



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Omvärldsanalys

*eller*

## **”Fingerspitzengeföhl”?**

— En kvalitativ studie på omvärldsanalys i turismbranschen

Jakob Ljungqvist  
Rune Selstad

Handledare:  
Erika Andersson Cederholm  
Gustaf Kastberg  
Hans Lindqvist

Kandidatuppsats  
Vt. 2006-05-23

## Sammanfattning

Titel:	Omvärldsanalys eller ”Fingerspitzengefühl”? – En kvalitativ studie på omvärldsanalys i turismbranschen
Författare:	Jakob Ljunqvist och Rune Selstad
Handledare:	Gustaf Kastberg, Hans Lindquist och Erika Andersson Cederholm
Problemdiskussion:	Turismbranschen kännetecknas i dag som turbulent och känslig för konjunktursvängningar, denna känslighet för omvärldsförändringar sätter krav på aktörerna att ha djupa insikter i hur resenären ser ut idag och hur resenären kommer att se ut i morgon. För att kunna uppnå denna insikt krävs en fungerade omvärldsanalys. Genomför då aktörer i turismbranschen omvärldsanalys för att säkra driften eller bär omvärldsanalys prägel av fingerspitzengefühl?
Syfte:	Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka om, och i så fall hur, researrangörer och destination marknadsförings organisationer (DMO) arbetar med omvärldsanalys som ett verktyg i verksamheten för att hantera omvärldsfaktorer och framtiden.
Metod:	Uppsatsen bygger på en kvalitativ metod, med tre djupintervjuer samt litteratur och artikelstudier i ämnesområdena omvärldsanalys och beslutsprocesser.
Resultat:	Studieobjekten använder sig av metoderna Business Intelligence och trendbevakning i omvärldsanalysarbetet, dock används de i liten utsträckning. Denna omvärldsanalys har inte stor inverkan på strategiska beslut, framförallt inte när vi har identifierat att mycket av besluten handlar om <i>finger toppskänsla</i> samt att de inte har redogjort för något systematiskt tillvägagångssätt för beslutsfattande.
Nyckelord:	Turism, Omvärldsanalys, Business Intelligence, Scenario Planering trendbevakning, Beslutsprocesser

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledande del</b>	<b>5</b>
1.1. Problemdiskussion	5
1.2. Turismbranschen	6
1.3. Syfte	7
1.4. Frågeformulering	7
1.5. Avgränsning	8
1.6. Disposition	8
1.6.1. Kapitel två – Metod	8
1.6.2. Kapitel tre – Teoretiska studier	8
1.6.3. Kapitel fyra – Empiri	8
1.6.4. Kapitel fem – Analys	8
1.6.5. Kapitel sex – Diskussion och reflektion	9
<b>2. Metod</b>	<b>10</b>
2.1. Bakgrund	10
2.2. Litteraturstudie	10
2.3. Empiri	11
2.3.1. Urval	11
2.3.2. Inför intervjuerna	12
2.3.3. Intervjun	13
2.4. Saklig och tillförlitlig	14
2.5. Källkritik	15
2.6. Referensram	16
<b>3. Teoretiska studier</b>	<b>17</b>
3.1. Omvärldsanalys	17
3.2. Kartläggning av begreppen	19
3.3. Business Intelligence: Med fokus på det kända	21
3.4. Scenarioplanering: Framtiden i sikte	23
3.5. Trendbevakning	26
3.6. Beslutsmodeller inom organisationsteorin	30
3.6.1. Nyinstitutionalismen	31
<b>4. Empiri</b>	<b>33</b>
4.1. Position Skåne	33
4.3. MyTravel	35
4.4. Sembo	38
<b>5. Analys</b>	<b>41</b>
5.1. Position Skåne	41
5.2. MyTravel	44

<b>5.3. Sembo</b>	<b>48</b>
<b>5.3. Slutsatser</b>	<b>51</b>
5.3.1. Slutsats	51
<b>6. Diskussion och Reflektion</b>	<b>54</b>
<b>6.1. Diskussion</b>	<b>54</b>
<b>6.2. Reflektion</b>	<b>55</b>
<b>Källförteckning:</b>	<b>57</b>
<b>Bilaga A</b>	<b>60</b>

## 1. Inledande del

---

Detta kapitel inleds med en problemdiskussion där vi problematiserar kring ämnet omvärldsanalys i turismbranschen. Denna problemdiskussion blir bakgrunden för syftet med uppsatsen och frågeformuleringen. Vidare följer en avgränsning som gjorts för uppsatsen samt en disposition som visualiserar uppsatsens struktur.

---

### 1.1. Problemdiskussion

*The key to winning is getting first to where the puck is going next.*<sup>1</sup>

Citatet ovan kommer från ishockeylegenden Wayne Gretsky i sin skildring av nyckeln till att vinna hockeymatcher. Likaså kan man som flera andra, applicera synen på sportvärlden med hur man ser på den dagliga omvärlden. Under 1990-talet präglades samhället av konjunkturuppgång, stabilitet och en positiv syn på framtiden. En rådande optimism och en säker uppfattning om vad framtiden skulle frambringa var gällande. Vi vet idag med säkerhet att de då rådande förväntningarna om framtiden ej införlivade sig. Politisk instabilitet, förändringar i konsumenternas krav och beteende, och konjunktursvängningar är bara ett fåtal av yttre faktorer som millennieskiftet förde med sig. Behovet av att kunna förutse framtiden i en allt mer oförutsägbar omvärld har därav blivit allt större.

Vad det hela handlar om är att man kan arbeta med ett proaktivt förhållningssätt, där man kan skapa sig en möjlig konkurrensfördel mot de andra aktörerna. Detta genom att se omvärldsförändringar i trender eller konsumtionsmönster tidigare än sina konkurrenter och därav anpassa sig bättre samt snabbare till de nya rådande förhållandena. Utifrån ovanstående resonemang kan man tyda en dubbelverkande effekt då kunskapen gör att det går att både se riskerna och möjligheterna i framtiden. Det finns ett uttryck som lyder att *man ska agera istället för att reagera*. Frågan är hur kan man agera utan att ha någon kunskap om vad man ska agera mot, och hur gör man för att få del av den kunskapen? Vad man vill, om något motsägelsefullt, är att kunna *förutse det oförutsedda*.

---

<sup>1</sup> Wayne Gretsky

Turismbranschen är inget undantag och det är ingen överdrift att påstå att den är en av de branscher som påverkas mest av olika omvärldsförändringar. För att produkten ska bli färdigpaketerad krävs det ett väl fungerande samarbete mellan flertalet aktörer över landsgränser och i olika kulturer. Fungerar inte detta samarbete kan det leda till att produkten inte kan konsumeras med den förväntade kvalitén. Turismbranschen kännetecknas även av en hög känslighet för konjunktursvängningar då det är en av de konsumtionsvaror människor först väljer bort i en mindre stark ekonomisk tid.<sup>2</sup>

Vad som är intressant i diskussionen ovan är på vilket sätt aktörerna inom turismbranschen arbetar för att vara förberedda på olika omvärldsförändringar. Vi tänker i första hand inte på vilka krisberedskapsplaner aktörerna har till exempel vid ett terroristangrepp, då det är en av de faktorer som ej går att påverka, utan vi vill fokusera på de faktorer som man i viss mån kan anpassa sig till exempelvis utbud och efterfråga.

## **1.2. Turismbranschen**

Turismen är i dag globalt erkänd för att vara en av få ekonomiska sektorer med markant tillväxt, och karaktäriseras även som en katalysator för fred och framgång.<sup>3</sup> Trots den ökande konkurrensen inom turismen är Europa fortfarande nummer ett vad det gäller turism i världen. Turismen utgör 5 % av Europas BNP i kärnindustrin och ytterligare 7 % i relaterat ekonomi, detta gör turismen till en av dem viktigaste sektorerna i den europeiska ekonomin. Inom kärnindustrin är turismen ansvarig för sju miljoner arbetstagare samt tjugo miljoner totalt i relaterade ekonomier. Med detta som underlag kan man säga att turismen är kapabel att skapa hundra tusen nya arbetsplatser varje år. 12 % av konsumentens ekonomiska förbrukning går till turistaktiviteter, ändå kan man säga att turismen i Europa är ett internt fenomen då 87 % av alla turister i Europa kommer från Europa.<sup>4</sup>

Hur ser då den svenska turismen ut? I 2005 företog svenskar totalt 12,5 miljoner resor utomlands med övernattnig. Av dessa var 2,2 miljoner affärsresor och 10,3 miljoner fritidsresor. Sedan år 2000 har denna siffra på antal resande med övernattnig till utland ökat med 25 %. Under 2005 var det Finland som var det mest besökte resmål bland

---

<sup>2</sup> <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>. (2005-05-05)

<sup>3</sup> Jonckers (2005) sid. 7

<sup>4</sup> Jonckers (2005) sid. 7-8

svenskar med drygt 14 %, Danmark var resmål nummer två med 13 %.<sup>5</sup> Färdmedlet som dominerades bland den svenska fritidsresenären var under 2005 flyget med drygt 52 % av alla resor, bil som var det näst mest använda färdmedlet stod för 24,6 %. När det gäller fritidsresenärens genomsnittliga utlägg per person och dygn så ökades det under 2005 med 4 % upp till 804 kronor, i detta sammanhang är det värt att påpeka att affärsturismen hade en minskning på hela 9 % från år 2004.<sup>6</sup> Antal heltidsanställningar i Sverige inom turismbranschen var under år 2004 128 827, vilket är en ökning med ca 24 % under de senaste tio åren. Detta kan man sätta i relation till hur genomsnittligt sysselsatta i Sverige, under samma period, bara ökat med 6 %.<sup>7</sup>

För att klargöra vad vi lägger i begreppet DMO och researrangörer har vi valt följande definitioner. Med destination marknadsförings organisation avser vi organisationer som har till uppgift att på olika sätt marknadsföra städer, regioner eller länder för att locka turister, industrier och investerare.<sup>8</sup> Med researrangör avser vi, i likhet med Nationalencyklopedin: ”...företag som arrangerar grupp- och sällskapsresor och svarar för transport, boende och aktiviteter”.<sup>9</sup>

### **1.3. Syfte**

I en mer oförutsägbar och turbulent omvärld har det blivit allt viktigare för företag i turismbranschen att urskilja framtida trender och resmönster. Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka om, och i så fall hur, researrangörer och destination marknadsförings organisationer (DMO) arbetar med omvärldsanalys som ett verktyg i verksamheten för att hantera omvärldsfaktorer och framtiden.

### **1.4. Frågeformulering**

Vilka former av omvärldsanalys gör aktörer inom turismbranschen och vilken inverkan har omvärldsanalyserna på de strategiska besluten?

---

<sup>5</sup> Nutek (2006) sid. 30

<sup>6</sup> Nutek (2006) sid. 31-32

<sup>7</sup> <http://www.nutek.se/sb/d/673/a/2577> (2006-05-05)

<sup>8</sup> Fyall, A & Garrod, B (2005) sid. 285

<sup>9</sup> Nationalencyklopedin (1995) sid.506

## **1.5. Avgränsning**

Undersökningen avgränsar sig till aktörer som är verksamma inom privatturismen i Sverige. Det empiriska materialet avgränsar sig till två resarrangörer, en i form av Sveriges största resarrangör och en etablerad Internetbaserad resarrangör, samt en aktör inom DMO för att kunna bredda vår studie på turismbranschen.

## **1.6. Disposition**

Nedan följer en disposition av hur vi har valt att disponera upp vår uppsats.

### **1.6.1. Kapitel två – Metod**

I metodkapitlet redogör vi för vi för grundläggande metodiska val som har gjorts för att kunna angripa syftet och besvara problemformuleringen på bästa möjliga sätt. Vi kommer att motivera valen och beskriva hur vi gick tillväga med valen. Kapitlet avslutas med källkritik samt en redogörelse för vår referensram.

### **1.6.2. Kapitel tre – Teoretiska studier**

I kapitlet teoretiska studier redogör vi för de teorier vi anser vara relevanta för vår uppsats. Vi utgår från omvärldsanalys med modellerna Business Intelligence, Scenario Planering och trendbevakning, samt organisationsteori med fokus på beslutsprocessen.

### **1.6.3. Kapitel fyra – Empiri**

I detta kapitel kommer vi att redogöra för resultatet av vår fältstudie, där vi intervjuade tre representanter för tre olika bolag verksamma inom turismbranschen, samt en kort presentation av dem.

### **1.6.4. Kapitel fem – Analys**

I kapitel fem kopplar vi samman vår empiriska studie med vår teoretiska studie utifrån uppsatsens syfte. Vi har valt att dela upp analysen i destinations marknadsförings organisation och researrangörer, för att sedan föra dem samman i slutsatsen.



### **1.6.5. Kapitel sex – Diskussion och reflektion**

I detta kapitel diskuterar vi kring vad, och varför, vi har kommit fram till i slutsatserna. Diskussionen följs av reflektioner på hur arbetsprocessen med uppsatsen har varit och förslag till vidare studier inom ämnet.

## 2. Metod

---

I detta kapitel redogör vi för grundläggande metodiska val som har gjorts för att kunna angripa syftet och besvara problemformuleringen på bästa möjliga sätt. Kapitlet inleds med presentation av vad kvalitativ metod innebär, följd av redogörelse av litteraturstudien. Vidare beskrivs och motiveras empirin, det hela avslutas med källkritik och en beskrivning av vår referensram.

---

### 2.1. Bakgrund

Metod är ett redskap som skall hjälpa oss att lösa en frågeställning och generera ny kunskap.<sup>10</sup> Med detta som grund har vi för att kunna besvara vår frågeformulering valt att ta i bruk kvalitativ forskningsmetodik som innebär att man skall klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskap. Vi anser att kvalitativ forskningsmetodik är att föredra då vi inte har för avsikt att generalisera utan fördjupa vår undersökning till tre studieobjekt.<sup>11</sup> Uppsatsen är baserad på litteraturstudie och fallstudie som slutligen mynnar ut i analys och reflektioner. Undersökning genomförs därför av ett holistiskt perspektiv i stället för ett specifikt fokus, småskalig i stället för storskalig och ord i stället för siffror.<sup>12</sup>

Undersökningens kvalitativa metod är baserat på två tillvägagångssätt; primärkällor i form av 3 kvalitativa intervjuer och sekundärkällor i form av litteratur och artiklar kring undersökningens ämne.

### 2.2. Litteraturstudie

Litteraturstudien som ligger till grund för uppsatsen består huvudsakligen av universitetslitteratur kring ämnet omvärldsanalys och beslutprocesser inom organisationsteori. I sökandet efter litteratur har Lunds Universitets bibliotek databas Lovisa används flitigt. Då vår kunskap om omvärldsanalys var, när uppsatsarbetet startade, begränsad hade vi i första fas av litteraturstudien fokus på att hitta litteratur om fenomenet och begreppet omvärldsanalys. Ytterligare som en del av fas ett av litteraturstudien undersökte vi litteraturen till den valbara kursen på Magisterprogrammet Service

---

<sup>10</sup> Holme & Solvang (1997) sid. 13

<sup>11</sup> Widerberg (2002) sid. 15

<sup>12</sup> Denscombe (2000) sid. 204-206

Management ”Omvärldsanalytiska ansatser och perspektiv”, en kurs som ingen av författarna tidigare läst. Efter att ha studerat litteraturen och följaktligen uppnått större förståelse och kunskap om omvärldsanalys inledde vi fas två av vår litteratursökning kring metoderna scenarioplanering, business intelligence och trendbevakning. Anledningen till valet av metoderna är att de anses angripa kärnan av omvärldsanalys.<sup>13</sup> Denna form för litteraturstudie var dock tidskrävande, men ändå helt avgörande, för att uppsatsen skulle få önskad bred och djup.

