensamma mål formuleras, både på huvudkontorsnivå och till viss del även på försäljningsnivå.¹³⁴ Dessutom kräver Sembo att företaget syns i både Ticket och Resias butiker, det vill säga att de får lika mycket plats i skyltfönster som andra arrangörer. Under våra intervjuer med respondenter från Sembo uppmärksammade vi huruvida det kan vara en risk att anpassa företaget till Ticket och Resias krav för mycket. Citatet nedan visar på ett tydligt sätt Sembos inställning till denna problematik:

I: Tror du det finns någon risk i att anpassa sig för mycket till Ticket och Resia?

IP: Alltså, lite grand, så självklart ska man inte (tystnad) risk och risk, (tystnad) man får ju inte helt och hållet lägga sig efter deras, vad dem har för krav på oss.

¹³¹ Marknadskoordinator Ticket, Säljchef Ticket Malmö

¹³² Marknadskoordinator Sembo, Medarbetare kundtjänst Sembo

¹³³ Säljare Sembo

¹³⁴ Marknadskoordinator Sembo

Utan det måste ju vara ett ömsesidigt samarbete, tycker jag, från båda håll. Det är väl det enda liksom, om de har något krav på oss att man inte bara säger ja tack och amen, för att man är så tacksam för att de säljer oss, utan det måste ju faktiskt vara på våra villkor också. Så jag tror det är viktigt det här med ömsesidigt, att man har respekt för varandra som part.

(Marknadskoordinator Sembo)

Resias marknadsavdelning ställer således också krav på Sembo, exempelvis kräver Resia att Sembo ska ge god service till företagets butiker, de ska kunna hantera diskussioner med kunderna samt vara engagerade i dem. Därtill ställs krav på att Sembo ska ta sitt ansvar, vara kreativa och ta initiativ till exempelvis samannonsering och kampanjer. I detta sammanhang bör betonas att marknadskoordinatören menar att initiativ bör komma från båda håll i ett samarbete.¹³⁵

Utifrån huvudkontorsnivå överensstämmer Ticketets krav med de kriterier för samarbete, som vi i tidigare avsnitt uppmärksammat, det vill säga att Sembo exempelvis ska ha ett enkelt och lättadministrerat bokningssystem samt en vilja till gemensamma satsningar. Numera ställer Ticketet också administrativa krav på Sembo, detta för att effektivisera interaktionen dem emellan.¹³⁶

Under våra intervjuer har vi funnit att kraven tenderar att skilja sig beroende på vilken organisationsnivå respondenten ifråga arbetar på. På intervjun med en av Sembos säljare uppmärksammades att det främsta kravet som Ticketet och Resia ställer på företaget är att säljarna ska kunna sin produkt samt vara enkla att nå.¹³⁷ I de fall Sembos representanter inte kan svara på Ticketet eller Resias frågor, är också kravet att de är inriktade på att ta reda på svaret direkt och inte endast skickar problemet vidare till någon annan.¹³⁸ När det gäller anpassning anser både säljaren och medarbetaren från kundtjänst att det i Ticketet och Resias fall framförallt handlar om att lära sig nya administrativa rutiner, såsom betalningsvillkor.

Utifrån våra intervjuer på försäljningsnivå med Ticketet och Resia framkom att kraven framförallt är relaterade till försäljning. Med detta menas att Ticketet och Resia ställer krav på att den information som Sembo förmedlar stämmer. Detta betonas av säljchefen på Ticketet i Ängelholm, som menar att det är Ticketet som, vid eventuella problem, får stå till

¹³⁵ Marknadskoordinator Resia

¹³⁶ Marknadskoordinator Ticketet

¹³⁷ Säljare Sembo

¹³⁸ Medarbetare kundtjänst Sembo

svars inför slutkunden.¹³⁹ På liknande sätt framhåller säljaren i samma butik att det viktigaste kravet som Sembo ska leva upp till är att produkten är seriös och överensstämmer med den information som ges.¹⁴⁰ Citatet nedan visar hur Ticketets säljchef i Malmö resonerar kring krav:

I: Vilka krav ställer ni på Sembo?

IP: Ja, att samarbetet ska fungera, vi arbetar i ett högt tempo och då är det viktigt att systemet fungerar och inte strular, så att det inte blir ett tidstjuveri för oss. Det ska vara lätthanterligt och det är viktigt att Sembo har bra öppettider, det vill säga samtidigt som Ticket, så att man alltid kan få hjälp. /---/

(Säljchef Ticket Malmö)

På försäljningsnivå hos Resia har vi funnit att kraven på Sembo till stor del överensstämmer med Ticketets, men i synnerhet betonas tillgänglighet, både när det gäller information, öppettider, kataloger och en fungerande support.¹⁴¹

4.3 Effektiva och hållbara relationer

För att sammanfatta vårt empiriska material och lyfta fram det som respondenterna framhåller som centrala aspekter för att skapa effektiva och hållbara relationer, väljer vi nedan att genom citat presentera ett urval av svar som vi fått på temat. Vi kommer även att försöka utvärdera det specifika och unika i Ticket och Sembos samt Resia och Sembos samarbeten.

I: Anser du att relationer till researrangörerna är viktiga, i så fall varför?

IP: De är viktiga för att man ska kunna ta telefonen om det uppstår fel och få hjälp snabbt. Det är dessutom en trygghet i att kunna agera och veta att agerandet är accepterat/---/. När det är snabba puckar är det viktigt att man kan lita på varandra, att idag hjälper jag dig och imorgon hjälper du mig, det ska vara ömsesidigt. Då är det här med win-win jätteviktigt, att man inte ser varandra som motståndare eller antagonister, utan som samarbetspartners.

I: Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå generellt sett kan göras hållbar på lång sikt?

¹³⁹ Säljchef Ticket Ängelholm

¹⁴⁰ Säljare Ticket Ängelholm

¹⁴¹ Säljare Resia Göteborg, Säljare Resia Landskrona

IP: För att göra en relation långsiktig så krävs att åtagandena är gemensamma, och då kan relationen vara hur länge som helst. Då kan det bli så att man delar på både risker och vinster, men sen finns det många skalor emellan innan det blir så. Det måste vara ett samarbete där båda satsar, vi satsar på Sembo, vi behöver Sembo och ser till att Sembo säljs, om det inte säljs följer vi upp mot budget internt. Vi förväntar oss inga ”tjuvnyp” från Sembos sida. Om vi till exempel gör en prestation, exempelvis garanterar en kund att det här ska du få på resan. Då kräver vi på Ticket en motprestation från Sembo, exempelvis högre provision. På det sättet hjälper vi Sembo att bygga volymer.

(Marknadskoordinator Ticket)

Utifrån huvudkontorsnivå menar marknadskoordinatören att det är viktigt att etablera relationer till samarbetsparter, särskilt inom resebranschen, där tempot är högt och behovet av snabb support många gånger är avgörande vid försäljning. Respondenten ifråga betonar att en relation framförallt kan göras effektiv och hållbar genom gemensamma intressen, åtaganden och satsningar. Detta innebär att parterna i samarbetet måste våga dela på både risker och vinster. I sammanhanget understryks betydelsen av förtroende och engagemang, det vill säga att parterna litar på och inte går bakom ryggen på varandra. Nedan presenteras perspektiv, sett utifrån försäljningsnivå, på vikten av relationer samt hur de kan göras så effektiva och hållbara som möjligt:

I: Tycker du att det är viktigt att ha en välfungerande relation till era researrangörer och i så fall varför? Är det viktigt för dig?

IP: Ja, det är jätteviktigt, eftersom jag är arrangörens ansikte utåt och om det blir något problem är det till mig kunderna kommer. Sen är det viktigt att vi känner oss trygga med produkten, att det är flyt i försäljningen.