Litteraturstudien kring ämnet beslutsprocesser inom organisationsteori har huvudsakligen omfattat introduktionslitteratur om organisationsteori, beslutsprocesser samt nyinstitutionalismen. Vi har valt att fördjupa oss denna typ av organisationsteori då omvärldsanalys är ett central inslag i företagets verksamhet.

### **2.3. Empiri**

Då uppsatsen baseras på kvalitativ metod valde vi att göra tre djupgående kvalitativa intervjuer med Semesterbolaget Sembo, Position Skåne och My Travel. Anledningen till valet av Sembo som del empirin var att deras lokalisering är i Helsingborg, samt de baserar sin verksamhet på bokningar via Internet. Valet av My Travel baseras på att de är Sveriges största resarrangör och det i sig själv gör My Travel till intressant studieobjekt till vår undersökning. Valet av Position Skåne som studieobjekt baseras på deras lokalisering till regionen, samt att de är ett partnerföretag till utbildningen. Valet av studieobjekt var medvetet, då vi anser att genom att göra intervjuer med både resarrangörer och DMO skulle få en mer helhetlig bild av hur turismbranschen ser på omvärldsanalys och därför kunna ha större belägg när frågeformuleringen ska besvaras. För att intervjuerna skulle uppnå eftersträvat resultat var förberedelserna inför intervjuerna ordnade enligt forskaren Steinar Kvale sju stadier för intervjuundersökning.<sup>14</sup>

#### **2.3.1. Urval**

Vi har använt oss av ett subjektivt urval av primärkällor, vilket innebär att vi har ”handplockat” våra studieobjekt. Fördelen med ett subjektivt urval är att det tillåter forskaren att närma sig människor eller företeelser som anses vara avgörande för

---

<sup>13</sup> WAHLSTRÖM

<sup>14</sup> Kvale (1997) sid. 85

undersökningen.<sup>15</sup> Våra krav på en potentiell intervjuperson var att han/hon hade stor kunskap i företagets verksamhet och att han/hon var insatt i vilken relation företaget har till omvärldsanalys.

Kontakten med Sembo upprättades på Service Managements näringslivsdag, Agoradagen 2006, där undersökningens syfte blev presenterat och vi fick kontaktupplysningar till Helen Långdahl på marknadsavdelningen. Långdahl hade inte tid så vi fick en intervju med marknadschefen Emma Håkansson. Detta ansåg vi bara vara en fördel för undersökningen då Håkansson, i sin position som marknadschef, har en större överblick över företagets eventuella omvärldsanalyser. Studieobjektet My Travel hade vi lite svårigheter med att komma i kontakt med Key Account Manager Stene Boldt, men när vi först fick upprättat en dialog var det inga problem med att boka tid för en intervju. På Position Skåne fick vi besked om att ta kontakt med Thomas Johansson som ansåg att VD:n för Position Skåne skulle vara mer lämpad att besvara våra frågor. Vi ansåg att detta var positivt för uppsatsen då vi tror att VD:n är mer insatt i verksamheten som helhet och därav ge bättre intervjusvar. Position Skånes VD Semmy Rülff, som nyligen även blivit kontaktperson till utbildningen, tog emot oss för en intervju.

### **2.3.2. Inför intervjuerna**

För att återkoppla till Kvaless sju steg började förberedelserna med att vi tematisera intervjun utifrån undersökningens syfte. Vilket resulterade i 5 teman: Inledande del, Dagens turism, Omvärldsanalys, Framtiden och Avslutande del.<sup>16</sup> Under varje tema radade vi upp ett antal stickord som vi ville behandla med våra intervjuobjekt, detta blev vår intervjuguide. Under stickorden formulerade vi konkreta frågor endast till hjälp för oss själva under intervjuens gång om vi eventuellt skulle köra oss fast och för att få igång en konversation. Vi hade dock i åtanke att det var viktigt att inte vara låst vid teman och frågorna, utan att vi måste sträva efter en flexibilitet i en kvalitativ intervju för att få ut det vi vill ur intervjuerna.<sup>17</sup> Under Kvaless andra steg, planeringen, diskuterade vi mycket kring vilken förhandsinformation intervjupersonen skulle få innan intervjun satte igång. Vi kom fram till att skicka samma intervjuguide till samtliga intervjupersoner då vi ansåg dem vara mer som informanter, och att det skulle gynna intervjun om intervjupersonerna var

---

<sup>15</sup> Denscombe (2000) sid. 23

<sup>16</sup> Bilaga A

<sup>17</sup> Holme & Solvang (1997) sid. 100-101

förberedda på vilka teman som intervjun skulle beröra. Vi strävade också efter att få alla tre intervjuer så lika varandra som möjligt vilket underbyggde beslutet om att använda oss av samma intervjuguide på samtliga intervjuer. Anledningen till att vi ville få intervjuerna att likna varandra var att vi ville ha möjligheten att på ett enklare sätt kunna föra ett komparativt resonemang i analysen.

### **2.3.3. Intervjun**

När vi var kommit till steg tre av Kvalets sju steg genomförandet av intervjun valde vi att låta intervjupersonerna bestämma tidpunkt och plats för intervjun. Detta gjorde vi av den grund att vi ansåg att intervjupersonen skulle välja en plats där de kände sig trygga och bekväma, vilket vi hoppades skulle avspeglas i själva intervjun. Vi hade dock i åtanke att det är viktigt att inte ansvaret för intervjun läggs på intervjupersonen eller att han/hon känner det så.<sup>18</sup> Att intervjupersonen fick bestämma tid och plats medförde till att intervjun med Sembo och Position Skåne ägde rum på intervjupersonens arbetsplats, medan intervjun med My Travel utspelade sig på ett café då intervjupersonen hade ett möte i Helsingborg samma dag.

Intervjuerna genomfördes med båda gruppmedlemmarnas närvaro. Under intervjuerna valde vi att växla mellan att vara den drivande i intervjun och den passive allt efter vilket tema som togs upp. Tanken var då att den som hade en passiv roll kunde koncentrera sig fullt ut på att komma med följdfrågor och den drivande kunde koncentrera sig på att respondenten stannade inom intervjuns ramar och koncentrera sig på intervjuguiden. Vi ansåg att då intervjun med Position Skåne och Sembo ägde rum på respondentens hemmaplan var det viktigt att ha fokus på att intervjun stannade inom önskade ramar och styra intervjun i önskad riktning. Under intervjun med MyTravel var detta av större betydelse då man på ett café kan ha en miljö som kan distrahera både oss som intervjuare och intervjupersonen till ett sämre intervjuresultat. Denna problematik underlättades när vi skiftade roller under intervjuns gång. Fördelen med att göra intervju på ett café är att man är på neutral mark där ingen kan känna sig maktöverlägsen.

Samtliga intervjuer tog kring 50 minuter och vi använde oss av diktafon för att föreviga intervjuerna. Diktafonen användes av den anledning att vi kunde koncentrera oss fullt ut på

---

<sup>18</sup> Trost (1997) sid. 42

intervjuns frågor och intervjupersonens svar under intervjun, och för att underlätta analysarbetet efteråt. Vi frågade om intervjupersonens samtycke att banda intervju inför varje intervju, då han/hon kan känna sig besvärade och hämmade vid inspelning. Samtliga av våra intervjupersoner var positivt inställda till inspelning av intervjun.

Intervjun genomfördes på ett semistrukturerat sätt där flexibilitet med temans ordning och följd var i fokus.<sup>19</sup> Detta gjorde vi av den anledning att vi såg möjligheterna för intervjuaren att utveckla sina idéer och inte känna sig för styrda av specifika frågor, vilket ökar med denna typ av intervjuteknik. Under intervjuerna dök det upp frågor och tankar under samtalsgången som vi kunde utveckla tillsammans med våra intervjuobjekt. Detta hade inte varit möjligt med en kvantitativ studie. Vi var också noga med att efter intervjuernas slut fråga intervjuobjekten om vi kunde ta kontakt senare för uppföljningsfrågor, vilket samtliga var positivt inställda till.

#### 2.3.4. Efter intervjun

I Kvalets steg fyra till sju, utskrift, analys, verifiering och rapportering valde vi att följa professor Jan Trots rekommendationer då det inte finns någon uppsättning av spelregler för hur man måste bearbeta, analysera och tolka en kvalitativ intervju. Rekommendationerna innefattar att lyssna till banden, skriva ned anteckningar fortlöpande och sedan skriva ned en sammanfattning strukturerad efter intervjuguiden. Detta för att sila ut det som inte var av relevans för uppsatsen.<sup>20</sup> För att säkerställa att ingen viktig information eller delar av intervjun förbisågs, genomförde vi denna metod enskilt, för att sedan diskutera vad vi hade kommit fram till.

### 2.4. Saklig och tillförlitlig

En forskare med kvantitativ undersökning lägger stor vikt vid att sträva efter objektivitet, reliabilitet och validitet, det är däremot av större betydelse för forskaren med en kvalitativ ansats att sträva efter en tillförlitlig och saklig undersökning. Vi har försökt att uppnå en tillförlitlighet i arbetet genom att reflektera och kommentera över de val som gjorts under

---

<sup>19</sup> Denscombe (2000) sid.135

<sup>20</sup> Trost (1997) sid. 112-114

arbets gång,<sup>21</sup> genom att göra detta kan läsaren själv resonera över de val vi har gjort och se tillförlitligheten i uppsatsen.

Vad det gäller saklighet har vi som författare av uppsatsen försökt att förhålla oss kritiska under alla delar av skrivprocessen. Detta har vi underbyggt genom att vid genomgång av det skrivna materialet försökt att ta steget bort från författarens perspektiv och steget in i läsarens perspektiv. Saklighet är det närmaste en författare kan komma objektivitet i en kvalitativ uppsats då syftet är att klargöra ett fenomenets karaktär eller egenskap gör det omöjligt att uppnå total objektivitet. Våra studier av både litteratur och empiri har också genomsträvs av strävan efter saklighet. Detta har vi gjort genom att ställa oss kritiska och diskuterat litteraturen som vi tillämpat på uppsatsen och empirin som vi insamlat. Genom dessa förhållningsätt har vi, efter vårt anseende, säkrat kvaliteten på uppsatsen.

## 2.5. Källkritik

I utvärderingen av litteraturen vi har studerat till uppsatsen har Martyn Denscombes fyra kriterier vid utvärdering av litteratur varit i åtanke för att kunna nå ett tillfredsställande resultat. Vi har hela tiden försökt förhålla oss kritiska till *autenticiteten* i litteraturen vi studerat, det vill säga att vi har undersökt att litteraturen inte är en kopia eller omskrivning. *Trovärdigheten* kring litteraturen har också varit i fokus, vi har bland annat frågat oss själva i vilket syfte litteraturen skrevs, vem författaren är och när det skrevs. Vi har också försökt förhålla oss kritiska till litteraturens *representativitet*, med andra ord, om det är typisk för sitt slag eller om de exempelvis har redigerats. Sist, men inte minst, har vi tänkt på litteraturens *innebörd*, om innebörden är tydlig och entydig eller om man måste läsa mellan raderna för att förstå litteraturens innebörd.<sup>22</sup> Med detta som utgångspunkt anser vi ha uppnått en tillförlit till våra källor.

I sökande efter litteratur har vi strävat efter att hitta dagsaktuell litteratur med en nyanserad bild av teorier och modeller. Dock finns det litteratur i uppsatsen som kan räknas som omodern, men vi har valt att ta med den då det i dessa fall är den aktuella författarens åsikter som står i fokus.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Widerberg (2002) sid.18

<sup>22</sup> Denscombe (2000) sid. 198-199

<sup>23</sup> Hänvisar till böcker som Naisbitt (1983) och Popcorn (1992)

Metoderna kring omvärldsanalys som vi har hämtat från litteraturen är av en rationell karaktär, vilket innefattar att det kan uppstå problem när teorin skall appliceras på empirin. Detta problem är något som nästan alla författare som försöker att applicera teori på empiri stöter på, och måste alltid ha i åtanke, då verkligheten ter sig avsevärd mer irrationellt. Den irrationella verkligheten är något som vi har tagit hänsyn till i vår analys när vi applicerar teorin på empirin.

Vad det gäller primära källor har vi haft i åtanke att alla intervjupersoner innan intervjuerna fick information om vad som skulle beröras genom intervjuguiden, vilket vi är väl medvetna om kan ha påverkat intervjuobjektens svar. Tanken med att vi valde att ge intervjupersonerna förhandsinformation om vilka frågor intervjuerna skulle beröra var att ge intervjupersonen en möjlighet att förbereda sig och därav ge bättre intervjusvar.

## **2.6. Referensram**

Som skrivit tidigare är det omöjligt att uppnå total objektivitet i en kvalitativ forskningsstudie, vilket gör det viktigt att vi som författare ifrågasätter vår förförståelse och referensram för att kunna få en uppfattning vad detta kan ha haft för påverkan i arbetet med analysen. Vi läser båda Magisterutbildningen Service Management med inriktning turism och har avklarat 110 poäng. En samhällvetenskaplig syn med brett synsätt inom ekonomi och ämnen kopplade till branschen utgör då vår referensram och har därmed påverkat våra tolkningar av källorna i uppsatsen.



### 3. Teoretiska studier

---

I detta kapitel redogör vi för de teorier vi anser vara relevanta för vår studie. Nedan följer en kort presentation av omvärldsanalys som avlöses av begreppsförvirring där vi försöker att klargöra den inom omvärldsanalys. Vidare följer en redogörelse av metoderna Business Intelligence, Scenarioplanering och Trendbevakning. Kapitlet avslutas kring organisationsteori med fokus på beslutsprocessen.

---

#### 3.1. Omvärldsanalys

En liknelse över hur de traditionella metoderna och modellerna över omvärldsanalys inte alltid är svaret på vad omvärlden och framtiden egentligen kommer att erbjuda, illustrerar en amerikansk general med en berättelse om Irak-kriget. Det ska då även poängteras att inom det militära har arbetats mycket länge med omvärldsanalys och framtidsstudier och mycket av det som används i dagens företag kommer ursprungligen från det militära. Enligt denna amerikanska general uppträdde inte alls de irakiska soldaterna som de amerikanska soldaterna var tränade för i simulatören. Enligt de förberedelser de amerikanska soldaterna gjort skulle de irakiska soldaterna uppträda mer gentlemanmässigt vilket inte alls var fallet på plats i Irak. Där kunde irakierna vara klädda som civilpersoner och till och med bära vit flagga ibland.<sup>24</sup>

Vad det hela handlade om var att US Army inte hade klarat av att väga in oförutsägbara situationer i sina omvärldsmodeller eller framförallt inte hade de rätta verktygen för att väga in det oförutsägbara. Slutsatsen man kan dra här är att som världen ser ut idag behöver man ha modeller som inte bara ser till historiken och nutiden utan även kan väga in möjliga framtida scenarier.<sup>25</sup> Detta tror vi inte bara är en relevant aspekt för US Army utan även för dagens företag, framförallt de som befinner sig på den globala arenan. Nästan alla företag har en vision om vart de vill med sitt företag, men att ha en vision och nå sin

---

<sup>24</sup> Wahlström, B (2004) sid. 17

<sup>25</sup> Wahlström, B (2004) sid. 17

vision är inte alltid så lätt. Förmodligen når de flesta företag aldrig sin vision då de troligtvis förändrat sin vision med tiden för att hela tiden kunna sätta upp nya målsättningar. Företag har med all säkerhet även en plan för hur sin vision ser ut, men finns det en plan om det inträffar något oväntat på vägen som de skulle kunna ha varit bättre förberedda på om de arbetat med ett proaktivt förhållningssätt.

Vår poäng med resonemanget ovan är att precis som Bengt Wahlström anser behövs det en liten nyansering och komplettering av de traditionella ekonomiska modellerna som formades för 30-40 år sedan. Detta är framförallt viktigt för arbetet kring omvärldsanalys. Omvärlden har förändrats och är inte lika förutsägbar som den har varit vilket medför att det måste finnas utrymme för det oväntade och okända i omvärldsanalyserna.<sup>26</sup> Hur går man tillväga inom ett företag för att hantera den nya omvärlden som infunnit sig. Vi har valt att belysa detta genom tre begrepp; Business Intelligence, Scenarioplanering och trendbevakning. Dessa begrepp lägger fokus på den förväntade och kända omvärlden (Business Intelligence), omvärldsanalys med sikte på framtiden (Scenarioplanering) och jakten på den oväntade och okända omvärlden (trendbevakning). Dessa begrepp behandlar väsentliga fenomen inom nutiden och framtiden, ofta med hjälp av de lite mer traditionella modellerna som PEST (Politiska, Ekonomiska, Sociala och Tekniska faktorer) och SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats). SWOT modellen används av företag eller organisationer när de vill lista vilka styrkor och svagheter som finns inom företaget samt vilka möjligheter och hot som finns på den marknad de är verksamma inom.<sup>27</sup> Pest modellen skiljer från swot modellen då den tar ett macro perspektiv och klassificerar politiska ekonomiska, sociala och tekniska faktorerna och hur de omvärldsfaktorerna påverkar ett företag.<sup>28</sup>

Vad som även är viktigt att poängtera är att operativa beslut ibland binder företag en lång tid framöver. Därför behöver dessa beslut en långsiktig och strategisk karaktär vilket ytterligare motiverar omvärldsanalys som ett verktyg för att binda företag med en så liten risk som möjligt för eventuella missöden.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Wahlström, B (2004) sid. 18

<sup>27</sup> Kotler, P et at. (2003) sid. 93

<sup>28</sup> Grant (2005) sid. 68

<sup>29</sup> Pagels-Fick, G (1999) sid. 149

### 3.2. Kartläggning av begreppen

Omvärldsanalys är ett modernt begrepp som används ofta lite slentrianmässigt inom företagsvärlden utan någon vidare eftertanke på vad man egentligen lägger i begreppet. Vi vill här lyfta fram hur vi ser på begreppet omvärldsanalys utifrån den teoretiska ram vi valt. Omvärldsanalys är samlingsnamnet för ett omfattande arbete som berör frågor som historien, nutiden och framtiden. Det finns dock många andra begrepp som används synonymt med omvärldsanalys, några av dem är omvärldsbevakning, omvärldsscaning, Business Intelligence, framtidsforskning och framtidsscenario.<sup>30</sup> I vår uppsats ligger fokus på hur omvärldsanalys vid strategiska beslut används för att förstå nutiden och genom detta försöka att uppnå en uppfattning av framtiden.<sup>31</sup>

Omvärldsanalys är ett brett begrepp men för att tydliggöra begreppets innebörd vill vi presentera en definition, som följs av tre centrala frågor ett företag bör ställa sig innan de påbörjar arbetet med omvärldsanalys.

Med omvärldsbevakning och omvärldsanalys menas studier av den inre och yttre miljön och den situation i vilken en organisation verkar, i syfte att stödja dess strategiska och operativa beslutsfattande. Syftet med verksamheten är således att generera underrättelser och beslutunderlag.<sup>32</sup>

Definitionen ovan kan tolkas på olika sätt, men dess övergripande budskap handlar om att skaffa information inför beslutsfattande. Vi menar för att ett företag skall ha ett så säkert beslutunderlag som möjligt, bör det se både till den rådande nutiden men även ha fokus på hur en möjlig framtid kan se ut. Genom att ett företag använder sig av de teorier vi valt att belysa i denna uppsats, kan det generera ett bra beslutunderlag för strategiska och operativa beslut. Vi anser vidare att dessa begrepp fångar omvärldsanalysens innebörd på ett förtjänstfullt sätt.

Omvärldsanalys handlar om tre centrala frågor en verksamhet behöver ställa sig.<sup>33</sup>

- Vilken information är relevant just för vårt företag?
- Hur bör man stimulera inflödet av den?
- Hur omsätter man den till fruktbar handling?

---

<sup>30</sup> Wahlström, B (2004) sid. 13

<sup>31</sup> Naisbitt, J (1983) sid. 13

<sup>32</sup> Wahlström, B (2004) sid. 15

<sup>33</sup> Frankelius, P (2001) sid. 39

Business Intelligence är den form för omvärldsanalys som har minst fokus på framtiden och mer fokus på den nutida omvärlden. Somliga författare menar att omvärldsbevakning är den svenska översättningen på Business Intelligence och vill vidare dela upp omvärldsbevakningen till endast den del av processen att samla in information, för sedan kalla omvärldsanalys den del som syftar till att tolka informationen.<sup>34</sup> Vi förhåller oss till begreppet Business Intelligence enligt Nationalencyklopedins definition som lyder ”metoder och organisation för företag att systematiskt, med hjälp av Internet, databaser och andra resurser, hålla sig underrättade om teknikutveckling, konkurrenser och andra omvärldsförhållanden”.<sup>35</sup>

Scenarioplanering är enligt Wahlström omvärldsanalys med fokus på framtiden. Även inom scenarioplaneringen finns det författare som vill röra sig med andra begrepp. Några av dessa är framtidsstudier och framtidsforskning vilket gör det nästan omöjligt att hitta en definition som är allmänt accepterad.<sup>36</sup> Vi har dock valt att gå efter en definition utformad av Gill Ringland som är en erkänd författare inom området. Ringlands definition av begreppet är; ”the part of strategic planing that relates to the tools and technologies for managing the uncertainties of the future”.<sup>37</sup>

Trendbevakning syftar till jakten på den oväntade och okända omvärlden. Trendbevakning som begrepp kan tyckas tvivelaktig då man inte kan bevaka något som ännu inte finns. Men man skall inte se till ordets begreppsformulering utan till dess innebörd vilket är *jakten* på det oväntade och okända. Även om det går att finna och hantera många faktorer genom processen med Business Intelligence så kommer det, enligt Bengt Wahlström:<sup>38</sup>

...ändå alltid att återstå ett stort antal omvärldsfaktorer av mer diffus, men inte desto mindre synnerligen påverkande karaktär. Att fånga in och analysera dessa faktorer är en uppgift för företagets eller organisationens trendbevakning.

Trendbevakning handlar om att försöka se det oväntade ”...det handlar om det sökordlösa letandet”, fortsätter Wahlström. Upplevs begreppsförvirringen som komplex i de andra

---

<sup>34</sup> Wahlström, B (2004) sid. 14-15

<sup>35</sup> Nationalencyklopedin Multimedia 2000 plus

<sup>36</sup> Wahlström, B (2004) sid. 29

<sup>37</sup> Ringland, G (2006) sid. 4

<sup>38</sup> Wahlström, B (2004) sid. 94-95

begreppen så är den än mer komplex vad det gäller trendbevakning. Mycket av det kan nog härledas till att trendbevakning som metod har blivit hårt ifrågasatt av den akademiska världen då det finns svårigheter i mätbarheten av den.<sup>39</sup>

### **3.3. Business Intelligence: Med fokus på det kända**

Business Intelligence handlar om att hantera den förväntade och kända omvärlden. Det råder lite delade meningar om begreppets innebörd och nästan varje författare på ämnet har sin egen definition av det. Vi beskrev tidigare i uppsatsen lite kort för hur vi ser på begreppet, här vill vi fördjupa oss och redogöra när, varför och även hur man använder sig av Business Intelligence. Vi kommer vidare i texten att skriva Business Intelligence vid förkortningen BI.

Den svenska översättningen på BI som ligger närmast, är underrättelseverksamhet i affärlivet. Generellt kan man säga att BI är ett flitigare använt begrepp i USA medan i Sverige är det i regel endast de större företagen med internationell verksamhet som har en BI-funktion. Detta kan bero på att BI inte är ett så välkänt begrepp som exempelvis finansiering eller marknadsföring. Enligt Elisabeth Vitt, tillsammans med hennes medförfattare i boken *Making Better Business Intelligence Decisions Faster*, ser Vitt på begreppet som ett förhållningssätt till beslutfattande. Vitt anser att för att chefer ska fatta snabbare och mer välavvägda beslut behöver de ha korrekt och tillförlitlig information nära till hands. Problemet är att i verkligheten är det stor skillnad på den information cheferna efterfrågar och den information som produceras, Vitt menar att det uppstår ett så kallat analysgap. För att överbrygga detta gap behövs BI-system som transformera den rådata som finns tillgänglig till användbar information. Vitt anser att ett fungerande BI-system förser beslutsfattare med mer lätthanterlig och användbar information som ger dem ett bättre beslutsunderlag.<sup>40</sup> BI som arbetssätt anser vi inte kräver ett multinationellt företag, företag behöver inte en avdelning som uteslutande arbetar med omvärldsanalyser. Storleken på företaget måste avgöra storleken av det BI arbete som ska bedrivas.<sup>41</sup> Vanligtvis tror vi att detta arbete ligger på marknadsavdelningens bord i de flesta svenska företag samt att det är en fråga för ledningsgruppen.

---

<sup>39</sup> Wahlström, B (2004) sid. 94-95

<sup>40</sup> Wahlström, B (2004) sid. 68

<sup>41</sup> Pagels-Fick, G (1999) sid. 96

Business Intelligence har även fått benämningen Competitive Intelligence (CI), ett begrepp som framförallt är vanligt i USA där mycket fokus ligger på organisationers konkurrensförmåga. Som mycket inom omvärldsanalysområdet har dessa både begreppen också kopplingar till det militära och politisk då det handlar om underrättelsesverksamhet, övervaka fiende/vän, vinna/förlora makt och så vidare.<sup>42</sup> En definition av Competitive Intelligence enligt Michelle och Curtis Cook lyder, CI är organiserad och strukturerad informationsinsamling, analys och hantering av material för att förstärka det strategiska beslutsfattandet. Denna definition av CI skulle likaväl kunna vara en definition av BI skriver Wahlström (2004). Slutsatsen blir att BI och CI är två namn på en och samma process med den gemensamma nämnaren att det handlar om omvärldsbevakning.<sup>43</sup> Även om det råder delade meningar om vad begreppen egentligen står för eller om man ska använda sig av BI eller CI så är författarna överens om att BI och CI är viktigt för en organisation. Det finns en rad olika effekter som styrker varför BI och CI är viktigt. Vi kommer ej att räkna upp alla men vill ändå redogöra för några av effekterna ett fungerande BI och CI kan bidra med.<sup>44</sup> Detta för att föra fram en större förståelse om vad BI och CI handlar om.

- För att förstå den övergripande omvärlden bättre.
- För att kunna ta reda på mer om konkurrenternas olika övergripande strategier.
- För att kunna bekräfta eller dementera olika branschrykten.
- För att fatta effektivare och framgångsrikare beslut.
- För att kunna reagera snabbare.
- För att kunna fånga upp olika typer av information kring kunder, leverantörer och konkurrenter.

Vad BI och CI egentligen syftar till är för företag att hantera den kända och förväntade omvärlden på ett mer lättförståeligt sätt. Vi kommer fortsättningsvis i uppsatsen att använda oss av termen Business Intelligence men menar att det infattar både BI och CI.

Utifrån de BI-metoder som finns kan man se att det ändå finns en enighet bland författarna och experterna inom området om vilka metoder som är gångbara i ämnet. Vad som är

---

<sup>42</sup> Hamrefors, S (2002) sid. 12

<sup>43</sup> Cook, M & Cook, C (2000) sid. 5

<sup>44</sup> Wahlström, B (2004) sid. 65

viktigt inom BI är att man kan definiera speciella sökord inom områden för bevakningen, det vill säga exempelvis inom konkurrenter, kunder, produkter, leverantörer med mera. Genom att namnge dessa blir de sökbara i olika system för att därigenom producera information och material. Business Intelligence handlar i stor utsträckning om sökordsoptimering, vilket möjligheterna för har ökat drastiskt med det stora informationsflödet man har tillgång till idag och de olika datasystem som finns tillgängliga.<sup>45</sup>

Business Intelligence ska fungera som beslutstöd till chefer för att de ska ta dem mest korrekta beslut som är möjliga. Exempelvis kan Business Intelligence vara ett bra stöd vid affärsutveckling. Vare sig det gäller produkt, säljbeteende, kundtyper eller vilken form av affärsutveckling det gäller så ska BI verka som en rådgivande funktion till det beslut som möjliggör affärsutvecklingen. Business Intelligence kan indirekt verka som en konkurrensfördel om beslutet leder till en affärsutveckling som bidrar till att optimera företagets vinst eller på annat sätt ökar företagets position på marknaden.<sup>46</sup>

### **3.4. Scenarioplanering: Framtiden i sikte**

Inom området omvärldsanalys finner vi även begreppet framtidsstudier och precis som det låter så handlar det om att försöka förutspå vad kan komma att hända i framtiden. Framtidsstudier är det området inom omvärldsanalys som är enligt Wahlström av minst tillförlitlighet. Det är inte allt för ofta som olika studier om framtiden stämmer med vad som verkligen inträffar. Arbetet med att försöka förutspå ett framtida scenario som sedan visar sig vara helt fel är dock inte förgäves. Processen fram till det framarbetade scenariot har förhoppningsvis bidragit med en hel del andra kunskaper som är av stor betydelse för en verksamhet.<sup>47</sup>

Vad är då scenario, scenarioplanering, framtidsstudier, framtidsforskning och scenario thinking? Det finns många begrepp med definitioner som är snarlika. Vi ska nedan försöka reda ut några av de begrepp vi har nämnt och kommer att nämna. Vi anser att det är viktigt att redogöra för begreppen då många av dessa är snarlika och lätt kan förväxlas. Michael Porter (1985) definierade scenario och scenarioplanering på följande sätt "An internally

---

<sup>45</sup> Wahlström, B (2004) sid. 64

<sup>46</sup> Pagels-Fick, G (1999) sid. 73-74

<sup>47</sup> Wahlström, B (2004) sid. 25-26

consistens view of what the future might turn out to be – not a forecast, but one possible future outcome”.<sup>48</sup> Paul Schoemaker gjorde följande definition av begreppen (1995) “A disciplined method for imaging possible futures in which organizational decisions may be played out”.<sup>49</sup> Vi vill även lyfta fram några svenska definitioner från Nationalencyklopedin på begreppen scenario och framtidsforskning. Enligt Nationalencyklopedin går framtidsforskning och framtidsstudier under samma definition. Vi börjar med Nationalencyklopedin definition av scenario och därefter deras definition av framtidsforskning/framtidsstudier.<sup>50</sup>

### *Scenario*

Inom framtidsforskningen en systematisk beskrivning av en möjlig framtidssituation och av en tänkbar utveckling från dagens tillstånd fram till den beskrivna situationen. Scenario försöker vanligen i förenklad form att ge en bild av helheten och av sambanden mellan olika samhällssektorer, ofta med bidrag från många kunskapsområden. För att belysa olika utvecklingsmöjligheter arbetar man inte sällan med flera alternativa scenario.

### *Framtidsforskning (framtidsstudier)*

Systematiskt försök att analysera den framtida utvecklingen, oftast på ett par årtionden sikt. I regel syftar framtidsstudierna till breda analyser av samhälliga företeelser.

Det finns ytterligare ett antal definitioner vad scenario, scenarioplanering, framtidsstudier och scenario, som i likhet med Business Intelligence så har de flesta författarna egna uppfattningar om vad det egentligen är. Men i en allt mer turbulent omvärld med flertalet omvärldsfaktorer som påverkar företagen har det blivit viktigt för företagen att belysa frågor som berör framtiden.