I: Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå kan göras hållbar på lång sikt?

IP: Det är viktigt att ha långsiktiga avtal, inte bara på ett halvår. /---/För att det ska vara långsiktigt måste man ha en trygghet i avtalen och träffas kontinuerligt/---/Jag tycker inte att det fattas något speciellt från Sembos sida, här får man ju bedöma företagen efter dess storlek. Självklart erbjuds mer studieresor och informationskvällar av de större arrangörerna. Men när Sembo kommer på besök kan det kännas ännu mer personligt. Men om det blir några problem så tar man det direkt, det är en rak kommunikation vi har här.

(Säljchef Ticket Malmö)

Som säljchefen på Ticket i Malmö fastslår är välfungerande relationer viktiga, eftersom Ticket är Sembos ansikte utåt och vid eventuella problem är det Ticket som får stå till svars inför kunden. Långsiktiga avtal och att parterna träffas kontinuerligt framhålls som centrala faktorer för att skapa effektiva och hållbara relationer. Skälet till att detta värderas är att trygghet och säkerhet kan skapas, för såväl Ticket som Sembo. Nedan presenteras ytterligare ett perspektiv:

I: Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå kan göras hållbar på lång sikt?

IP: Ja, det var en svår fråga, alltså jag tycker det fungerar bra som det är och som sagt, sen tror jag att för att göra en relation så stark som möjligt, krävs att man är lyhörd, att dem lyssnar på våra önskemål om förändringar, vi har ju speciella önskemål, eftersom vi är en kedja, så har vi ju vissa rutiner/---/ det kan ha att göra med att vi får statistik på ett visst sätt./---/Att det blir ett givande och tagande, att man är lyhörd och gör ändringar så långt det går/---/ och att om vi ser att på en destination så är det mycket klagomål, så att antingen får Sembo plocka bort den destinationen eller får de göra nya upphandlingar med nya hotell eller, alltså att man har en kommunikation på något sätt.

(Säljchef Ticket Ängelholm)

Säljchefen på Ticket i Ängelholm framhåller lyhördhet som en viktig faktor att beakta i samarbeten mellan företag. Att båda parter i så stor utsträckning som möjligt lyssnar på varandras önskemål om förändringar samt betonar ömsesidighet och kommunikation i sammanhanget. Utifrån Resias perspektiv har vi valt att presentera citat som betonar sådant som inte Ticket uppmärksammat som viktiga aspekter av effektiva och hållbara relationer:

I: Tycker du det är viktigt att ha en välfungerande relation till era researrangörer och i så fall varför?

IP: Det är jätteviktigt, att veta att om det blir problem att det finns hjälp och stöd att få, även att man känner att man vet vem man ska vända sig till.

I: Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå kan göras hållbar på lång sikt?

IP: Jag tycker att det i så fall är extra viktigt att utveckla personliga relationer mellan oss.

(Säljchef Resia Landskrona)

I: Tycker du att det är viktigt att ha en välfungerande relation till era researrangörer och i så fall varför?

IP: En bra relation till våra researrangörer är a och o. Just den personliga kontakten är ytterst viktig för vårt samarbete. Vi behöver ibland snabb och proffsig hjälp, och då är det viktigt att de kan stå till tjänst med detta.

(Säljare Resia Göteborg)

Respondenter från Resia fastslår under våra intervjuer vikten av att relationen till Sembo ska innebära snabb och proffsig hjälp, att den personliga relationen är ytterst viktig för samarbetet samt att stödet från företaget alltid finns tillgängligt. Den personliga kontakten fastställs som förutsättning, men också som en faktor som kontinuerligt måste vårdas, för att relationer ska vara effektiva och hållbara.

Sett utifrån Sembos perspektiv lyfts liknande förutsättningar och ansträngningar fram som Ticket och Resia nämner i relationssammanhanget. Som citaten nedan visar understryker

respondenter från Sembo ännu mer ännu de andra att den personliga relationen är väsentlig att utveckla:

I: Är det viktigt för dig att ha en välfungerande relation till resebyråerna?

IP: Ja absolut.

I: Varför är det viktigt?

IP: Varför? (skratt) Tänk om det inte hade funkat, tänk om man inte har relationer, tänk om att du själv sitter och ska ringa hit och boka en resa och jag sitter och är sur och grinig eller att vi inte får någon kemi som stämmer. Det är ju inte roligt, /---/det spelar ingen roll om du är privatperson eller om du är resebyrå och du inte får den hjälp eller de bara *ja, mmm... ja det var la bra då, visst det kan jag väl göra, du kan väl åka till Frankrike om du vill, ja visst kan du göra det* (sarkastisk) alltså det är ju inte roligt. /---/Alltså det, det är ju jättejobbigt ju, /---/ då tappar man ju lusten. Alltså det säljer ju inte oss heller, det gynnar ju inte dom och det gynnar ju definitivt inte oss. Så jag tycker det är viktigt med en personlig relation. /---/Alltså det blir helt annorlunda, istället för att sitta *välkommen till Sembo, det är Person X* ja mmm och så kan man slappna av en liten stund. Det är skönt.

(Säljare Sembo)

Som respondenten i citatet nedan betonar är ett sätt att skapa effektiva och hållbara relationer att låta fler på Sembo följa med på resebyråbesök, dels som en sporre för dem, men också för att samarbetsparterna ska få ett ansikte till varandra.

I: Finns det något som du skulle vilja blev bättre i er relation?

IP: (tystnad) Ja, alltså jag tror nog att /---/det hade varit bra om en säljare följt med ut ibland på resebyråbesöken också, även om marknadsavdelningen vet jättemycket nu, men vi sitter fortfarande /---/det är mitt jobb och jag sitter med det hela dagarna. Vi kanske inte kan följa med ut till alla byråerna men kanske till någon eller att de kom hit någon gång, alltså träffas lite grann för det är ganska skönt att ha en personlig relation, men i alla fall få följa med ut på byråerna och det är bra för byråerna att få ett ansikte till någon här /---/ Jag menar jag ska ju vara specialist på det jag gör och sen så givetvis att det är en sporre för oss att få göra någonting annat också emellanåt /---/.

(Säljare Sembo)

Vidare fastslås kommunikation, både intern och extern, vara av central betydelse för att ett samarbete ska fungera på ett effektivt sätt. Exempelvis framhåller respondenten nedan att information såsom betalningsvillkor och administrativa regler skulle kunna fungera bättre än i dagsläget, men menar att de flesta butiker är med på noterna, medan andra, oavsett upprepningar, aldrig är det:

I: Finns det något som du skulle vilja att Ticket och Resia erbjuder dig, som de inte redan erbjuder dig?

IP: /---/Nej, men ibland kanske deras kommunikation, ibland kan deras internkommunikation brista, men jag vet ju hur det funkar, det kan det ju göra på vilket företag som helt. /---/det är lite små information som skulle kanske tryckas

på men vissa grejer kan man trycka på hur många gånger som helst, det går inte igenom ändå./---/

(Säljare Sembo)

Avslutningsvis lyfter marknadskoordinatörn på Sembo fram småsaker som viktiga faktorer i relationsvård. Citatet nedan visar respondentens inställning till vikten av att visa uppskattning, i form av att exempelvis bjuda resebyråer på lunch när de besöks eller att utse årets bäst säljande resebyrå:

I: Hur vårdar Sembo sin relation till Ticket och Resia, för att göra dem effektiva och hållbara?

IP: Alltså, ja man försöker ju att göra lite sådana här småsaker som att man tar ut årets resebyrå till exempel, den som sålde bäst och sen så ger man dem nu vad det kan vara för någonting/---/ett diplom och skickade till dem något år och lite såna saker. Att man hela tiden ger uppskattningar, lite små uppskattningar. Sen när man åker runt, så försöker man kanske hos någon byrå som man vet har sålt jättebra eller har varit jätteduktiga, så när man kommer dit på besök tar med sig lunch och bjuder dem/---/lite såna saker så att de känner sig lite uppskattade, för jobbet de gör.