En av de stora forskarna inom området Scenarioplanering är Gill Ringland. Ringland menar att scenario ger en möjlig bild av världen och bidrar med en kontext som gör att ledningen kan göra beslut med ett bättre beslutsunderlag. Företag som har den strategin att samla information genom olika scenario genererar sig en kunskap som gör att de har större chanser att lyckas i sin verksamhet. Olika scenario kan inte förutse den verkliga framtiden men den belyser drivkrafter för förändring vilket skapar en förståelse för ledningen att ta kontroll över situationer. Precis som vi nämnde tidigare att även om det visar sig att det scenario som var framarbetat inte överensstämmer med verkligheten så har processen med

---

<sup>48</sup> Ringland, G (2002) sid. 2

<sup>49</sup> Ringland, G (2006) sid. 21-22

<sup>50</sup> Nationalencyklopedin Multimedia 2000 plus



att ta fram det scenariot ändå bidragit med värdefull kunskap. Kunskap som kan vara en tillgång för företaget för att hantera olika situationer.<sup>51</sup>

Det finns redan många olika traditionella tekniker för att analysera verksamhetsstyrningen, vi tänker först och främst på de mer välkända metoderna PEST-modellen och Porters Five-Forces. Dessa modeller har en gemensam nämnare vilken är att de är relativt statiska och ingen dynamik i sig, vilket gör att det endast tar upp de rådande förhållandena. Vi vill inte på något sätt underminera dess betydelse då det är minst lika viktigt att analysera de rådande förhållandena, men vi väljer att belysa det mindre då det inte är i fokus för denna uppsats. Vad Ringland menar är att det borde finnas en ballans mellan att analysera de rådande förhållandena och de möjliga framtida förhållandena, företag borde arbeta med olika tekniker parallellt. Likaså kan man kombinera de lite mer traditionella teknikerna med scenarioplanering och på så vis att man integrerar exempelvis SWOT-modellen med ett möjligt scenario. Genom att göra analyser som både belyser nutiden och framtiden blir företag mer flexibla att möta omvärldsförändringar. Gill skriver att de är fullt möjligt att få en förståelse och vara förberedd inför framtida utmaningar genom scenarioplanering.<sup>52</sup>

Scenarioplanering har varit väldigt påtagligt inom oljebolaget Shell som redan på 1960-talet började arbeta med scenario. Enligt Shell finns det många fördelar med scenarioplanering och några av dem vill vi lyfta fram, som belyser vikten av scenarioplanering, genom två citat.<sup>53</sup>

Scenarios help us to understand today better by imagining tomorrow, increasing the breadth of vision and enabling us to spot change earlier.

The participatory and creative process sensitizes managers to the outside world. It helps individuals and teams to recognize the uncertainties in their operating environments, so that they can question their everyday assumptions, adjust their mental maps and truly think “outside the box” in a cohesive fashion.

Det senare citatet lyfter fram att det inte alltid är analysens slutsats som är det avgörande för det övergripande resultatet utan att själva processen till slutsatsen är minst lika viktigt för att generera kunskap. Vilket bidrag kan scenarioarbete då ge till en verksamhet? Framförallt kan det ge viktiga riktlinjer över hur de strategiska målen och besluten kommer

---

<sup>51</sup> Ringland, G (2002) sid. 2

<sup>52</sup> Ringland, G (2002) sid. 3

<sup>53</sup> Ringland, G (2002) sid. 4

att utfalla. Det kan även användas för att minska osäkerheten och farhågorna inom ett företag. Gill Ringland poängterar även att vad det gäller att lägga ut scenarioplanerings arbetet utanför företaget kan innebära en risk då arbetet kan förlora legitimitet. Hon menar att arbetet bör utföras av de egna medarbetarna men att det däremot kan vara meningsfullt att ta en extern expertis för verka ”djävulens advokat” som levererar konstruktiv kritik.<sup>54</sup>

Scenarioplanering bör användas när det finns en anledning för det, det vill säga när det finns osäkerhetsmoment kring en beslutsituation som är så pass stora att vidare underlag behövs. Det kan exempelvis vara när en produkt nått sin mognadsfas och är på väg in i stagnationsfasen i produktlivscykeln och produkten behövs byta ut mot något nytt. Detta är något som oftast inte den traditionella strategiska planeringen är framtagen för, men där scenarioplanering kan komma väl till pass. Detta leder till slutsatsen att i osäkrare tider är det allt viktigare med att strategiskt tänkande inte bara fokuserar på nutiden utan även lämnar utrymme för ett framtidstänkande tillsammans med de traditionella metoderna för att möta de framtida utmaningarna, se och utvärdera möjligheterna.<sup>55</sup>

### 3.5. Trendbevakning

(eng., ’riktning’, ’tendens’, av trend ’tendera’, ’svänga av’), en stabil, långsiktig förändring i samhället avseende t.ex. ekonomi, demografi, värderingar, intressen eller konsumtionsmönster (inom t.ex. mode).<sup>56</sup>

Denna definition kommer från Nationalencyklopedin och är utgångspunkt för detta avsnitt avseende trendbevakning. Vad är då trendbevakning? Wahlström nämner trendbevakning som att fånga och analysera omvärldsfaktorer som är av en mer diffus karaktär, dock inte av en mindre påverkande karaktär än vad det gäller Business Intelligence. Trendbevakning handlar som nämnt om det sökordslösa letandet.<sup>57</sup> Man kan säga att trendbevakning är en form för omvärldsscanning vars främsta uppgift är att skapa försprång för företaget gentemot sina befintliga eller nya konkurrenter på en marknad. Det hela handlar om att förvänta det oförväntande som Gerald Celente, författare av *Trends 2000* sade i en intervju i tidskriften *Sales and Marketing Management*.<sup>58</sup> Om man så klarar att urskilja det

---

<sup>54</sup> Wahlström, B (2004) sid. 32-34

<sup>55</sup> Ringland, G (2006) sid. 27

<sup>56</sup> Nationalencyklopedin (1995) sid. 405

<sup>57</sup> Wahlström (2004) sid. 94

<sup>58</sup> Brewer (1997) sid. 31

oväntade och uppdaga en trend, är det viktigt att man klarar av att skilja symptom (även kallat fluga), från en trend. Är fenomenet bara av en temporär karaktär och inte värd att använda resurser och energi på, eller är fenomenet nått som skall tas seriöst. Alice Uniman i sin artikel *Perilous Trend: Trying to Spot the Trends* anser att den som kan hantera både ett symptom och en trend till sin fördel har alla förutsättningar till att överleva med sitt varumärke och nämner exempel som Coke, Ford, Disney, Colgate och Barbie som varumärken som har lyckas med detta.<sup>59</sup>

Det finns många olika metoder och författare kring ämnet trendbevakning, men dem som har haft störst betydelse och inflytelse på ämnet anser vi är John Naisbitt med boken *Megatrender* och Faith Popcorn med *Popcornrapporten*. Nedan följer en kort genomgång av Naisbitt och Popcorns tillvägagångssätt för sina trendbevakningar.

Boken *Megatrender* från 1983 baseras på ett antal aktuella samhällstrender i USA som också hade relevans i Europa och Sverige. Utgångspunkten i boken är att det mest pålitliga sättet för att profetera om framtiden är att man förstår nuet.<sup>60</sup> Analysen som ligger till grund är en kvantitativ innehållsanalys som har sitt ursprung i Andra Världskriget. Amerikanska underrättelseexperter gjorde analys av tyska dagstidningar, genom att noga analysera lokala artiklar om bland annat industrinedläggningar, tågankomster och avgångar, och fabriksbyggen kunde man ta reda på förhållanden och få en bild av vad som pågick i Tyskland.<sup>61</sup>

Naisbitt sätter sin tillit till innehållsanalys av den anledning att nyhetsutrymmet i en dagstidning är ett slutet system. Utrymmet i en dagstidning som ges till nyheter ändras minimalt över tiden av ekonomiska skäl, samt om det skall det bli plats till något nytt måste det ske på bekostnad av något befintligt. När Naisbitt håller reda på de samhällsintressen som tillkommer och försvinner, så mäts vad de konkurrerande samhällsintressenas marknadsandelar lägger beslag på. Samhället kan bara ägna sig åt ett begränsat antal intressen samtidigt så som individer, det vill säga att om nya problem eller

---

<sup>59</sup> Uniman (1998) sid. 16

<sup>60</sup> Naisbitt (1983) sid. 13

<sup>61</sup> Naisbitt (1983) sid. 13-14

intressen tillkommer måste befintliga vika plats. Naisbitt anser att detta avspeglas i det kollektiva nyhetsutrymmet.<sup>62</sup>

Anledningen till att det är lokaltidningen som analyseras är att Naisbitt anser att nya trender kommer från lokala ställen och sprider sig till storstäderna där det blir ett modenyck och vidare sprider sig tillbaka till lokalstäder. Med detta som grund anser sig Naisbitt kunna se hur den allmänna konturen av hur ett nytt samhälle växt fram.<sup>63</sup>

Resultatet av Naisbitt trendbevakning är tio megatrender som kan visa på två träffar, två bommar, tre delvis rätt och lika många nästan rätt. Wahlström anser att resultatet visar att metoden med att innehållsgranska medier är en pålitlig och tillförlitlig metod för trendbevakning.<sup>64</sup> Det riktas dock en del kritik mot Naisbitts analyser som grundar sig i att metoden för analysen har sin utgångspunkt i en mekanisk mätning av kvantitet, utan att ta hänsyn till kvaliteten, med andra ord olika mediers betydelse och genomslagskraft.<sup>65</sup>

Framtidsforskaren Faith Popcorns bok *Popcornrapporten* från 1991 tar i motsättning till Naisbitt (1983) ett konsumentperspektiv vilket gör hennes studier till ett bra komplement till Naisbitts studier, under begreppet trendbevakning.<sup>66</sup> Konsumtionsperspektivet innebär att man försöker att förstå vad som styr dagens konsumenter, det är konsumentstämningar man vill åt, som Popcorn beskriver det; ”psykografiska före demografiska”.<sup>67</sup> I likhet till Naisbitt trycker Popcorn på betydelsen för att förstå framtiden, så måste man förstå nuet.<sup>68</sup>

Popcorn och hennes företag BrainReserve använder sig av mediescanning i form av att det läses enligt boken tre hundra tidningar och tidskrifter, och följer de tjugo viktigaste teve programmen. I tillägg övervakar BrainReserve de populäraste filmerna, de bästsäljande böckerna och hit-låtarna, även trender i olika butiker får uppmärksamhet från BrainReserve. Genom denna metod anser Popcorn att förståelse för dagens kultur skapas, vilket är en förutsättning för att förstå morgondagens kultur.<sup>69</sup>

---

<sup>62</sup> Naisbitt (1983) sid. 14-15

<sup>63</sup> Naisbitt (1983) sid. 13

<sup>64</sup> Wahlström (2004) sid. 104

<sup>65</sup> Wahlström (2004) sid. 100

<sup>66</sup> Wahlström (2004) sid. 104

<sup>67</sup> Popcorn (1991) sid. 37

<sup>68</sup> Popcorn (1991) sid. 25

<sup>69</sup> Popcorn (1991) sid. 34

BrainReserve är ett konsultfirma för marknadsföring som startades 1974 och specialiserar sig på att utveckla nya produkter och tjänster och även på att förnya existerande produkter för framtida kunder.<sup>70</sup> Personalstyrkan är minimerad mellan uppdragen, det är först när ett uppdrag kommer in, som företaget samlar ihop begåvade människor med olika bakgrund till hjärntrustmöten där effektiva intellektuella människor jobbar samman för att lösa problem. Detta har utvecklats till TalentBank med över 2000 medlemmar.<sup>71</sup>

Som följer av detta arbete med BrainReserve kom popcornrapporten, som innefattar 10 trender som Popcorn ansåg skulle inträda om tio år. Utifrån dessa trender anser Wahlström att fyra stämmer helt, två stämmer nästan, fyra delvis rätt och två som inte stämmer. Detta skulle antyda att konsumenttrender är lättare att spåra än samhällstrender, men en annan aspekt som spelar en viktig roll är att Naisbitts trender är nästan tio år äldre än Popcorns.<sup>72</sup>

Det är dock många i forskarvärlden som är kritiska till metoderna kring Popcorn och Naisbitt. Kritiken beror i största grad på en kulturkrock där Popcorn och Naisbitt är marknadsorienterade i sin forskning med fokus på att sälja böcker, därför måste det fokusera på användarnytta och inte kritikernas sida där fokus ligger på vetenskaplig tillförlitlighet. Även om trendbevakning kan ses som vetenskaplig tillförlitlig eller ej så är det ingen tvekan om att de mer spektakulära omvärldsanalyserna har fått en slags acceptans då forskarna tycker det är värt lägga ned tid på att diskutera och kritisera.<sup>73</sup>

Trendbevakning kan, om rätt hanterad, skapa försprång och konkurrensfördel. Metoden är väldigt svår att kopiera då det handlar om vad som skapas i mötet mellan trendsignalen och beslutsfattarens kompetens. Detta i kontrast till Business Intelligence metodens slutsatser som är lika lätta för konkurrenten att hitta. Dock är beslutsunderlaget som trendbevakningen står för annorlunda, det kan röra sig om en händelse i en helt annan bransch, därför kan det bli svårt att få andra att ta beslut på något som kan verka som ett dåligt underlag.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Popcorn (1991) sid. 17-18

<sup>71</sup> Popcorn (1991) sid. 25

<sup>72</sup> Wahlström (2004) sid 109

<sup>73</sup> Wahlström (2004) sid. 97

<sup>74</sup> Wahlström (2004) sid. 127-128

### 3.6. Beslutsmodeller inom organisationsteorin

Beslutfattande innefattar att man skal göra ett val mellan alternativa sätt att utföra en aktivitet på. De analytiska modellerna som används för att få insikt i hur beslut fattas kan även delas upp i deskriptiva och normativa teorier, synen på rationalitetsbegreppet är centralt i skillnaden mellan teorierna. Tanken bakom den normativa beslutsteorin är att all beteende är förutsägbar och möjlig att styra, då kan ledarna i organisationen ha insikten som säkrar total rationalitet hos organisationen. Scientific och administrative management är exempel på ett synsätt med en normativ ansats. Den deskriptiva ansatsen anser att människan är irrationell som styrs av emotionella och omedvetna impulser i beslutfattande, argumentet är att beslutfattare är människor inte maskiner.<sup>75</sup>

Vi kan skilja mellan tre olika beslutsmodeller; rationella, politiska och anarkistiska beslutsmodeller. Vi har under denna uppsats valt att fokusera på anarkistiska beslutsmodeller då modellerna kring denna form är mest anpassningsbar till vår empiri och den beslutsituation som företagen står ovanför kring omvärldsanalys. Anarkistiska beslutsmodeller kännetecknas av uppfattningen att beslut inte är avsiktliga och ger önskat resultat, dock uppfattas beslut som en följd av tillfälliga och osammanhängande händelser och handlingar som en beslutsfattare reagerar på.<sup>76</sup> Anarkistiska beslutmodeller försöker att beskriva beslutsituationer där:<sup>77</sup>

- *Målen är oklara, instabila och konfliktfyllda*, det händer ofta i organisationer att man blir uppmärksam på målen efter de handlingar som har gjorts, snarare än att målen är grunden för de val av handlingar som gjorts. Det råder därför ofta en osäkerhet kring målens innebörd och hur dem skal tolkas.
- *Förhållandet mellan mål och medel är oklart*, centralt här är den bristande kunskapen mellan orsak och verkan. Det kan röra sig till exempelvis lösningar som inte har prövats tidigare eller man inte har kontroll över vissa drag av omgivningen.
- *Många deltagare på deltid*, deltagandet i beslutsprocessen varierar beroende på antalet andra beslut och göromål i organisationen. Detta innebär att aktörerna i processen sällan kan lägga all sin tid och uppmärksamhet åt ett enskilt specifikt beslut.

---

<sup>75</sup> Flaa, P et al. (1998) sid. 145-146

<sup>76</sup> Flaa, P et al. (1998) sid. 154-155

<sup>77</sup> Flaa, P et al. (1998) sid. 161-162

- *Relativt autonoma beslutsfattare*, att beslutsfattarna är autonoma medför att det finns en from för självstyre där beslutsfattarna avgör själva i vilken grad man vill engagera sig eller dra sig ut av beslutsprocessen.

”Muddling through” – modellen är en anarkistisk beslutsmodell som är utvecklat av Charles E Lindblom. Titeln till modellen refererar Lindblom till situationen i beslutsprocessen som präglas av osäkerhet, oklarhet och komplexitet. Lindholm utvecklade modellen utifrån studier av offentliga beslutprocesser där man tråkade sig genom beslutsprocessen som präglades av många små och osammanhängande justeringar. En ”muddling through” process karaktäriseras av att man hittar mål som passar de medel man har befogenhet över, i stället för att anpassa medel till målen, dessa mål och medel väljs även samtidigt. Besluten präglas ofta i stället för att vara en rörelse mot fastställda mål att vara en flykt från olika problem och att i dessa besluten tar man bara hänsyn till ett fåtal konsekvensdimensioner.<sup>78</sup>

### **3.6.1. Nyinstitutionalismen**

Nyinstitutionalismen är en skolbildning inom organisationsteorin som uppstod på mitten av 1970-talet. Skolbildningen kan sägas att vara en mellanställning mellan det populationsekologiska perspektivet där man ser på organisationen som helt i omgivningens makt, kontra resursberoendeperspektivet där organisationen ses som helt fria att agera gentemot miljön utifrån enbart teknisk betingade effektivitetshänsyn. Nyinstitutionalismen betonar att institutioner är överindividuella och analyserbara i den aspekt att dom är oberoende av individers medvetande eller avsiktiga handlande.<sup>79</sup>

Nils Brunsson var en av de första i Sverige som började ta till sig nyinstitutionalismens idéer. Brunsson problematiserar i sin bok *The Irrational Organisation. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change* (1985) att organisationer i flesta fall inte bara kan nöja sig med att fatta beslut, de måste även agera, och för att agera måste beslutsfattaren vara irrationell. Med andra ord, man beaktar inte in alla tänkbara konsekvenser i analysen utan beaktar bara positiva konsekvenser av handlingen utförd. Det att ha en irrationell beslutprocess är då enligt Brunsson en förutsättning för att kunna

---

<sup>78</sup> Flaa, P et al. (1998) sid. 165

<sup>79</sup> Johansson (2002) sid. 13

omsätta beslut till handling. Brunsson sammanfattar nyinstitutionalismens syn på beslutsprocessen: "*the trick is to separate thinking from acting*".<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Johansson (2002) sid. 75



## 4. Empiri

---

I detta kapitel kommer vi att redogöra för resultatet av vår fältstudie, där vi intervjuade tre representanter för tre olika bolag verksamma inom turismbranschen. Kapitlet kommer att belysa de viktigaste aspekterna för vårt valda studieområde. Vi börjar med att presentera resultatet för Position Skåne som följs av MyTravel och Sembo samt lite fakta kring varje företag. Vi vill poängtera att det som redogörs i texten nedan kommer ifrån de intervjuer vi har genomfört, om inget annat anges.

---

### 4.1. Position Skåne

Position Skåne startades 1 januari, 2003 då Skånes Turistråd och Inward Investments slogs samman. Position Skåne är Skånes marknadsföringsbolag som har till uppgift att locka turister till Skåne och utländska investeringar till regionen, företaget ägs till 85 % av Region Skåne och 15 % av Skånes kommuner.<sup>81</sup> De är idag 19 anställda på Position Skåne och har en omsättning på ungefär 40 miljoner. Målgruppen till Position Skånes kan delas i två delar; dels individer som åker till Skåne som turister och de som funderar på att flytta in till Skåne, och dels företagare och investerare som kan vara attraktiva för regionen att knyta till sig. Dock genomsyras varje enskild projekt och marknadsföringsinsats att man vågar att tydligt pekar ut enskilda målgrupper som vill nås.<sup>82</sup> I 2005 hade Skåne 2 835 234 gästnätter vilket var 5,3% ökning sedan 2004 och högsta antal någonsin.<sup>83</sup>

Position Skåne anser att de inte har några konkurrenter på samma utmärkande sätt som i övriga branscher som till exempel i retailbranschen. De tänker i banorna destinationsutveckling och försöker se på vad Skåne har att erbjuda och synligörad detta. Semmy Rulf anser att begreppet omvärldsanalys innefattar att scanna av den nutida omvärlden och genom det få en bredare kunskap om sina målgrupper och deras konsumtionsmönster samt att försöka förstå den framtida konsumtionen inom turismbranschen. Han anser det vara viktigt att analysera och se hur resenären ser ut för att

---

<sup>81</sup> <http://www.skane.com/cmarter/cmarter.asp?doc=112&hndocid=39&ndocid=273> (2006-05-08)

<sup>82</sup> Verksamhetsplan för Position Skåne AB – År 2006

<sup>83</sup> Verksamhetsberättelse Position Skåne AB 2005

kunna locka rätt turister, men medger att de är dåliga på att genomföra analyser för att få denna kunskap.

Semmy Rülff berättar att de har fyra fokusområden som de arbetar efter när det gäller att locka turister till regionen, vilka är *skånska matupplevelser*, *golf*, *trädgårdar* och *naturupplevelser*. Han menar att dessa fokusområden är naturliga då detta är områden Skåne varit bra på att kunna erbjuda ur ett historiskt perspektiv. De har även identifierat 3 olika målgruppen inom privatturismen de vill locka till regionen. Dessa målgrupper är ”wealthy healthy older people” (whop) “double income no kids” (dink) och “active families”. Position Skåne anser att Skåne som region har de rätta faciliteterna för att kunna attrahera just dessa målgrupper. Rülff menar att det är viktigt att kunna känna till sina kunder för att veta vad de vill samt vilka man ska marknadsföra sig mot, då det inte finns någon anledning att marknadsföra sig mot kunder som söker något Skåne ej kan erbjuda. Samtidigt berättar han att Position Skåne har varit väldigt dåliga och satsat väldigt lite resurser på att analysera sin omvärld. Rülff berättar vidare att de får mycket material tillskickat sig i form av statistik och olika rapporter men att de inte lägger ner någon större energi på att utvärdera materialet. De väljer istället att satsa mer pengar på marknadsföring, då de har begränsade resurser, och anser sig behöva få mest utväxling för pengarna som satsas. De hade tidigare ett samarbete med Kairos Future, men valt att avsluta detta samarbete då de inte hade tid att gå på varken möten eller seminarium. Kairos Future hjälper företag och organisationer att förstå och forma framtiden genom omvärlds- och framtidsanalyser, föreläsningar och workshops, kurser och utbildningar, kunskapsprojekt och nätverk och scenario-, strategi- och utvecklingsprojekt.<sup>84</sup> Istället använder sig Position Skåne av Kairos Future i andra sammanhang exempelvis vid föreläsningar inför intressenter i regionen.

Enligt Rülff tänker och planerar Position Skåne väldigt kortsiktigt och har därför inte resurser eller tid till att göra några uttömmande omvärldsanalyser. Han tror även att detta är vanlig förekommande företeelse inom destination marknadsförings organisationer vilket han tror bland annat kan härledas till att utbildningsnivån är relativt låg inom turismbranschen. Dock anser Rülff att turismbranschen står inför ett paradigmskifte där det i framtiden kommer in välutbildat personal i branschen som kommer att förändra synen på

---

<sup>84</sup> [www.kairosfuture.se](http://www.kairosfuture.se) (2006-05-10)

hur branschen till exempel strategiskt skall styras. Rülff anser att turismen inte bara står inför ett paradigmskifte vad det gäller arbetskraft, utan att även synen på turism kommer att förändras. Rülff har redan märkt hur turismen blivit alltmer legitimt och kommit in i "finrummet" hos politiker och övriga aktörer. Han uttrycker dock sin oro över hur det planeras en ny miljöskatt på flyg, då flyget har blivit allt viktigare för regionen. Han berättar till exempel att i Danmark har de valt att ta bort skatt på flyget, risken finns då att flygbolagen istället väljer att flyga i allt större utsträckning till danska flygplaster vilket kommer att drabba den svenska turismen negativt.

Även om branschen står inför ett paradigmskifte och kommer att förändras i framtiden så har Position Skåne inga planer för hur man ska agera för att bli bättre på omvärldsanalys. Han menar att det finns ett enormt flöde av information som behöver sällas innan det kan bli användbart material och till detta krävs en viss kompetens som de idag inte har i företaget. Som läget är idag arbetar de hårt med att utveckla samarbetet över sundet och arbetar med konceptet "one destination two countries". I samarbetet ska Köpenhamn vara den stora attraktionen, men målet är att en turist som besöker Köpenhamn under 3 dagar ska besöka Skåne en av dessa dagar.

### **4.3. MyTravel**

MyTravel är ett brittiskt semestervaruhus som etablerades 1973. Svenska My Travel ingår i divisionen MyTravel Northern Europe.<sup>85</sup> MyTravel Sverige innefattar två varumärken där Ving har hand om charterresor och Globetrotter en reguljärflyg arrangör. Always som är ett nytt varumärke i MyTravel kommer från och med vintersäsongen 2006 att ingå under varumärket Ving. My Travel säljer reser på fyra sätt; genom Internet, via återförsäljare, genom egna butiker och grupp och konferensavdelning. Detta genererar drygt 600 000 vingresenärer vilket är 35 % av den svenska chartermarknaden. Om varumärkena slås samman (VingFlex och Globetrotter) till ett, har My Travel 700 000 resenärer.

MyTravels kunder har förändrats relativt mycket de senaste åren, förr åkte dem antingen på charterresor eller paketerade de sin egen resa. Den kund MyTravel upplever idag växlar både mellan att vilja åka på charter och paketera sin resa själv. Det finns inte längre den typiska charterresenären som enbart åker på charter, utan den förändrar sig från resa till

---

<sup>85</sup> [www.MyTravelgroup.com](http://www.MyTravelgroup.com) (2005-05-10)

resa. MyTravel har uppmärksammat detta och därför sjösat ett nytt varumärke sedan tre år tillbaka som heter Vingflex och har som syfte att möta denna nya efterfrågan genom att vara en flexibel arrangör som kan erbjuda hela paketet med både transport och boende, men även om kunden så önskar enbart erbjuda boende eller transporten till destinationen.

Enligt Boldt har denna nya insikt infunnit sig i MyTravel genom ett samarbete, som inleddes för tre år sedan, med Stockholms Universitet där de har kontrakterat en docent som har till uppgift att för in ny kunskap i företaget med en teoretisk prägel. Han ska ha mer av ett utifrån perspektiv på företaget och branschen, för att kunskapen inte ska få en ”in avlad” prägel som enbart bygger på know-how från inifrån företaget. Detta samarbete har även lett fram till andra nya kunskaper, exempelvis så tendera kunden att även om de bokar sin resa på Internet så vill de ha en personlig kontakt som bekräftar bokningen. Detta var något MyTravel inte hade uppmärksammat så mycket då uppfattningen var att de flesta skulle vilja ha mindre personlig kontakt och sköta det mesta över Internet.

För att MyTravel ska klara av att möta svängningar i omvärlden har de blivit tvingade till att förändra sin strategi. På 90-talet bokade MyTravel upp inför kommande säsonger 60 % garantihotell vilket innebar att vare sig flygplanen var fulla eller bara till hälften fyllda så fick de betala för alla bokade hotellrum och flygstolar. Denna strategi har de blivit tvingade att gå ifrån och istället för att boka upp 60 % garantihotell så bokar de endast 20 % garantihotell idag. Denna nya strategi gör dem mer flexibla att flytta resmål dit efterfrågan vill eller på grund av andra faktorer. Nackdelen med deras nya strategi är att när hotellrummet bokas kort tid innan resan är det svårare att styra vilka hotell man kan välja och därav kan kvaliteten på hotellen blir mindre än önskad efterfråga.

En av anledningarna till att MyTravel har bytt strategi var att de ansåg sig ha svårt att känna av vad kunderna ville ha och vart de ville resa. De har inte hittat något verktyg för att upptäcka trenderna hos kunderna, Boldt uttrycker det som att trenderna ”...helt plötsligt dyker de bara upp”. MyTravel gör undersökningar av sina kunder genom enkätundersökningar där de ställer ett antal frågor exempelvis om resmålet, servicen på plats, servicen på flygplanet mm. Problemet för MyTravel är att planeringsstadiet av resmål ligger en säsong före det vill säga när de har samlat in alla enkäter från sommarsäsongen och analyserat dem är nästa säsong stora volymer redan satta. De har

därför börjat med att samarbeta med handels utredningsinstitut samt att de gör Sifo undersökningar vart sjätte månad där de frågar svenskar vart de vill åka och hur mycket pengar de vill lägga på att resa samt vilket som är deras drömresemål. Detta är en återgård för att samla in fakta kring potentiella kunder och på så sätt anpassa sig efter efterfrågan.

MyTravel strategiska planering sträcker sig tre år framåt i tiden. Företaget tror att människor kommer att lägga mer pengar på att resa och att det individuella resandet kommer att öka samt att Internet bokningar kommer att öka något. Vad som ligger till grund för dessa antagande är inte fakta utan bara en känsla av hur de tror att framtiden kommer att se ut. Boldt uttrycker sig så här.

...hur vi har kommit fram till i dessa analyser är av mer inhouse karaktär och vad vi själv tror /- - -/ Det är lite fingret i luften ' fingerspitzengefühl'. Vi har inte köpt in någon teoretisk eller statistisk undersökning /.../dels för vi tror att det inte kommer fram till något annat och framförallt tror jag inte vi vill ställa känsliga frågor kring terrorist attacker och sånt”.

Boldt anser dock att behovet av omvärldsanalys har blivit viktigt och erkänner samtidigt att de på 90-talet varit relativt blåögda och trott att turismen skulle fortsätta lika stabilt som de gjort på 90-talet. Efter millennieskiftet fick de dock sig en tankeställare när deras prognos om att det skulle bli stor efterfrågan på resor i samband med firandet av millennieskiftet slog fel. Detta i relation till börsrasen, den 11 september och den försämrade konjunkturen gjorde så pass stor inverkan på turismbranschen att de blev tvingade att tänka om och försöka vara mer anpassningsbara till omvärlden.

Boldt lyfter fram ett exempel ur samarbetet med Stockholms Universitet som genererade en kunskap som direkt ledde till ett strategiskt beslut. Dagens kunder har en tendens att boka resorna närmre in på avresedatumet, vilket uppmärksammades genom detta samarbete. Vilket gjorde att istället för att sänka priserna 4-5 veckor innan avresan som de gjorde tidigare, valde de att behålla samma priser tills sista veckan innan avresa. De konkurrerande bolagen följde den vanliga strategin och sänkte priserna 4-5 veckor innan avresan. Resultatet blev att MyTravel sålde nästan alla sina resor till fullpris medan konkurrenterna sålde många resor till reducerat pris. Boldt menar att detta förmodligen inte hade varit fallet utan deras samarbete med Stockholms Universitet.

Det inte är helt problemfritt enligt Boldt att föra in massa teoretiska resonemang i en bransch som inte är mottaglig för det. Han menar att det är svårt att applicera massa metoder och modeller när förståelsen för modellerna är relativt låg och att det finns en känsla av att de inte kommer att tillföra något som de inte redan visste sen tidigare. Boldt tror också att ett av problemen är att turismbranschen är relativt kortsiktiga i sitt tänkande och planerande och menar att det säkert är mer förekommande med omvärldsanalyser i andra stabilare branscher där det finns ett längre framtidsperspektiv.