(Marknadskoordinatör Sembo)

Sammanfattningsvis är Resia, men också Sembo, mest fokuserade på att skapa personliga kontakter för att göra en relation så effektiv och hållbar som möjligt, medan Ticket mer framhåller gemenskap, i form av mål och intressen, som avgörande för relationens hållbarhet. Ett avslutande tema under våra intervjuer handlade om hur respondenterna tror och vill att relationernas framtid ska se ut.

4.3.1 Framtiden

Som avslutande tema i våra intervjuer valde vi således att rikta uppmärksamheten framåt och fokusera på hur samarbetena förväntas utvecklas i framtiden. Våra respondenter är överlag positivt inställda och tror samt hoppas att samarbetena kommer att fortskrida. En tydlig anledning till detta är, för Ticket och Resias del, att Sembos produkter är allsidiga, efterfrågas av marknaden samt ligger rätt i tiden. Dessutom anses Sembo vara en tuff aktör med mycket skinn på näsan¹⁴², som på senare tid har gjort aggressiva satsningar både när det gäller produktutveckling och marknadsföring. Marknadskoordinatörn på Resia fastslår att ett sådant företag alltid är attraktivt att samarbeta med.¹⁴³ Vidare uttrycker säljchefen på Ticket i Ängelholm att hon tror att Sembo kommer att säljas mer och mer framöver. Idag

¹⁴² Marknadskoordinatör Resia

¹⁴³ Marknadskoordinatör Resia, Säljare Resia Göteborg

vill kunderna ha möjligheten att boka mer flexibla resor. Med detta menas att kunderna inte längre efterfrågar charterresor lika mycket, de anses vara för strikta, charterresan är antingen en eller två veckor lång. Numera efterfrågas följaktligen möjligheten att kunna anpassa både reslängd och resmål efter eget tycke.¹⁴⁴

Sett utifrån Sembos perspektiv är det viktigt att samarbetena fortskrider eftersom företaget under de senaste fem åren har vuxit med i genomsnitt 20 procent per år. En viktig framgångsfaktor i detta sammanhang är att, för att Sembo ska kunna hålla priserna nere till slutkunderna, skapa stora volymer. Det enda sättet för företaget att göra detta är genom att skapa så rikstäckande samarbeten som möjligt.¹⁴⁵ Som en respondent på Sembo tillägger är det viktigt att när företaget växer, spelar samarbetena och relationerna mellan parterna en ännu mer väsentlig roll än annars.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Säljchef Ticket Ängelholm, Säljare Ticket Ängelholm

¹⁴⁵ Marknadskoordinator Sembo

¹⁴⁶ Säljare Sembo

5. Analys och slutsatser

I detta kapitel kommer vi att analysera vår undersökning, genom att låta teorin möta empirin. Syftet med analysen är att vi ska kunna besvara våra frågeställningar och på så sätt formulera våra slutsatser.

5.1 Betydelsen av relationer i resebranschen

I detta avsnitt vill vi uppmärksamma relationsmarknadsföring och CRM, på det sätt som vi funnit att dessa båda existerar i resebranschen. Utifrån den historiska tillbakablick som vi inledde kapitel tre med, kan vi konstatera att framförallt en defensiv relationsmarknadsföringsstrategi är lämplig att tillämpa inom resebranschen. Branschen är mogen, det vill säga utbudet i form av både researrangörer, såsom Sembo, samt resebyråer, såsom Ticket och Resia, är större än efterfrågan. I detta läge är det således mer effektivt och lönsamt att satsa på att skapa hållbara relationer till såväl kunder som samarbetsparter. Vi vill emellertid poängtera att aktörerna inom resebranschen inte för den skull ska bortse från en offensiv strategi, det vill säga det är fortfarande av central betydelse för aktörerna att kunna förvärva nya kunder. Som vi tidigare uppmärksammat ändras målgrupper kontinuerligt och kunderna växer därmed ur dem.

Utifrån de olika definitioner på relationsmarknadsföring som introducerades i kapitel tre menar vi att både Gummessons och Peltons definitioner är angelägna att uppmärksamma inom resebranschen. Precis som Gummesson menar att alla på ett företag måste vara deltidsmarknadsförare, kan vi konstatera att det är centralt att alla på ett företag också är relationsvårdare. Tillämpas relationsmarknadsföring på detta sätt inom branschen kan fördelar såsom större tillit skapas, vilket på sikt kan minska oro och osäkerhet. En förutsättning för att företag inom resebranschen ska vilja tillämpa relationsmarknadsföringens principer och använda någon form av CRM-verktyg, tror vi är att det ekonomiska utbytet framgår tydligt. Det ekonomiska utbytet som relationen mellan såväl Sembo och Ticket, som mellan Resia och Sembo, måste således förbättra välfärden för alla parter, annars är det inte attraktivt för dem att samarbeta. Tillsammans med det ekonomiska utbytet finns det dock flera andra förutsättningar som behövs för att ett

samarbete ska utvecklas till en effektiv och hållbar relation, vilka vi återkommer till i nästkommande avsnitt.

5.2 Förutsättningar för relationer

I vår uppsats valde vi inledningsvis att fokusera på delfrågan: *vilka förutsättningar krävs för att skapa ett ömsesidigt samarbete?* Enligt teorin krävs en mängd olika förutsättningar, men det som är intressant för oss är att se hur teorin fungerar i praktiken. Framträder exempelvis egenskaperna och motiven, som vi uppmärksammade i kapitel tre, lika tydligt i verkligheten? På vilka sätt märks att till exempel kontrakt fungerar som en förutsättning för samarbete och hur anpassar sig parterna till varandra? Är all anpassning exempelvis fördelaktig och vilken betydelse kan det personliga och sociala utbytet ha för relationens effektivitet och hållbarhet?

5.2.1 Grundläggande förutsättning: motiv

Utifrån vår empiri har vi förstått att den grundläggande förutsättningen för att ett samarbete och sedermera en relation ska kunna utvecklas, är att de rätta motiven och gemensamma intressena finns. Det motiv som vi menar finns från Sembos sida är framförallt relaterade till de teoretiska motiven marknadsinträde och marknadspositionering. Genom samarbetena med Ticket och Resia får Sembo tillgång till en mer omfattande marknad och medvetenheten om samt synligheten av företaget förbättras. Vi kan fastslå att både Ticket och Resia, teoretiskt sett, har produktrelaterade motiv till sina samarbeten med Sembo. Genom att sälja Sembo kan företagets sortiment på ett framgångsrikt sätt kompletteras och på detta sätt möjliggörs en differentiering. Ticket och Resia kan därmed särskilja sitt sortiment och skapa ett högre värde. Ovanstående motiv är de mest märkbara, men vi kan även skönja att tids-, resurs- och kunskapsrelaterade motiv ligger bakom samarbetena. Sembo kan med hjälp av sina samarbetsparter på ett tidseffektivt sätt ha uppsikt över hur marknaden utvecklas och förändras. Exempelvis kan Sembo, även om de själva också har information, få direktfeedback från Ticket och Resia, som dagligen möter kunderna och vet vad dessa efterfrågar. I en föränderlig bransch blir möjligheten till detta värdefull. De resurs- och kunskapsrelaterade motiven kan vi se finns från alla parter i samarbetena. Ticket och Resia genomför båda kampanjer tillsammans med Sembo, där gemensamma

resurser, såsom kunskap, utnyttjas. På detta sätt kan exempelvis marknadsföringskostnader hållas nere och företagen kan dra nytta av varandra.

5.2.2 Förutsättning: kontrakt

Det finns enligt teorin flera olika typer av kontrakt och det framhålls i sammanhanget att olika kontrakt lämpar sig olika bra i olika situationer. Utifrån vår undersökning kan vi konstatera att ett kontrakt i nuläget finns och är en nödvändighet för att reglera både rättigheter och skyldigheter, men också för att förhindra opportunistiska beteenden. Till viss del tror vi att såväl Ticket som Resia och Sembo är opportunistiska i samarbetet, på det sätt att företagen i många fall betonar att samarbetet måste vara gynnsamt för dem själva. Exempelvis har det under våra intervjuer framkommit att både Ticket, Resia och Sembo sätter sina intressen först, samarbetet får till exempel inte hindra den ena parten att agera utifrån vad som är bäst för just denna. Som säljchefen på Ticket i Malmö uttryckte det, arbetet med Sembo får inte bli tidstjuveri för dem och det får inte vara trögt för dem att ringa till Sembo, samtidigt som Sembo fastslår att tacksamhet inte får styra samarbetet. Å andra sidan menar vi, likt Larson och Wikström, att detta också behövs, det är inte fördelaktigt om samarbeten är harmoniska i alla avseenden, eftersom det kan leda till stagnering. Med detta som bakgrund tror vi att ett visst inslag av egenintressen, självständighet och konflikter kan gynna och skapa levande samarbeten. Vi vill emellertid poängtera att dessa inslag är viktiga och accepterade i vissa situationer, men inte i andra. Det gäller således för såväl Ticket som Resia och Sembo att klara av att balansera konflikter och konsensus det vill säga både individuella och gemensamma intressen.

Vi menar, utifrån teorin, att ett kontrakt mellan Resia och Sembo samt mellan Ticket och Sembo dels bör reglera formella aspekter av samarbetet, såsom försäljningskrav, men framförallt tror vi att kontraktet ska fungera som ett verktyg för kommunikation. Vi anser att kontraktets innehåll ska vara en förutsättning, för båda parterna, att både våga, vilja och kunna engagera sig och prestera så bra som möjligt. Enligt teorin bör ett kontrakt vara opartiskt, det vill säga inte prioritera en parts intresse före den andres, för att vara så effektivt och hållbart som möjligt. För övrigt krävs det, enligt oss, att kontraktet mellan parterna, speciellt i en så föränderlig bransch som resebranschen, bör vara informellt och flexibelt. Kontraktet bör ge utrymme för ett föränderligt agerande och det är viktigt att

avtal inte hindrar parterna från att agera på bästa sätt i varje enskild situation. Emellertid är kontrakt inte den enda förutsättningen för att relationer ska utvecklas.

5.2.3 Förutsättning: ömsesidig interaktion

Utifrån teorier har vi förstått att det som är avgörande för att ett samarbete ska utvecklas till en ömsesidig relation är att det finns ett dubbelriktat intresse. En effektiv relation kan aldrig fungera om det endast finns intresse, engagemang, kommunikation samt information från en part. Även om faktorer som dessa kan vara mer tydliga hos en part, är det av speciellt stor vikt att en part inte har övertag över den andra. I detta fall riskerar den andra partens beroende att bli för stort. Det som krävs i detta sammanhang är således välvilja från båda parter.

I undersökningen som denna uppsats bygger på har vi kommit fram till att både Ticket och Resia har specifika kriterier för hur nya samarbetsparter väljs ut. Detta är, enligt oss, en form av försäkring av att samarbetet kommer att vara ömsesidigt. Ett tydligt försäkringskriterium som vi kan se att både Resia och Ticket använder sig av, är att det finns en efterfrågan på marknaden. Finns inte denna, kommer inte företagen att kunna sälja produkten och därmed inte heller tjäna pengar på den. Även om detta kan uppfattas som att det egna intresset väger tyngre än det gemensamma, menar vi återigen att det trots allt krävs egenintresse i alla samarbeten. Vi, i enlighet med marknadskoordinatören på Sembo, menar att det inte går att ständigt vara tacksam för samarbetet, utan båda parter måste också våga framföra sina åsikter och idéer. Det krävs således kompromisser i alla samarbeten, men det viktiga är att parterna ser varandra som samarbetsparter och inte som konkurrenter eller motståndare.

Sett utifrån teorins perspektiv är kommunikation och information en viktig förutsättning för att samarbeten ska ha potential att växa till effektiva och hållbara relationer. I detta sammanhang framhålls att kommunikation och information måste gå i båda riktningar, oavsett om denna är positiv eller negativ. I vår undersökning har vi förstått att kommunikationen till största del fungerar på detta sätt, men i vissa fall brister informationsutbytet. I detta läge ifrågasätter vi om samarbetet är så ömsesidigt som det borde vara eller om det är så att Resias toleransnivå helt enkelt är nådd i sammanhanget.

Enligt respondenter på Resia, undanhåller Sembo viss information, som vi tror, skulle gynna samarbetet. Informationen ifråga handlar om försäljningsstatistik och framtida intentioner, det sistnämnda vid exempelvis katalogsläpp. Resia påpekar att de nästan alltid känner sig överraskade när Sembo släpper en ny katalog. Detta får konsekvensen att Resia inte kan informera eller tipsa kunder i förväg, vilket de kan med vissa andra researrangörer. Risker är, enligt oss, att Sembo på detta sätt kan gå miste om försäljningstillfällen, som samarbetet annars skulle ha kunnat skapa.

Å andra sidan är denna problematik inte något som våra respondenter från Ticket uppmärksammar, och i detta sammanhang ställer vi oss kritiska till hur det egentligen är. Vi kan endast spekulera i vad detta beror på och funderar på om det är så att Sembo inte har lika stort förtroende för Resia, som för Ticket, eller om det beror på att parterna inte ser varandra som likvärdiga i samarbetet. Kanske ställer Resia Sembo i förhållande till andra större arrangörer och därför anser att företaget presterar sämre i sammanhanget. Resia kanske ser sig själva som mer likvärdiga med större arrangörer och värderar Sembo därefter. Respondenter på Ticket betonade däremot att företaget värderar och tar hänsyn till de olika arrangörernas storlek samt därmed också hur mycket resurser som finns till informationsutbyte. Därför kanske informationsmängden inte uppfattas som lika bristfällig hos Ticket som den gör hos Resia.

5.2.4 Förutsättning: ömsesidig anpassning

Utifrån teorin förutsätts att parterna i ett samarbete har individuella rutiner och system, som för att en relation ska kunna utvecklas, måste anpassas till varandra. Det är viktigt att parterna visar intresse för varandras system och rutiner samt att dessa kontinuerligt utvärderas och uppdateras. Utifrån ett CRM-perspektiv skulle blixtlässtrategin vara ett användbart verktyg att tillämpa för att skapa anpassning i samarbeten inom resebranschen. I dagsläget menar vi att det inte finns en sömlös passform mellan vare sig Sembo och Ticket eller Sembo och Resia. Vi menar, utifrån hur vi har uppfattat att företagen arbetar idag, att det fortfarande finns brister i anpassningen dem emellan. Bokningssystemen är exempelvis inte fullständigt länkade till varandra och betalningsvillkoren överensstämmer inte helt. Detta beror dels på att Ticket och Resia har olika typer av bokningssystem, men också på att företagens fakturering skiljer sig åt. I detta sammanhang tror vi att det är svårt

för Ticket och Resia, som samarbetar med så pass många olika researrangörer, att anpassa sig mer till just Sembo, än vad de redan gjort. Utifrån teorin menar vi istället att det ligger på Sembos initiativ och att företaget genom ytterligare anpassning skulle vinna mer på samarbetena. Om inte Sembo inser vikten av detta, tror vi, i enlighet med en av våra respondenter på Ticket, att butikerna kommer avstå från att boka Sembo. Är det ett krångligt och tidskrävande system, tror vi, att säljarna väljer de system som är både enklare och snabbare, för att på så sätt kunna sälja så mycket som möjligt.