#### **4.4. Sembo**

Semesterbolaget Sembo är en nätbaserad resarangör belägen i Helsingborg. Företaget startades av den nuvarande VD och ägare Sven Wennhall år 1987. Grundidéen var att vara en bilresearrangör med fokus på semesterboendet framförallt vid Medelhavet. Nu erbjuder Sembo ett flexibelt resalternativ, där man på företaget hemsida väljer allt från att endast boka flyg till att planera hela resan, men dock med boende som grundkoncept. Sembo har i dag 55 anställda och runt 120 000 resenärer, och en omsättning på cirka 220 miljoner.

Sembo har sina huvudkonkurrenter inom chartern och bolag som har liknande affärsidé som Sembo. Samtidigt anser Emma Håkansson att de är långt framme med deras nuvarande koncept, då de var tidigt ute med att vara en flexible researrangör som erbjuder kunden olika valmöjligheter. Detta är något Sembo har arbetat med i nästan 10 år vilket enligt Håkansson gör att de har stora kunskaper om att kunna anpassa sig till efterfrågan. Hon ser även Internet som en konkurrensfaktor. Då Sembos målgrupp är mer resvana, ser hon hotet att kunden därför är mer benägen att söka information själv och boka via Internet. Sembo har därför satsat mycket på att få en användarvänlig hemsida för att locka kunderna till sig.

När en kund väljer att resa med Sembo väljer kunden samtidigt bort tjänsten att ha en reseledare på plats på destinationen vilket är något chartern har på sina destinationer. Detta gör det dock att Sembo både lättare och snabbare kan starta upp, eller lägga ner, nya resmål tillskillnad från charterbolagen. Detta medför att de inte är lika känsliga för en destinations produktlivscykel vilket Håkansson tror att charterbolagen är mer känsliga för. Hon påpekar dock att det är charterbolagen som styr mycket av turismströmmarna. Det vill säga att så

länge inte chartern väljer att resa till en destination får inte heller Sembo upp några avsevärde volymer på detta resmål.

Sembos målgrupp är barnfamiljer med kvinnan i fokus då de anser att det är hon som står för informationsinsamlingen i hemmen. Deras populäraste resdestinationer är Spanien, Italien och Frankrike. Transportsättet för kunderna är 50/50 idag mellan bil och flyg, tidigare innan avregleringen var det övervägande bilen som var det vanligaste transportsättet. Hon menar vidare att det individuella resandet kommer att försätta öka och att den stora massan nu också kommer att välja det individuella resandet framför det paketerade resandet. Därav tror Håkansson att Sembo ligger bra med i tiden och med efterfråga som finns idag.

Enligt Håkansson är omvärldsanalys ett väldigt brett begrepp som framförallt innefattar konkurrensanalys, samhällsanalyser samt analyser av möjliga hot på marknaden eller i samhället och företagets egna fördelar och nackdelar. För att praktisera omvärldsanalys tittar Sembo på flera aktörer inom branschen, men främst internationella aktörer ofta i USA och England där utvecklingen av marknaden har kommit längre. Främst på grund av att flygindustrin varit avreglerad en längre tid. De ser även till olika branschorganisationers undersökningar och konjunkturinstitutets undersökningar om allmänna konsumtionstrender främst inom sällanköpsvaror. Likt MyTravel undersöker de även sina befintliga kunder om vad det tycker och tänker. På frågan om de använder några teoretiska modeller svarar Håkansson att de använder sig av SWOT-modellen som metod. De avsätter även ett par dagar varje år att i ledningsgruppen diskutera framtiden och ägnar allt fokus på omvärldsanalys. Den information och kunskap som genereras från analyserna under dessa dagar sätts sedan in i deras respektive affärsplaner som deras strategi sedan utgår ifrån.

Vad det gäller olika former för trendanalyser hyr de oftast in denna sortens kunskap, men påpekar även att det kostar en hel del pengar att hyra in denna sorts konsulter. Sembo försöker istället själva se på vilka trender som kommer och tar även del av trendanalyser som finns till allmänt bruk. Sembo har valt att ytterligare utveckla sin fokus mot kvinnan genom att de till sommaren 2006 ska införa en form för forum på sin hemsida, där sembo-resenärer ska kunna ha möjligheten att skriva om sina upplevelser från resmålet de har besökt. En form av blogg eller resedagbok skulle man kunna säga att det är enligt

Håkansson. Idéen till detta forum kom efter att de hade hyrt in Amelia Adamo som är grundare till damtidningen Amelia. Adamo hyrdes in av Sembo för att prata om kvinnan och vilka trender som lockar kvinnan och varför hennes tidning hade haft sådan framgång. Hon menade att en av anledningarna att hennes tidning blivit så framgångsrik är att de hade så kallade ”testimonier” i sin tidning. Där kunde den kvinnliga läsaren relatera till vad som stod i dessa testimonier. Det var ingen nödvändighet att de skulle vara skrivna av kändisar, utan själva idén var att läsaren skulle kunna relatera till helt vanliga människor, som skrev hur de gjorde när det exempelvis planerade trädgården inför sommaren. Håkansson berättar att detta forum ska fungera på liknande sätt, då många av deras resmål inte är så kända, skall potentiell resenär ska kunna gå in på Sembos hemsida och läsa hur andra resenärer har gjort samt vad de uppskattade på detta resmål. Håkansson berättar att det ofta är så när beslut ska tas om strategin att 50 % går på fakta och 50 % går på ren känsla.

Håkansson berättar att Sembos behov av omvärldsanalyser har ökat med tiden och att de för 6 år sedan inte hade möte en gång om året då allt fokus är på omvärldsanalyser, utan hade istället sådana möten vart tredje år. Håkansson får även flera mail varje dag från så kallade agenter som söker efter vissa ord som Sembo vill bevaka. Det kan vara bevakning av deras konkurrenter så att allt som skrivs om konkurrenterna i exempelvis branschtidningar och rapporter får Håkansson skickat till sin mail för att på så sätt få information om vart de är på väg med sin strategi. Samtidigt som de kanske skulle vilja göra fler analyser av omvärlden är det svårt att motivera en monetär satsning på detta när företaget växer med 30-40% varje år säger Håkansson. Uppfattningen är dock att de stora aktörerna inom branschen arbetar mycket med omvärldsanalyser. Håkansson menar att turismbranschen väldigt utsatt för omvärldsfaktorer och behovet av omvärldsanalyser har därför blivit större. Hon påpekar även att för den kortsiktiga planeringen så har inte omvärldsanalyserna stor påverkan utan det är för den långsiktiga strategiska planeringen. Vidare berättar hon att branschen kräver att de är kortsiktiga och flexibla, men att de även har långsiktiga mål.



## 5. Analys

---

I detta kapitel har vi för avsikt att koppla samman vår empiriska studie med vår teoretiska studie utifrån uppsatsens syfte. Vi har valt att dela upp analysen i destinations marknadsförings organisation och researrangörer. Beskrivning av hur våra studieobjekt arbetar och förhåller sig till omvärldsanalys är tagit från intervjuerna, om inget annat anges.

---

### 5.1. Position Skåne

Position Skånes har som nämnt till uppgift att marknadsföra Skåne ut mot turister, potentiella investerare och potentiella inflyttande människor. Position Skåne ser på begreppet omvärldsanalys som ett verktyg att scanna av den nutida omvärlden vad det gäller till exempel för att få bredare kunskap om sina målgrupper och dess konsumtionsmönster, samt att försöka förstå den framtida konsumtionen inom turismbranschen.

Position Skåne har för tillfället ingen större fokus på omvärldsanalys. Anledningen till detta kan ligga i att de är ett relativt ungt företag och därför inte har haft varken resurser eller tid till att arbeta upp några rutiner för effektiv omvärldsanalys. Vi har dock identifierat att de bedriver med viss form av omvärldsanalys i arbetet med deras fokusområden. Dessa fokusområden har identifierats av Position Skåne genom att se på vad Skåne som region historiskt har varit bra på och vad som kan erbjudas som attraktivt för turister. Position Skåne gör en form av SWOT-analys av Skåne som region, vilken är en beprövad modell men med vissa brister då styrka och svagheter beroende på situationen kan vara synonyma med varandra. Vad som ses som en styrka i företaget idag kan bli en svaghet imorgon, exempelvis en karismatisk ledare som sticker ut hakan kan ses som en styrka för företaget men kan lätt förvandlas till en svaghet om den begår ett misstag vilket kan drabba företaget negativt.<sup>86</sup> SWOT-analysen som Position Skåne genomfört syftar till att lyfta fram regionens styrkor och exploatera dem.

Position Skåne har tidigare varit medlemmar i forsknings- och konsultföretaget Kairos Future, men har idag sträcker sig samarbetet endast till att Position Skåne bjuder in dem till

---

<sup>86</sup> Grant, R (2005) sid. 13

att hålla föreläsningar. Anledningen till att de valt att inte samarbeta med Kairos Future enligt dem själva är att de inte har tid att gå på deras möten. Rülff berättar även de rapporter Kairos Future arbetade fram inte har bearbetats av Position Skåne och därav inte kunnats användas i det strategiska och operativa beslutsfattandet. Konsekvensen är inte att de saknar fokus på framtiden, men att de saknar belägg för att kunna ha någon uppfattning eller dra några slutsatser om framtiden. Position Skåne använder sig av Kairos Future enbart i form som inbjudna gästföreläsare till intressegrupper för position Skåne.

Position Skåne arbetar inte fram egna omvärldsanalyser då kompetensen av att bearbeta material och rapporter inom ämnet inte finns i företaget. Destinations marknadsföringsorganisationer karakteriseras generellt av en låg utbildningsnivå, enligt Semmy Rülff. Denna brist på sakkunskap leder till att man måste lita på analyser från externa aktörer för att få någon input av omvärldsanalys. Risken är då, enligt Gill Ringland överhängande, att rapporter och analyser inte är tillämpade på det aktuella företaget och därmed inte uppnår legitimitet hos medarbetarna inom företaget. När en rapport eller analys uppnår legitimitet menar Ringland är när den tas emot med tillförlit utan några invändningar mot innehållets reliabilitet. Konsultrapporter utförda av aktörer som har metodikkunskapen kring omvärldsanalys men inte är verksamma inom turismbranschen, saknar då spetskompetens inom turismbranschen vilket medför ett legitimitetsproblem.

Vår uppfattning om vad Gill Ringland menar är att det handlar mer om själva känslan hos dem som arbetar inom turismbranschen. De anser sig själva besitta stora kunskaper om själva branschen, men saknar kunskapen vilka metoder och modeller som finns tillgängliga för att genomföra omvärldsanalyser av branschen. Har olika konsulter större möjligheter att förstå sig på branschen, än dem själva, tror vi är den stora frågan dessa medarbetare ställer sig och är tveksamma till. Därav uppnår inte rapporterna och analyserna samma legitimitet som om de själva skulle utföra dem. Det är därför viktigt, enligt Ringland, att ha den kunskap som krävs för att genomföra omvärldsanalyser inom företaget eller att man besitter de kunskaperna som krävs för att utläsa och utvärdera om en extern rapports giltighet. Detta kan kanske vara en av anledningarna till att Position Skåne bjuder in Kairos Future till att hålla föreläsningar för intressenter och därigenom försöker skapa legitimitet för sina beslut.

Branschen destination marknadsförings organisationer är verksamma inom karakteriseras som fragmenterad och turbulent.<sup>87</sup> Position Skåne styrker denna uppfattning när de berättar att branschen är väldigt konkurrensutsatt och det finns många omvärldsfaktorer som påverkar branschen. Ett tydligt exempel som de tar upp är den nya miljöskatt för flyget som är på förslag från regeringshåll, som Position Skåne menar kommer att innebära förändrade förutsättningar för regionen. Framförallt vad det gäller lågprisflyg in till regionen, om miljöskatten kommer att införas i Sverige vill lågprisflygbolagen inte ha möjlighet till att erbjuda lika låga biljettpriser som innan skatten då kostnaderna för bolagen blir för höga. Detta kommer i sin tur, enligt Position Skåne något även vi instämmer i, medföra till att lågprisflygbolagen söker sig ut ur Sverige. Då lågprisflygbolagen har, efter sekelskiftet, en allt större inflytelse på turismen vill det få stor inverkan på hur turismen kommer att utvecklas i Sverige. Position Skåne har identifierat detta som ett problem och ser efter möjliga scenarier om detta skulle inträffa. Ett möjligt scenario enligt Rulf är att lågprisflygbolagen söker sig till Roskilde i Danmark då det är en mindre flygplats men ändå är placerad relativt nära Köpenhamn. Att ha identifierat detta möjliga problem i ett tidligt stadium är väldigt viktigt, då ju tidigare det identifieras ett möjligt scenario ju bättre förbered är man.

I enlighet med vad teorier säger om att verka inom en turbulent bransch som menar att konkurrens fördelar för ett företag skapas antingen från interna förändringar eller externa förändringar. Som vi nämnt flertalet gånger ligger vår fokus på de externa omvärldsförhållandena. Konkurrens fördelar för företag är det som i grunden skapar vinst, vare sig de har sitt ursprung i interna eller externa förändringar så är det underlaget för att gå med vinst. Enligt teorin om hur konkurrens fördelar skapas utifrån externa förändringar så säger den att företag måste kunna identifiera förändringar i omvärlden för att genom dem skapa sina konkurrens fördelar och därav generera vinst.<sup>88</sup> Företag likt Position Skåne som inte har vare sig några inarbetade rutinerna eller avsätter några större resurser för att identifiera förändringar i omvärlden skulle utifrån teorin inte kunna skapa sig några konkurrens fördelar. Däremot skulle de kunna få konkurrens nackdelar till följd av att de inte har någon fungerande omvärldsanalys, vilka effekterna skulle bli utebliven vinst. Vad som dock bör påpekas är att teorin och praktiken inte alltid verkar i överensstämmelse med

---

<sup>87</sup> Buhalis, D & Peters, M (2006) sid. 116

<sup>88</sup> Grant (2005) sid. 226

varandra och att bara för att teorin menar på en sak är det inte säkert att praktiken ter sig på samma sätt.

Resultatet av att Position Skåne saknar allmänt fokus på omvärldsanalys blir att de får minskad förståelse för nutiden, och utan förståelse om nutiden är det svårt att försöka skapa någon uppfattning om framtiden. För att uppnå förståelse om nutiden är omvärldsanalys enligt teorin en helt avgörande faktor. Vi anser att Position Skåne har kommit förbi det svåraste hindret nämligen insett betydelsen av omvärldsanalys och det som fattas är att de avsätter resurser till området, och på det sättet uppnå förståelse för nuläget. Det finns ingen mall för vilken typ av omvärldsanalys ett företag ska tillämpa utan omvärldsanalysen bör anpassas efter företagets syfte och vad de vill identifiera.

Det bör dock nämnas att DMO:s har varit i en annan situation än till exempel resarrangörer. Tidigare har det varit resarrangören som har sett till att turister kommer till destinationen, något som fortfarande fallet, men i dagens turismbransch har konkurrensen även hårdnat mellan DMO:s. Detta har medfört att traditionellt har DMO:s inte historia av att befinna sig i en konkurrensutsatt bransch, i dagsläget har aktörer som näringsliv, politikerna, industri och liknande inom en destination insett potentialen av vad turismen kan medföra sig. De har nu lagt större press på DMO:s att få turister till destinationen, vilket har fört till en ökad konkurrenssituation.

DMO:s branschen befinner sig i ett paradigmskifte, i det avseendet med den ökade konkurrensen och med den antagna låga utbildningsnivå är DMO:s helt avhängiga, för att kunna överleva i framtiden, att förstå vikten av en väl utbildad personalstyrka som har kunskap om hur turismbranschen i stort fungerar och sammankoppla detta till olika teoretiska perspektiv. Till trots för paradigmskifte så är det ingen tvekan om att omvärldsanalys är bristvara bland DMO:s med enstaka undantag. De DMO:s som klarar av detta paradigmskiftet på ett effektivt och smärtfritt sätt kommer att uppnå konkurrensfördelar och därmed kunna vara steget före sina konkurrenter.