I samband med ovanstående diskussion finner vi det lämpligt att tillägga att samarbetena mellan såväl Ticket och Sembo som Resia och Sembo är relativt nya, de har funnits i ett respektive två år. Vi menar att på grund av detta kan det inte förväntas att företagen ska ha en sömlös passform och vara fullständigt anpassade till varandra, utan detta är både tids- och resurskrävande. Dessutom vill vi poängtera att vi inte tror att det är fördelaktigt för vare sig Resia, Ticket eller Sembo att omedelbart anpassa sig efter varandra. En risk kan då vara att någon av parterna får för mycket kontroll eller blir för starkt beroende. Innan en anpassning kan ske, tror vi att det framförallt krävs engagemang och förtroende mellan parterna. Beroende på i hur pass stor utsträckning parterna samarbetar samt hur djupt samarbetet är, tror vi att anpassningen bör situationsanpassas. Enligt teorin tolkar vi det som att hänsyn också bör tas till om parten är en så kallad helkund eller delkund. I detta fall är vi av den åsikt att Sembo däremot inte i anpassningssammanhanget ska skilja på Ticket och Resia, utan trots att Ticket är en delkund och endast säljer Sembos hotellutbud, står för en likvärdig försäljning, sett utifrån antalet butiker, som Resia gör.

5.2.5 Personligt och socialt utbyte

De rätta motiven, ett opartiskt kontrakt, ömsesidighet samt anpassning verkar således utifrån teorin vara viktiga förutsättningar för samarbeten och för att relationer ska utvecklas. Det som, enligt vår undersökning, i synnerhet gör relationer ömsesidiga är det utbyte som relationen ger, både för företaget och för enskilda individer. Vi har funnit att intresset för personliga relationer i sammanhanget tenderar att variera. Vi tror att detta skiljer sig beroende på hur personen ifråga är och därmed skiljer sig intresset från person till person. Beroende på om respondenten ifråga arbetar på huvudkontorsnivå eller på försäljningsnivå verkar också ha betydelse i sammanhanget. Några av våra respondenter

ser de personliga relationerna som något som behöver utvecklas för att relationen till samarbetsparten ska bli effektiv och hållbar, medan andra inte reflekterat över detta och är nöjda som det är. Som vi konstaterat i vårt empiriska material, tror vi att den personliga relationen betyder mer för Sembo, än för Ticket och Resia, även om vissa respondenter ger uttryck för motsatsen.

Att skapa en personlig relation mellan parterna, tror vi mest fördelaktigt görs, genom att parterna kontinuerligt träffas ansikte mot ansikte. Det är i och för sig svårt att arrangera, med tanke på hur många olika butiker som ingår i samarbetet. Men vi tror trots allt att det är när personer möts och får ett ansikte till telefonrösterna som personliga relationer kan utvecklas. Från Sembos sida menar vi att det krävs att företaget på ett bättre sätt än idag anstränger sig för att besöka sina resebyråer. Som vi har förstått det, är det flera respondenter, framförallt från Resia, som efterfrågar fler personliga besök. Om företaget ska klara av att växa i samma takt som de gjort de senaste fem åren, är det, enligt vår åsikt, av allt att döma centralt att satsa på att skapa effektiva och hållbara relationer på detta sätt.

5.3 Lojalitetens betydelse

I vår uppsats valde vi vidare att fokusera på delfrågan: *vilken betydelse kan lojalitet ha för samarbetet ifråga?* För att ett samarbete ska utvecklas till en effektiv och hållbar relation, framhåller teorin bland annat att ovanstående förutsättningar måste finnas, men vikten av att parterna är såväl engagerade, tillförlitliga och bundna till varandra, understryks också. I detta sammanhang betonas ömsesidigheten ytterligare en gång. Som vi uppmärksammade i kapitel tre finns det många samarbeten, i vilka parterna är lojala mot varandra, men inte nöjda och det finns många samarbeten, i vilka parterna är nöjda, men inte lojala mot varandra.

Utifrån vår undersökning kan vi i dagsläget konstatera att såväl Ticket som Resia och Sembo är nöjda med sina samarbeten, men vi undrar om samarbetena verkligen är lojala och likvärdiga? För att parterna ska vara lojala krävs mer än att de enbart är nöjda. Vi tror att för att lojalitet ska uppstå parterna emellan, krävs också att Ticket och Resia känner att utan Sembo har företaget sämre förutsättningar att konkurrera på marknaden. Likaväl tror vi att för att lojalitet ska kunna utvecklas mellan Sembo och Resia eller Ticket måste

Sembo också känna att relationen skapar möjligheter för fortsatt framgång. Om relationen utvecklas på detta sätt, menar vi, att alla parter kommer anse att relationen är värd att bevara och därmed kommer vilja satsa på den. I detta sammanhang finner vi det intressant att spekulera i hur likvärdiga samarbetsparterna egentligen är? Vi har fått uppfattningen att Ticket och Resia skulle klara sig i konkurrensen, utan Sembos produkter, men att Sembo inte skulle klara sig lika bra på marknaden utan Ticket och Resia. De senare har samarbeten med många arrangörer, och även om Sembo också har samarbeten med många andra resebyråer, kan de aldrig få samma genomslagskraft som de får genom sina samarbeten med Ticket och Resia. För att samarbetena ska vara värda att satsa på måste parterna vara likvärdiga, både när det gäller satsningar och makt. Även om det sistnämnda ofta är svårt att uppnå, bör det eftersträvas i största möjliga mån.

I vår undersökning har vi också kunnat skönja ett mönster, att i lojalitetssammanhang väger engagemang och förtroende tungt. Enligt teorin blir det, i en relation där parterna litar på varandra, lättare att både ge och ta. Även om det finns kontrakt som ska reglera beteenden likt dessa, krävs det ändå välvilja, det vill säga att även om möjligheter att agera för egen vinnings skull ges, tar inte parterna dem. Låt säga att exempelvis Sembo i en viss situation skulle föredra att agera på ett, för dem fördelaktigt sätt, men ofördelaktigt för Ticket och Resia, menar vi att om ett ömsesidigt förtroende existerar, kommer Sembo att avstå och istället välja ett alternativ som är fördelaktigt för alla parter.

Som Oliver fastslår utvecklas lojalitet inte enbart med nöjdhet som källa, utan det är som med fröet och växten. För att skapa lojalitet krävs således förutsättningar såsom engagemang, förtroende, ömsesidighet och anpassning, men precis som det tar tid för fröet att växa, tar det tid för ett samarbete att utvecklas till en lojal relation. När det gäller samarbetena mellan Sembo och Ticket samt Sembo och Resia kan vi konstatera att fröet är satt, men det krävs fortfarande mer vård i form av solsken och vatten, för att relationen ska bli lojal.

5.4 Effektiva och hållbara relationer i resebranschen

För att knyta an till vår problemformulering där vi poängterade att det är lättare att säga vad en god relation är än att förklara hur den skapas, det vill säga vad solskenet och vattnet egentligen består av? I detta avsnitt vill vi sammanfatta och uppmärksamma de slutsatser vi har kommit fram till i denna uppsats. Tidigare i kapitlet har vi framhävt både vilka förutsättningar som krävs för att ett ömsesidigt samarbete ska utvecklas samt vilken betydelse lojalitet kan ha i sammanhanget. Nu vill vi besvara vår huvudsakliga frågeställning: *hur kan ett samarbete mellan två företagsparter inom resebranschen, göras till en effektiv och hållbar relation?*

En av våra slutsatser är att för att ett samarbete mellan två företagsparter inom resebranschen ska utvecklas till en effektiv och hållbar relation krävs rätt motiv, det vill säga motiv som betonar gemenskap och ekonomiskt utbyte, snarare än enbart egenintressen. Dessutom krävs att ett opartiskt och balanserat kontrakt upprättas och som vi poängterade i uppsatsens inledning är detta emellertid inte tillräckligt, utan det krävs mycket mer. Det behövs exempelvis ömsesidighet i såväl informations-, kommunikations-, risk- och vinstsammanhang. Till viss del krävs också att parter anpassar sig till varandra, men anpassningen får inte skapa beroendeställningar och asymmetri, utan samarbetet bör bygga på välvilja. Vidare kan vi dra slutsatsen att huruvida personligt utbyte är avgörande för hur effektiv och hållbar en relation kan bli, är individuellt, det vill säga uppfattningen kring detta skiljer sig från person till person. Vi är emellertid av den åsikt att en personlig kontakt skapar bättre förutsättningar för effektivitet och hållbarhet inom resebranschen. Tillsammans med engagemang och förtroende, tror vi att grunden för lojalitet därigenom kan etableras.

Ytterligare en slutsats vi har kommit fram till är att för att hålla kvar den entusiasm som ofta förekommer i början av samarbeten behövs kontinuerliga ansträngningar. Inom resebranschen har vi funnit att närvaro, i form av regelbundna och personliga besök, är ytterst viktiga för att göra en redan god relation ännu mer framgångsrik. Vidare är det av vikt att parterna i ett samarbete kontinuerligt bevakar och uppdaterar system och rutiner för att på effektivaste sätt uppnå en ömsesidig och sömlös passform. Med detta menar vi att

Sembo, Ticket och Resia i största möjliga mån ska anpassa sådana processer, det vill säga rutiner och system som länkar parterna till varandra. Det betyder inte att en part för den skull ska kunna få mer kontroll än någon annan, utan det handlar om att skapa effektivitet och eliminera onödiga aktiviteter. Risken med en alltför sömlös passform är att den ena parten kan ta kontrollen över den andra, som i sin tur riskerar att tappa sin unikhet. Tillämpas blixtlåsstrategin däremot på rätt sätt, menar vi att risken för opportunistisk och asymmetri kan begränsas. Vi menar att någon form av CRM-verktyg behövs i samarbetena mellan Sembo och Ticket samt mellan Sembo och Resia, eftersom interaktionen i deras verksamheter är så pass stor. För att företagen ska ha möjlighet att vara uppdaterade, ha kunskap om och veta vad de olika samarbetsparterna uppskattar skulle en databas vara användbar. Vi tror att information, både positiv och negativ, i en databas skulle knyta parterna till varandra på ett starkare sätt, vilket i bästa fall skulle kunna leda till att ytterligare opportunistiska handlingar begränsas.

Sammanfattningsvis blir vår huvudsakliga slutsats att det går att skapa relationer på flera olika sätt, men för att relationer ska bli så effektiva och hållbara som möjligt handlar det om att samarbeta ofta, vara engagerade och se långsiktigt på samarbetet. Om båda parter gör detta finns det potential för relationen att bli både ömsesidig, lojal och långsiktig.

6. Avslutning

I detta avslutande kapitel vill vi summera samt reflektera över uppsatsen och dess relevans. Dessutom kommer vi att resonera kring fortsatta studier som skulle kunna vara intressanta att genomföra inom ämnet.

6.1 Summering

Syftet med vår uppsats var att utifrån ett CRM-perspektiv skapa en förståelse för vilka förutsättningar samt kontinuerliga ansträngningar som krävs för att kunna utveckla ett samarbete mellan två företagsparter, till en effektiv och hållbar relation. Genom syftet kom vi fram till följande frågeställning: *hur kan ett samarbete mellan två företagsparter inom resebranschen, göras till en hållbar och effektiv relation?* Utifrån denna valde vi att koncentrera oss på två delfrågor: *vilka förutsättningar krävs för att skapa ett ömsesidigt samarbete samt vilken betydelse kan lojalitet ha för samarbetet ifråga?* Centrala begrepp och teorier som diskuterats i uppsatsen har bland annat varit relationsmarknadsföring, CRM, samarbete, lojalitet, förtroende och engagemang. För att genomföra vår undersökning valde vi att tillämpa den kvalitativa metoden och genomförde tio intervjuer med respondenter från Sembo AB, Ticket Travelgroup AB och Resia Travelgroup AB.

Vår slutsats är att för att ett samarbete ska kunna utvecklas till en effektiv och hållbar relation, inom resebranschen, krävs dels vissa förutsättningar, men också kontinuerliga ansträngningar. Bland annat krävs att gemensamma motiv och intressen finns, att opartiska kontrakt upprättas samt att anpassning till viss del sker mellan parterna. När samarbetet väl är etablerat, krävs således också kontinuerliga ansträngningar för att relationen parterna emellan ska bli så effektiv och hållbar som möjligt. Exempelvis är närvaro av central vikt, det vill säga att parterna kontinuerligt träffas, men det är också viktigt att någon form av CRM-verktyg tillämpas. Sammanfattningsvis blir vår huvudsakliga slutsats att det går att skapa relationer på flera olika sätt, men för att relationer ska bli så effektiva och hållbara som möjligt handlar det om att samarbeta ofta, vara engagerade och se långsiktigt på samarbetet. Om båda parter gör detta finns det potential för relationen att bli både ömsesidig, lojal och långsiktig.

6.2 Reflektioner

Som avslutning på vår magisteruppsats vill vi reflektera över de slutsatser vi kommit fram till. Anledningen till att vi valde att studera relationer inom resebranschen var framförallt att vårt intresse för resebranschen generellt sett är stort. Dessutom har vi under våra studier på Service Management programmet ideligen stött på problematiken kring att vårda och utveckla relationer till kunder, och vi fann det nu intressant att studera hur relationer istället fungerar business to business, det vill säga mellan två företag som samarbetar. Det finns ett flertal studier kring relationsskapande, men vi fann det intressant att studera denna problematik i en föränderlig bransch såsom resebranschen, i vilken vi inte stött på studier som denna tidigare. Vi inledde vår uppsats med en uppfattning om att samarbeten endast kan utvecklas till effektiva och hållbara relationer, om opportunistiska beteenden kan begränsas. Till viss del har vår föreställning bekräftats genom undersökningen, men vi har även kommit till insikt om att egenintressen också har en viss betydelse, inte enbart negativ utan också positiv, för relationers utveckling.

Vi tror att de slutsatser som vi kommit fram till är relevanta för såväl Sembo som Ticket och Resia, men vi tror också, trots att vårt resultat är baserat på just dessa företag, att undersökningen kan vara användbar och relevant för andra aktörer i branschen. Detta eftersom marknaden både är mogen och kunderna är mer vana och därmed också mer krävande. Även om, som vi uppmärksammade i vår inledning, menade att det är särskilt gynnsamt för Sembo att vårda sina relationer, tror vi att exempelvis också Ving, som har egna butiker att förmedla resor genom, bör se vård av relationer som en viktig förutsättning för att lyckas på marknaden. För resebyråer menar vi också att vårt resultat är användbart. Även för dem är det centralt att fokusera på relationsskapande och relationsvård, eftersom utan arrangörernas förtroende, finns det ingen plats för dem på marknaden. Särskilt i dagsläget, med tanke på det växande antalet Internetresebyråer samt kunders egna intresse för att på egen hand hitta och boka sina resor. För övrigt tror vi att det resultat vi kommit fram till genom vår undersökning kan vara användbar även för andra mogna branscher. Vi menar att det resultat vi kommit fram till genom vårt empiriska material, men framförallt det resultat vi kommit fram till genom teorin, är applicerbart i de flesta mogna branscher där samarbeten och relationer existerar. Idag är många branscher, långt ifrån enbart resebranschen, mogna. Många företag liknar varandra och erbjuder samma slags

samarbetsfördelar och i ett sådant klimat är det av stor vikt att skapa effektiva och hållbara relationer för att överleva i konkurrensen.