## **5.2. MyTravel**

MyTravel har till följd av mer varierande och förändrad efterfrågan blivit tvingade att förändra sin strategi. De har förändrat strategin vad det gäller att operativt planera och

boka destinationer, samt att den förändrade efterfrågan har lett dem till affärsutveckling i form av Vingflex. Enligt Mytravel är denna insikt till viss del ett resultat från samarbetet med Stockholms Universitet. En del av förändringarna kan även härledas till ”inhouse” kunskap som finns i företaget. Detta tyder ändå på att MyTravel har identifierat omvärldsanalys som ett relativt viktigt verktyg att använda sig av.

Genom att MyTravel har tagit extern hjälp vad det gäller att få information om kunder och scanna av omvärlden, har de tagit ett steg mot att få ett mer teoretiskt perspektiv på hur saker och ting förhåller sig. För enligt Boldt så finns det en form av misstro inom MyTravel, till att teoretiska analyser på branschen ska komma fram till något annat än vad Mytravel själva inte skulle kunna göra. Utifrån Gill Ringlands resonemang är det svårt för ett analysresultat framarbetat av externa källor att göra sig gångbart i ett företag med stort know-how inom en viss bransch. Ringland menar att företag med stort know-how känner en misstro till analysresultat som inte är framarbetat genom deras egna resurser. Det vill säga frågan företaget ställer sig är hur någon utomstående kan göra bättre analyser av branschen, vi är verksamma inom, än vi själva.

Utifrån vårt teoretiska perspektiv, på hur man kan arbeta med omvärldsanalys, kan man inte se att de finns något systematiskt tillvägagångssätt för MyTravel att genomföra omvärldsanalys. Det ska även här påpekas att den del av vårt teoretiska ramverk, som behandlar former för omvärldsanalys, är normativ. Det innebär att man kanske inte ska förvänta sig att de exakt samma systematiska tillvägagångssätt som presenteras i teorierna.

Då MyTravel inte har något systematiskt tillvägagångssätt för omvärldsanalys förklarar det varför Boldt säger att de har svårt att se trenderna och att de bara dyker upp utan någon förvarning. Boldt berättar att turismbranschen på 90-talet präglades av ständig tillväxt, vilket medförde till att branschen blev blåögd och var av den uppfattning att ökningen skulle fortsätta trots förvarningstecken som motsädd detta. Det var först ett par år efter millennieskiftet som de började uppmärksamma att tillväxten inte är lika säkert som det var under 90-talet. Det är en av anledningarna till att de nu har börjat bedriva med omvärldsanalys på ett mer systematiskt sätt än vad de tidigare gjorde. Det vill säga att de har börjat se till problemen och försöker finna lösningar på dem, och inte som tidigare då lösningarna präglades av ad-hoc karaktär. Även om det utifrån ett teoretiskt perspektiv inte

tycks vara systematiska i deras tillvägagångssätt för att samla in och analysera information som kan användas som strategiskt beslutsunderlag.

Ett exempel som visar på hur MyTravel försöker överbrygga att rutinerna haltar i omvärldsanalyserarbetet är hur de i tillägg till enkätundersökningarna har valt att inleda samarbete med Handels utredningsinstitut och Sifo med undersökningar vart sjätte månad. Handels utredningsinstitut och sifo är två företag som sysslar med olika former av statistiska undersökningar och analyser. Utredningen skall behandla frågor såsom hur mycket pengar vill man lägga på resor i framtiden, vilket är ditt dröm resmål mm. Undersökningen anser vi är en form för trendbevakning där MyTravel vill försöka läsa ur var turisten vill åka i framtiden. Det går inte att se några resultat vad det gäller strategiska förändringar då projektet är nystartat och det hittills enbart genomförts en undersökning. Men enligt Boldt har undersökningen redan givit värdefull information då de har fått en bättre inblick av vad kunder efterfrågar och dens beteende i en köpsituation. Boldt anser att informationen kommer få en bra inverkan när de ska planera strategier och hur de kan utveckla både befintliga och potentiella resmål.

Vi vill återkoppla till inledningen av analysen av MyTravel där vi berättade att MyTravel har blivit tvingande att förändra sin strategi. Denna förändring har tagit sig uttryck bland annat endast bokar upp 20 % garantihotell för att genom detta vara mer flexibel och kunna i större utsträckning anpassa sig efter efterfrågan. Beslut som är avgörande för att bedriva verksamheten effektivt med fortsatt vinst, beslut som kan få oönskade effekter då kvalitetssäkringen på hotellen försvagas. Boldt anser så är detta en utveckling av marknaden som även övriga aktörer har gått tillmötes eller kommer att gå till mötes. Detta är en konsekvens av att de inte lyckats hitta något verktyg för att känna av marknaden och kundernas efterfråga effektivt. Detta strategiska beslut anser vi har en normativ prägel och är av en rationell karaktär. Beslutet är präglat av övervägande med goda och onda konsekvenser, det finnes även ett samband mellan mål och medel. MyTravel har i detta anseendet velat sänka risken för att låsa sig till en resdestination, medlet har blivit att sänka antalet garantihotell. Konsekvenserna har blivit att MyTravel är mer flexibel och mindre utsatt för eventuella omvärldsförändringar. Dock har detta ökat kostnaderna och gått ut över kvaliteten på hotellen på destinationerna.

Att besluten om garantihotell speglar en rationell och normativ ansats anser vi vara undantaget som bekräftar regeln. Detta underbygger vi i Boldts uttalande om att "fingerspitzengefühl" är dominerande angående analyser av framtiden. Anledningen till att det är mycket fingret i luften i analyserna av framtiden anser vi att vara turismbranschens turbulenta karaktär. Vi menar att vara helt rationell och normativ i omvärldsanalyserna är närmast omöjligt när branschen är så känslig för förändringar i omvärlden. Branschen domineras därför av en beslutprocess av irrationell karaktär och, som tidigare skrivit, att vara lik anarkistisk beslutsmodell.

Docenten vid Stockholms universitet som MyTravel arbetar tillsammans med var även den som bidrog till att MyTravel kunde urskilja trenden att människor bokade sina resor närmre inpå avresan. Detta var enligt Boldt en trend som deras konkurrenter inte hade uppdagade, och därav kunde de skapa sig en konkurrensfördel genom att de valde att inte sänka sina priser utan istället väntade på att kunden skulle boka. Genom detta tillvägagångssätt kunde de ta ut fullpris för sina resor i en mycket större utsträckning än vad konkurrenterna kunde. Med denna form för trendbevakning uppnådde MyTravel en tillfällig konkurrensfördel. Då det inte är troligt att de andra bolagen gör samma misstag igen. De borde inte göra om samma misstag, inte om de arbetar med omvärldsanalys. Frågan kvarstår dock att de förmodligen inte har någon vidare effektivt omvärldsanalys när MyTravel fick ensamrätt på denna trend? Ovanstående stycke är ett exempel där extern kompetens bidrog till ett lyckat resultat för MyTravel. Vilket till viss del motstrider Gill Ringlands resonemang om vilken effekt arbete utfört av externa resurser kan resultera i. Vad som dock är tydligt i exemplet i detta fall är att det fungerande väl och bidrog till ett bra resultat för MyTravel. Om detta är ett undantag som bekräftar regeln är svårt att svara på i nuläget.

En av frågorna när man arbetar med omvärldsanalys och framtiden är vilket tidsperspektiv man väljer. Boldt berättar att MyTravel har ett tre års fokus på framtiden, vilket är ett relativt kortsiktigt perspektiv när omvärldsanalys med fokus på framtiden är på agendan.<sup>89</sup> Samtidigt måste man ställa sig frågan varför man ska ha ett längre perspektiv då förutsättningarna kan förändras mycket utan att man kan påverka i större grad? En bransch som kännetecknas som turbulent ger också upphov till allt fler förändringar. Svaret

---

<sup>89</sup> Wahlström, B (2004) sid. 19

behöver dock inte vara så komplext som det kan verka, utan ett enkelt svar på frågan är att företag som genom effektiv omvärldsanalys har mycket större möjligheter att kunna anpassa sig tidigare till omvärlden än sina konkurrenter. Detta arbete kan både direkt och indirekt ge företaget konkurrensfördelar samt att undvika konkurrensnackdelar.<sup>90</sup>

Företagen som har ett effektivt tillvägagångssätt vad det gäller omvärldsanalys måste även ha en organisation som möjliggör att de är flexibla och kan förändras med omvärlden. Kännetecknas företag av en byråkratisk organisation med tröga beslutsvägarna oflexibel struktur finns det ingen fog för att ha någon omvärldsanalys då resultaten inte får någon vidare effekt.<sup>91</sup>

### **5.3. Sembo**

När vi frågar vilka teoretiska modeller Sembo använder sig av när de arbetar med omvärldsanalys, berättar Emma Håkansson att de arbetar med SWOT-analysen som modell. SWOT-analys är en väl beprövad modell men dock inrymmer vissa brister vilka vi påpekade i analysavsnitten av DMO. Det vill säga att vad som ses som en styrka en dag kan förändras och ses som en svaghet nästa dag beroende på hur omvärlden förändrar sig. Problemet som vi ser det är att modellen saknas en viss dynamik, den ger en bra bild över dagsläget men möjligtvis borde den utvecklas eller kompletteras med ytterligare en modell som ger en visst framtidsfokus också.

Sembo använder sig av omvärldsanalys som påminner en del om Business Intelligence, framförallt i den bemärkelsen att övervaka sina konkurrenter. Emma Håkansson berättar att de arbetar med att övervaka andra aktörer, framförallt utländska aktörer i USA och England. Vanligtvis uppträder trenderna tidigare där, vilken Håkansson menar kan härledas till att avregleringen av flyget har funnit längre i USA och England. Sembo ser på hur turismbranschen generellt ser ut i dessa länder för att få en övergripande bild över läget på världsmarknaden. De ser även på hur de olika aktörerna på den globala turismmarknaden strategiskt agerar, för att på så sätt vara förberedda inför möjliga kommande efterfrågan på sin egen marknad. Håkansson menar att detta kan ge värdefull information för att fatta

---

<sup>90</sup> Grant, R (2005) sid. 226

<sup>91</sup> Hales, C (2006) sid. 89-90



snabba strategiska beslut, hon tillägger att Sembo är relativt litet företag, så steget från indikation till beslutsfattande kan gå relativt snabbt.

En annan form för BI som vi kan urskilda i Sembos tillvägagångssätt för att skapa sig en förståelse av nutiden, är att de övervaka sina konkurrenter främst genom att Håkansson får material tillskickat sig varje dag via e-post. Detta gör att de kan ha koll på hur konkurrenterna på marknaden agerar och därav göra förändringar om det behövs. Håkansson berättade att det är de större charterbolagen som styr mycket av turismströmmarna, och för att Sembo skall uppvisa några stora volymer på sina destinationer krävs det är att chartern flyger till dessa. Detta leder sin tur till att det blir än mer viktigare för Sembo att hålla koll på hur charterbolagen agerar. Vi kan även tyda ur Håkanssons uppfattning av begreppet omvärldsanalys att konkurrensanalys har en stor del av att göra med omvärldsanalyser, vilket även utmärker sig i deras omvärldsanalyserarbete.

Håkansson anser att vara ett litet företag både har sina fördelar och nackdelar, det är framförallt en fördel vid beslutsfattande då olika beslut inte behöver förankras i flera instanser innan ett beslut kan träda ikraft. Självklart så beror det på vilken betydelse beslutet har för organisationer, är det ett beslut som handlar om stor förändring av verksamheten är det viktigt att försöka analysera konsekvenserna av beslutet. När det handlar om större beslut finns det ofta fler lösningar som kräver analys så att organisationen kan få en klar bild över vilket alternativ som är bäst. Detta kan vara en tidkrävande och besvärlig process och tiden man lägger ner på det hänger ihop med hur viktigt beslutet är.<sup>92</sup>

Detta går även att koppla samman med scenarioplanering som har ett liknande förhållningssätt med att man analysera för olika scenario ett beslut kan tänkas få, och därmed ha underlag för att göra bättre avvägda beslut. Som turismbranschen ser ut är det bara positivt att företag inte är upphängda för mycket kring rutiner och organiserade byråkratsikt. Turismbranschen kännetecknas som turbulent i den bemärkelsen att den kännetecknas av hård konkurrens och med stora teknologiska och ekonomiska förändringar. Vilket gör att aktörerna måste vara flexibla och kunna anpassa sig till de

---

<sup>92</sup> Flaa, P et at. (1998) sid.153

rådande förhållandena.<sup>93</sup> Då branschen präglas av denna karaktär är det omöjligt med helt använda sig av normativa omvärldsanalysmodeller och rationella beslutsprocesser. Det som präglar beslutsprocessen påminner om Charles E Lindbloms anarkistiska beslutmodell ”muddling through” vilket innefattar en beslutsprocess präglad av osäkerhet, oklarhet och komplexitet.

Ett beslut präglas alltid till viss del av osäkerhet men Sembo bör försöka förebygga denna osäkerhet som uppkommer i samband med ett strategiskt beslut genom att analysera vad beslutet innebär och vilka alternativ som finns tillgängliga. Genom analyser kan de möjliggöra en beslutsprocess som påminner mindre om den anarkistiska muddling through processen. Även om Sembo inte kommer ifrån att det finns en viss osäkerhet i samband med beslut ska det inte finnas några oklarheter i vad tanken bakom beslutet är, vilket det till viss del gör i en anarkistisk beslutsprocess. Att Sembo anpassa målen efter medlen kan en än gång kopplas samman med att i den bransch de befinner sig i finns det få utrymmen att göra företaget oflexibelt genom långsiktiga strategiska beslut. Beslut som gör att de får de svårare att följa utvecklingen på marknaden och därigenom tappa både andelar och framtida vinster. Avsaknaden av rutiner vid beslutsfattande medför också en form starkt human kapital där kunskapen enbart sitter hos individen vid ett beslutsfattande och inte i organisationen. Problematiken som uppstår i samband med detta är att när individer försvinner från företagen så försvinner även den kunskap de sitter inne med. Detta är en problematik som inte helt går att undvika men genom att skapa rutiner vid exempelvis ett beslutfattande kan man undvika det i större utsträckning. Exempelvis kan ett företag ha en viss form vad det gäller att fatta beslut med olika beslutsvägar beroende på beslutets karaktär och vilka analyser som ska göra innan beslutet fattas. Även om ett beslut inte karakteriseras av total rationellitet, så är det ändå lättare då man vill utvärdera ett beslut som inte gick som det var tänkt. Framförallt då man vet vad som låg till grund för beslutet och vilka som var inblandade i processen.

Det finns inte något systematiskt tillvägagångssätt för Sembo att genomföra trendbevakning utifrån ett teoretiskt perspektiv. Det bör heller inte förväntas då formerna för omvärldsanalys i teoriavsnitten är normativa och inte skildrar verkligheten i en organisation utan endast hur organisationer bör genomföra sin trendbevakning. Vad

---

<sup>93</sup> Hales, C (2006) sid. 89

däremot exemplet med Adamo visar är att Sembo ändå väljer att lägga viss fokus på trendbevakning även om det inte är något vidare systematiskt. Även det att Sembo övervakar marknadstrenderna inom turismen i USA och England anser vi är en form för trendbevakning, då trenderna framträder tidigare på dessa marknader enligt Håkansson. Detta är ett försök av Sembo genom trendbevakning att förutse vad som kan skapa konkurrensfördelar inför framtiden.