Avslutningsvis vill vi ägna några rader till att reflektera dels kring hur vi kunde ha genomfört undersökningen på annat sätt samt vilka intressanta idéer vi fått till fortsatta studier. På grund av tidsbegränsning var vi tvungna att begränsa omfattningen på vår undersökning, och i efterhand kan vi känna att det hade varit intressant om vi hunnit genomföra fler intervjuer, hos både Sembo, Ticket och Resia, men också med andra aktörer inom branschen. Eftersom vi var medvetna om denna begränsning redan när vi inledde uppsatsarbetet, valde vi att istället för att söka efter generella mönster, att söka efter det unika och speciella i just dessa företags relationer. Förslaget vi har till fortsatta studier blir således att försöka göra en mer fokuserad undersökning, för att på detta sätt kunna dra generella slutsatser. Vi menar även att det skulle vara intressant att inrikta sig mer på vilken betydelse exempelvis kommunikation och ledarskap har i relationsskapande. En intressant frågeställning skulle kunna vara: *vilken roll har ledaren eller ledarna för hur relationer kan utvecklas på ett effektivt och hållbart sätt?* Vi tror att studier kring detta skulle komplettera de studier som redan finns kring relationsskapande och relationsvård.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Balzer, Glen (2005): *Equal Partners, Balanced Terms*. Industrial Distribution, New York. Vol 94. Nr. 7. Sid 42.

Batt, Peter J. & Purchase, Sharon (2004): *Managing collaboration within networks and relationships*. Industrial Marketing Management. Vol 33. Sid. 169-174.

Bryman, Alan (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Fyall, Alan & Garrod, Brian (2005): *Tourism Marketing – A collaborative approach*. Clevedon: Channel View Publications.

Företagspresentation Sembo Semesterbostäder AB 2004.

Grönroos, Christian (2002): *Service Management – En CRM ansats*. Malmö: Liber AB.

Gummesson, Evert (2002): *Relationsmarknadsföring – Från 4P till 30R*. Malmö: Liber AB.

Hafstrand, Lovisa, Lindorsson, Angelica & Nilsson, Lisa (2005): *Ursäkta, varför åker du på charter? En uppsats om alkoholens betydelse för en charterupplevelse*. Kandidatuppsats, Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Hagberg-Andersson, Åsa (2006): *Does adaption pay off?* Industrial Marketing Management 35. Sid. 202-209.

Hallgren, Örjan (2006): *Handelns Relationer*. Helsingborg: Ekonomibok Förlag AB.

Havila, Virpi, Johanson, Jan & Thilenius, Peter (2004): *International business-relationship triads*. International Marketing Review. Vol 21. Nr. 2. Sid. 172-186.

Holma, Anna (2004): *Triadic Business Relationships - The Changing Role of Intermediaries in the Business Travel Industry*. Full Paper presented at the 13th Nordic Tourism Research Symposium, Aalborg Danmark.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, Philip, Bowen, John & Makens, James (2002): *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.

Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Larson, Mia (2002): *A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran Festival*. International Journal of Tourism Research. Vol 4. Nr. 2. Sid. 119-143.
- Larson, Mia & Wikström, Ewa (2001): *Organizing Events: Managing conflict and consensus in a political market square*. Event Management. Vol 7. Nr. 1. Sid 51-65.
- Menon, Ajay, Homburg, Christian & Beutin, Nikolas (2005): *Understanding customer value in business-to-business relationships*. Journal of Business-to-Business Marketing. Vol 12. Nr. 2. Sid. 1-27.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994): *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing. Vol 58. Nr. 3. Sid. 20-39.
- Oliver, Richard L. (1999): *Whence consumer loyalty?* Journal of Marketing. Vol 63. Special Issue Sid. 33-44.
- Pavlou, Paul A., Tan, Yao-Hua & Gefen, David (2003): *The transitional role of institutional trust in online interorganizational relationships*. System Sciences. Sid. 215-224.
- Ravn, Jakob, Nygaard, Claus & Hull Kristensen, Peer (2002): "Strategen tecknar kontrakt – agentteorin". I Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars. *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Sid. 79-98. Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter (2002): *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2000): *CRM: customer relationship management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö: Liber Ekonomi.
- Storbacka, Kaj, Strandvik, Tore & Grönroos, Christian (1994): *Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality*. International Journal of Service Industry Management. Vol 5. Nr. 5. Sid. 21-38.
- Söderlund, Magnus (2001): *Den lojala kunden*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Thurén, Torsten (1997): *Källkritik*. Stockholm: Liber AB.
- Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin (2005): *Skrivhandboken – Vägledning i skriva vetenskapliga texter*. Helsingborg: Institutionen för Service Management.

7.2 Otryckta källor

- Intervju via telefon, Marknadskoordinator, Resia Travelgroup AB Göteborg 2006-04-06.
- Intervju via mail, Säljande enhetschef, Resia Landskrona 2006-05-08.

- Intervju via mail, Säljare, Resia Göteborg 2006-04-19.
- Intervju via mail, Marknadskoordinator, Sembo AB Helsingborg 2006-03-21.
- Intervju, Marknadskoordinator, Sembo AB Helsingborg 2006-04-03.
- Intervju, Säljare, Sembo AB Helsingborg 2006-04-27.
- Intervju, Medarbetare kundtjänst, Sembo AB Helsingborg 2006-04-27.
- Intervju via telefon, Marknadskoordinator, Ticket Travelgroup AB Nacka 2006-04-20.
- Intervju, Säljchef, Ticket Ängelholm 2006-04-24.
- Intervju, Säljare, Ticket Ängelholm 2006-04-24.
- Intervju via telefon, Säljchef, Ticket Malmö 2006-04-27.

7.3 Elektroniska källor

- <http://travelgroup.ticket.se/corporate/sv/kort.html> Accessdatum 2006-04-21.
- <http://www.resia.se/PrivatResor/Information/Om/> Accessdatum 2006-04-21.
- Ticket Travelgroup AB, årsredovisning 2004:
<http://wpy.observer.se/wpyfs/00/00/00/00/00/05/71/F8/wkr0001.pdf>.
 Accessdatum 2006-03-24.

Bilaga 1: Intervjuguide Marknadskoordinator Sembo

Inledande frågor:

- Varför har Sembo valt att arbeta med olika återförsäljare?
- Har Sembo alltid arbetat på detta sätt?
- Hur länge har ni samarbetat med Ticket och Resia?
- Hur stor del av er försäljning står de för?
- Motiv och syfte till samarbetena?
- Vilka fördelar finns med samarbetena?
- Finns det någon risk med samarbetena?
- Vem visade intresse först?

Samarbeten:

- Hur startas ett samarbete med en återförsäljare? Genom avtal? På vilken nivå?
- Hur etableras en relation?
- Hur lång tid tar det?
- Vilka aktiviteter krävs för att Sembo ska känna att en relation har uppstått?
- Rutiner och anpassning? Vem anpassar sig efter vem och hur går det till?
- Hur kontrollerar ni att Sembos intresse kommer i första hand?
- Är Sembo nöjda med sina samarbeten? Varför/ varför inte?
- Utvärderas samarbetena kontinuerligt?
- Om Sembo ser brister i samarbetena, hur åtgärdas de?
- Om Sembo märker att en återförsäljare inte sköter sig, hur hanteras det?
- Har Sembo någon gång misslyckats med ett samarbete, så att det har avslutats?

Relationsvård:

- Hur underhålls och hanteras relationen till alla Ticket och Resia butiker?
- Hur utbildas Ticket och Resia?
- Ser Sembo någon skillnad mellan samarbetet med Ticket och samarbetet med Resia?
- Är relationen till Resia annorlunda, tack vare att den har existerat längre?
- Vad betyder samarbeten med återförsäljare för er?
- Skulle Sembo vilja förbättra samarbetet med Ticket och Resia, på vilket sätt?
- Kan du nämna tre anledningar till Sembos satsning på återförsäljare?
- Har Sembo märkt skillnader i försäljning och lönsamhet efter relationen till Ticket och Resia etablerats?

- Är det något du vill tillägga som du känner att vi har missat?

Bilaga 2: Intervjuguide Marknadskoordinator Resia

Inledande frågor:

- Bakgrund (arbetsuppgifter, erfarenhet etc.)
- Hur många olika företags produkter säljer ni?
- Vilket företag säljer Resia mest av?
- Finns det något speciellt företag som känns extra viktigt för Resia att samarbeta med? Varför?
- Hur resonerar Resia när företaget väljer att sälja nya researrangörer?
- På vilka grunder väljs samarbetsparter?

Samarbetet med Sembo:

- Hur ser Resia på sitt samarbete med Sembo?
- Vilka motiv till samarbetet finns?
- Skulle ni säga att det finns en relation mellan ert företag och Sembo?
- Känner ni förtroende för Sembo?
- Hur startades samarbetet med Sembo?
- Hur fungerar samarbetet med Sembo idag?
- Hur uppfattar Resia Sembo som företag?
- Hur uppfattar Resia Sembos produkter?
- Finns det skillnader eller likheter mellan reseföretagens sortiment?
- Ser ni att Sembo har någon fördel i detta sammanhang?
- Vilka krav har Resia på Sembo och vilka krav har Sembo på Resia?

Relationsvård:

- Hur fungerar kommunikation och information mellan Resia och Sembo?
- På vilka sätt anser ni att Sembo vårdar relationen till Resia?
- Hur fungerar till exempel utbildning och uppföljning?
- Finns det något som andra företag gör, som inte Sembo gör och som ni uppskattar?
- Finns det något område Sembo kan prestera ännu bättre, i relationssammanhanget?

- Är det något du vill tillägga som du känner att vi har missat?

Bilaga 3: Intervjuguide Marknadskoordinator Ticket

Inledande frågor:

- Bakgrund (arbetsuppgifter, erfarenhet etc.)
- Hur resonerar Ticket när företaget väljer att sälja nya reseföretag?
- På vilka grunder väljs samarbetspartners ut?
- Har ni speciella kriterier?
- Hur lång tid anser du att det tar att etablera en relation till samarbetspartners?
- Om det tar olika lång tid, vad beror det på?
- Finns det något samarbete som väger tyngre än andra? Varför?

Samarbetet med Sembo:

- Hur ser Ticket på sitt samarbete med Sembo?
- Vilka motiv finns till ert val?
- Är det ett ömsesidigt samarbete? Finns det engagemang från båda sidor?
- Skiljer sig ert samarbete med Sembo från era samarbeten med andra researrangörer? På vilka sätt?
- Har du en personlig relation till Sembo?
- Hur uppfattar du Sembo som företag och hur uppfattar du företagets produkter?
- Hur startades samarbetet med Sembo?
- Hur fungerar samarbetet med Sembo idag? Om bra, på vilket sätt?

Relationsvård:

- Hur fungerar kommunikation och information mellan Ticket och Sembo?
- Har du ofta kontakt med Sembo, i vilka sammanhang? Är det något du saknar?
- På vilka sätt anser du att Sembo vårdar sin relation till Ticket och hur vårdar ni er relation till dem?
- Hur fungerar till exempel utbildning och uppföljning er emellan?
- Finns det något som andra företag gör, som inte Sembo gör, som ni uppskattar och skulle vilja att Sembo förbättrade?
- Vilka krav ställer Ticket på Sembo?
- Anser du att relationer till researrangörerna är viktiga, i så fall varför?
- Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå generellt sett kan göras hållbar på lång sikt?

- Något du vill tillägga som du känner att vi missat? Om vi missat något, kan vi kontakta dig igen?

Bilaga 4: Intervjuguide Ticket och Resia butiker

Inledande frågor:

- Bakgrund (arbetsuppgifter, erfarenhet etc.)
- Finns det svårigheter med att samarbeta med så många olika researrangörer som ni gör?
- Hur hanteras detta i så fall?

Samarbetet med Sembo:

- Hur uppfattar du Sembo som företag och hur uppfattar du företagets produkter?
- Hur tycker du att samarbetet med researrangören Sembo fungerar?
- Är det ett ömsesidigt samarbete? På vilket sätt?
- Skiljer sig detta samarbete från samarbeten med andra researrangörer och i så fall på vilket sätt?
- På vilka sätt kommunicerar du, via telefon, mail?
- Får du den information du behöver från Sembo? Är det något du saknar, i så fall vad?
- Finns det något i kommunikationen som kan förbättras?
- I vilka lägen rekommenderar du Sembo framför andra arrangörer som har likvärdiga produkter?
- Vilka krav ställer du på Sembo?

Relationsvård:

- Har du ofta kontakt med Sembo, i vilka sammanhang och hur tycker du att denna kommunikation fungerar?
- Har du en personlig relation till Sembo?
- Hur tycker du att Sembos utbildningar och utvärderingar fungerar?
- Tycker du att det är viktigt att ha en välfungerande relation till era researrangörer och i så fall varför?
- Är det viktigt för dig?
- Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå kan göras hållbar på lång sikt?
- Finns det något som du skulle vilja att Sembo erbjöd dig, som de inte gör idag?

- Finns det något du vill tillägga som du tycker att vi har missat?

Bilaga 5: Intervjuguide Säljare och Medarbetare Kundtjänst Sembo

Inledande frågor:

- Bakgrund (arbetsuppgifter, erfarenhet etc.)
- Hur uppfattar du Ticket/Resia som företag?
- Finns det svårigheter med att samarbeta med så pass många olika Ticket/Resia butiker och hur hanteras detta?

Samarbetena med Ticket och Resia:

- Hur tycker du att samarbetet med Ticket/Resia fungerar?
- Är det ömsesidiga samarbeten?
- Skiljer sig dessa samarbeten från samarbeten med andra resebyråer och i så fall på vilket sätt?
- Har du kontakt med många olika Ticket/Resia butiker, i vilka sammanhang?
- Hur tycker du att kommunikationen fungerar?
- På vilka sätt kommunicerar du med Ticket/Resia, via telefon, mail etc.?
- Får du den information du behöver från Ticket/Resia? Är det något du saknar, i så fall vad?
- Finns det något i kommunikationen som kan förbättras?
- Vilka krav ställer du på Ticket/Resia och vilka krav ställer de på dig?

Relationsvård:

- Har du samma relation till Ticket som till Resia? Finns det skillnader? Finns det något som till exempel Ticket gör, som inte Resia gör eller tvärtom?
- Har du en personlig relation till Ticket/Resia?
- Hur upplever du att Ticket/Resia bemöter dig som säljare från Sembo?
- Känner du att du som säljare behövt anpassa ditt arbete något speciellt efter samarbeten med Ticket/Resia inlets?
- Tycker du att det är viktigt att ha en välfungerande relation till resebyråerna och i så fall varför?
- Är det viktigt för dig?
- Hur tycker du att en relation mellan en researrangör och en resebyrå kan göras hållbar på lång sikt?
- Finns det något du skulle vilja att Ticket/Resia erbjuder dig, som de inte gör idag?

- Finns det något du vill tillägga som du känner att vi har missat?