Det tillvägagångssätt som har någon form av systematik för att samla in information är att Håkansson får e-post varje dag från sina agenter, med publicerat material om de sökord Sembo identifierat som viktiga att ha koll på. Själva processen från att de har analyserat information till beslut är av en irrationell karaktär. Framförallt med tanke på vad Håkansson berättade om att ungefär 50 % av deras beslut går på fakta och 50 % går på ren känsla. När beslutsunderlaget grundar sig på 50 % känsla liknar beslutsprocessen nyinstitutionalismens tankar kring beslutsprocesser. Enligt Nils Brunsson är det då viktigt att beslutsfattaren är irrationell för att kunna generera beslut till handling. Då det i Sembo baseras på 50 % känsla i beslutsunderlaget tror vi att Sembo är helt avhängig av att vara irrationell i beslutsprocessen, då vi anser för att kunna våga ta strategiska beslut baserad huvudsakligen på känsla krävs irrationalitet.

### **5.3. Slutsatser**

Vi har valt sammanfatta syftet och frågeformuleringen i detta avsnitt för att underlätta för läsaren att koppla slutsatserna till frågeformuleringen. Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka om, och i så fall hur, researrangörer och destination marknadsföringsorganisationer (DMO) arbetar med omvärldsanalys som ett verktyg i verksamheten för att hantera omvärldsfaktorer och framtiden. Vilket leder fram till vår frågeformulering som är, vilka former av omvärldsanalys gör aktörer inom turismbranschen och vilken inverkan har omvärldsanalyserna på dem strategiska besluten?

#### **5.3.1. Slutsats**

Vår slutsats av vilka former av omvärldsanalys våra studieobjekt inom turismbranschen använder sig av är Business Intelligence och Trendbevakning, dock används BI och trendbevakning i liten utsträckning. När vi applicerar teorierna på det empiriska materialet så blir det väldigt tydligt att det inte finns något systematiskt tillvägagångssätt för

omvärldsanalys. Våra studieobjekt har liten fokus på omvärldsanalys, men det bör inte förväntas att aktörer inom turismbranschen har samma systematiska tillvägagångssätt som teorierna påvisar. Aktörerna inom turismbranschen bör däremot se till syftet med omvärldsanalys samt vad som skall identifieras och anpassa sig därefter.

Det finns även vissa skillnader mellan våra studieobjekt i form av storlek och organisationsform, då en privat researrangör och en offentlig DMO inte arbetar efter samma premisser eller med samma intressenter. Detta påverkar utfallet av *hur* de bedriver omvärldsanalys, men det ska inte påverka betydelsen *av* omvärldsanalys. Framförallt när de verkar inom samma bransch som kännetecknas av en turbulent och konkurrensutsatt marknad och omvärld. Likväl lägger våra studieobjekt ner olika mycket tid och resurser på arbetet med omvärldsanalyser, även om studieobjekten påpekar att omvärldsanalyser är viktigt och att behovet av dem bara kommer att öka i framtiden.

Vad samtliga studieobjekt påpekat är att de har en kortsiktigt strategiskt planering. Då framtidsfokus inom omvärldsanalysteorin argumentera för en mer långsiktig planering, är detta en av anledningarna till att omvärldsanalys inte är vedertaget i turismbranschen. Samtidigt gör studieobjekten en egen tolkning av vad omvärldsanalys innefattar, där de förknippar det med ett systematiskt tillvägagångssätt och arbetsmetodik, därför är de av den uppfattningen att de saknar fokus på omvärldsanalys.

Omvärldsanalys behöver dock inte ha ett systematiskt förfarande utan kan även vara andra former av informationsinsamling, som till exempel att läsa branschtidningar. Vi tror att den information som samlas in genom omvärldsanalys och leder till ett beslut, är den information som de också sätter i relation till begreppet omvärldsanalys. Det vill säga att den information som samlas in genom omvärldsanalys men inte leder till ett beslut, anses som oanvändbar. Detta gör det svårare för oss att svara på frågeformuleringen när vi inte vet hur mycket av den information som, samlas in genom omvärldsanalys, sällas bort och inte leder till något beslut.

Enligt våra studieobjekt skulle vår slutsats vara att omvärldsanalys har stor inverkan på de strategiska besluten verksamheten. Vår slutsats är dock att omvärldsanalys inte har så stor inverkan som studieobjekten vill få det till att låta, framförallt inte när vi har identifierat att

mycket av besluten handlar om *finger toppskänsla* samt att de inte har redogjort för något systematiskt tillvägagångssätt för beslutsfattandet.

## *6. Diskussion och Reflektion*

### **6.1. Diskussion**

Den självklara frågan utifrån våra slutsatser är varför det finns litet fokus på omvärldsanalys hos studieobjekten. Vi anser att det kan härledas till ett antal faktorer, framförallt att det är en resursfråga både vad det gäller tid och pengar. Aktörerna anser sig inte ha de ekonomiska resurserna för att det ska vara försvarbart att genomföra systematiska omvärldsanalyser. Vi är även av den uppfattning att studieobjekten hellre försöker samla in lättillgänglig och färdig bearbetad information som till exempel tidningar och rapporter. Ytterligare en anledning det saknas systematiska omvärldsanalyser är att branschen kännetecknas enligt studieobjekten av låg utbildningsnivå. Vi ser riskerna, att företagen genom ovanstående resonemang, aldrig kommer att skapa sig några rutiner för informationsinsamling och bearbetning, och därav inte hitta några verktyg för att identifiera förändringar i sin omvärld. Studieobjekten anser att det är lite onödigt att göra några ansträngningar, då det inte kommer att resultera i något som ger avkastning inom ett kortsiktigt tidsperspektiv. Detta förstärks i studieobjekten kortsiktiga tänkande och agerande. Genom att turismindustrins struktur ser ut som den gör, fragmenterad och konkurrensutsatt, kan studieobjekten inte ha något långsiktigt tidsperspektiv. Studieobjekten kan ha långsiktiga mål, men vi tror att problemet ligger i att det finns många olika faktorer som påverkar målen. Därför kan en strategisk plan för hur studieobjekten skall nå målen kännas omotiverad.

Studieobjekten anser sig inte har råd att satsa några nämnvärda resurser på omvärldsanalyser, vi ställer oss den motsatta frågan, hur har de råd att inte satsa på omvärldsanalyser? Vi tror att i framtiden måste man som aktör inom turismbranschen vara mycket medveten om vad som händer i omvärlden. På grund av att konkurrensen kommer att hårdna än mer, världen blir allt mer Global med en mer transparent marknad. Samtidigt tror vi att med ett effektivt tillvägagångssätt vad det gäller omvärldsanalys skapas konkurrensfördelar. Den aktör som är först med att ta detta på allvar tror vi kommer att ligga steget före och därav uppnå konkurrensfördelar.

De aktörer som ingår i vår uppsatts har visat på en irrationell beslutsprocess främst genom att de baserar sina beslut på know-how och fingertoppskänsla. Detta är ett förfarande som ökar riskerna för bakslag i form av oönskade effekter. Frågan vi ställer oss är vad har vägts

in i besluten för att underbygga dem? Svårt att veta, förmodligen bara personen ifråga som vet. Detta gör det svårt att veta vad som låg till grund för ett visst beslut vilket är viktigt att tänka på när vissa operativa beslut binder företag för en längre tid. När det gäller långsiktiga strategiska beslut anser vi att företag bör se till flera olika faktorer vilket vi menar motiverar omvärldsanalys ytterligare.

Vad vi har uppmärksammat med uppsatsen när det handlar om omvärldsanalys, är att studieobjekten kopplar det samman med riskmomenten inom turismbranschen. Det är en väldigt stort fokus på olika former av kriser, främst terroristattacker och pandemier. Detta ser vi inte som en mindre viktig faktor att ta hänsyn till, men samtidigt är det faktorer som ej gå att påverkar mer än att resdestinationer väljs bort där det är osäkert. Vi anser istället att man borde lägga ner mer resurser på omvärldsanalys kring faktorerna som det finns en möjlighet att påverka.

Problemet med de teorier vi valt att belysa i denna uppsats är att de är normativa, rationella och systematiska vilket gör att det blir nästintill omöjligt för företag att ha samma tillvägagångssätt som teorierna. Vad vi menar är att det finns brister både i hur aktörerna arbetar med omvärldsanalyser och i de teorier som belyser ämnet. Som vi tidigare varit inne på så tror vi att det är en relativ låg utbildningsnivå inom turismbranschen. Man börjar som reseledare för att sedan avancera uppåt företagen, men saknar en formell akademisk utbildning. Vilket innebär att modellerna för omvärldsanalys saknar relevans för turismbranschen då de varken kan appliceras eller utvärderas. Samtidigt finns det inga metoder utvecklade att fungera i turismbranschen, de är anpassade efter stabilare branscher där man har ett mer långsiktigt tidsperspektiv. Resonemanget ovan antyder som sagt att det finns vissa brister i teorierna, vi tror dock inte att man behöver följa teoriernas systematik exakt för att få ett önskat resultat. Vi anser att de företag som har i alla fall den kunskap att veta när de ska använda sig av antingen BI, trendbevakning eller scenarioplanering har kommit en bit på vägen. Vi tror inte att teorierna är svaret på alla problem men att de kan hjälpa företag att förstå sin omvärld bättre.

## **6.2. Reflektion**

Arbetsprocessen i denna kandidatuppsats har karakteriserats av både med- och motgångar. Vi har under uppsatsens gång uppmärksammat att området omvärldsanalys är

ett *väldigt* brett begrepp med många tolkningar, vilket gjorde det lite svårt att greppa om och få en helhetsbild över begreppet. Den begreppsförvirring som förekommer inom ämnet underlättar inte processen. Vi anser trots detta att vi lyckats förmedla en sammanfattande och lättförståelig bild av begreppet och dess innebörd. Vår grupp sammansättning har fungerat över förväntan då vi inte har haft några nämnvärde dispyter utan haft ett positivt synsätt genom hela uppsatsen och motiverat varandra. Vi har haft en homogen syn genom hela uppsatsen av vad vi ville att uppsatsen skulle resultera i, och en homogen bild genom uppsatsens alla kapitel.

Då vi hade begränsade förkunskaper inom ämnet omvärldsanalys var vi av den uppfattning att de teorier vi valde att ta upp inte skulle vara av den normativa karaktär som de hade. Vi vill även understryka att det förkommer lite publicerat material om omvärldsanalys i det perspektiv vi valt. Konsekvenserna av detta blev att det blev svårt koppla samman vår empiriska studie med vår teoretiska studie. Vi anser dock att vi lyckats föra ett analytiskt resonemang som gav oss ett underlag att svara på vår frågeformulering på ett tillfredställande sätt. Trots problematik i att besvara problemformuleringen anser vi att den kvalitativa metod vi använt för att svara på vår problemformulering vara den rätta för oss i denna uppsats. Däremot kan man spetsa till undersökningen att endast beröra ett företag.

Vi har även under uppsatsen gång kommit in på flera intressanta spår som skulle kunna vara intressant att undersöka vidare. Det mest uppenbara området som skulle vara intressant att undersöka vidare är att fördjupa sin studie på *ett* företag, som idag *inte* har ett fungerande system för omvärldsanalys. En fördjupad studie på detta företag med målsättningen att i slutändan arbetat fram en metod/modell för detta företag som de kan använda sig av i sitt omvärldsanalyserbete.



## ***Källförteckning:***

### Tryckta källor

Brewer, Geoffrey. (1997). *On the hot seat: Expecting the unexpected*. Sales and Marketing Management. Vol. 149, nr. 3. Sid. 31

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

Buhalis, Dimitrios & Peters, Mike. (2006). SMEs in Tourism. I: Buhalis, Dimitrios & Costa, Carlos. (red.). *Tourism management dynamics – trends, management and tools*. Sid. 116-129. Elsevier: Oxford

Denscombe, Martyn. (2000). *Forskningshandboken – för småskalig forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur: Lund

Flaa, Paul et al. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur: Lund

Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005). *Tourism Marketing – A Collaborative Approach*. Channel View Publications: Toronto

Frankelius, Per. (2001). *Omvärldsanalys*. Liber Ekonomi: Malmö

Grant, Robert M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. 5:e upplagan. Blackwell Publishing: Oxford

Hales, Colin. (2006). Organisations and Management in the Future. I: Buhalis, Dimitrios & Costa, Carlos. (red.). *Tourism management dynamics – trends, management and tools*. Sid. 78-84. Elsevier: Oxford

Hamrefors, Sven. (2002). *Den uppmärksamma organisationen – Från Business intelligence till intelligent business*. Studentlitteratur: Lund

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund

Johansson, Roine. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Studentlitteratur: Lund

Jonckers, Piet (2005). General trends and skill needs in the tourism sector in Europe. I: Strietska-Ilina, Olga & Tessarin, Manfred. (red.). *Trends and skill needs in tourism*. Sid. 7-11. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg

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

Kotler, Philip, Bowen John & Makens James. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3:e upplagan. Pearson Education Inc: New Jersey

Naisbitt, John. (1983). *Megatrender – tio nya inriktningar som omvandlar våra liv i organisationer och företag*. TIMO förlag ab.

Nationalencyklopedin. (1995): *Ett uppslagsverk på vetenskaplig grund utarbetat på initiativ av statens kulturråd*. 17: e upplagan. Bra Böcker: Höganäs

Nutek (2006). *Fakta om svensk turism – 2006 års upplaga*. Ordförrådet: Stockholm.

Pagels-Fick, Göran. (1999). *Business Intelligence – Om organisation, metoder och tillämpning*. Industrilitteratur: Stockholm

Popcorn, Faith. (1991): *Popcorn-rapporten*. Trevi: Stockholm

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter-Stray. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB: Lund.

Riley, Michael & Edith M Szivas. (2006). New Knowledge in Tourism Research. I: Buhalis, Dimitrios & Costa, Carlos. (red.). *Tourism management dynamics – trends, management and tools*. Sid. 78-84. Elsevier: Oxford

Ringland, Gill. (2002). *Scenarios in Business*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

Ringland, Gill. (2006). *Scenario Planning*. 2:e upplaga. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund

Uniman, Alice. (1998). *Perilous Trend: Trying to Spot the Trends*. Brandweek. Vol. 39, nr. 26. Sid. 16

Verksamhetsplan för Position Skåne AB – År 2006

Verksamhetsberättelse Position Skåne AB 2005

Wahlström, Bengt. (2004). *Ordning & Oreda – omvärldsanalys för beslutsfattare*. Liber Ekonomi: Malmö.

Westrup, Ulrika, Eldh Christer & Sjöbeck Karin. (2005). *Skrivhandboken – Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management och Karin Sjöbeck, Achanta.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur: Lund

## Elektroniska källor

*Nationalencyklopedin Multimedia 2000 pluss* (2000). Version 2000 [cd-rom]. Bokförlaget Bra Böcker: Malmö

www.nutek.se. 2006-05-05

www.sembo.se. 2006-05-05  
www.positionsokane.se. 2006-05-08  
www.mytravel.se. 2006-05-10  
www.mytravelgroup.com. 2006-05-10  
www.regionsokane.se. 2006-05-08  
www.world-tourism.org. 2006-05-05  
www.kairosfuture.se. 2006-05-10

## Muntliga källor

Intervju med Emma Håkansson. Marketing Manager. Sembo Semesterbostäder. 2006-04-18

Intervju med Semmy Rulf. VD. Position Skåne. 2006-04-28

Intervju med Stene Boldt. Key Account Manager. My Travel. 2006-05-11

## *Bilaga A*

### **Intervjuguide**

#### Inledande del

- Namn, position, arbetsbeskrivning.
- Verksamhetsbeskrivning, målgrupp, konkurrenter

#### Turism

- Typiska resmönster
- Typiska privatresenären
- Dagens trender

#### Omvärldsanalys

- Syfte
- Vilken typ av omvärldsbevakning
- Tillvägagångssätt för omvärldsanalys
- Används teoretiska utgångspunkter
- Vilka fakta ligger till grund för analyserna
- Omvärldsanalysens relevans

#### Framtiden

- Resmönster
- Privatresenären
- Trender

#### Avslutande del

- Något att tillägga
- Tack för intervjun