



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Självständig och ändå stark!

**En fallstudie i hur en mindre och självständig skidanläggning klarar
konkurrensen från en stor och dominant aktör**

Caroline Andersson

Sofie Ullström

Karin Öberg

Handledare:

Lena Eskilsson

Gustaf Kastberg

C-opsats

Vt 2006

Sammanfattning

- Titel:** Självtändig och ändå stark – en fallstudie i hur en mindre och självständig skidanläggning klarar konkurrensen från en stor och dominant aktör.
- Nivå:** Kandidatuppsats, 10p, Magisterprogrammet i Service Management, Vt 06
- Författare:** Caroline Andersson
Sofie Ullström
Karin Öberg
- Handledare:** Lena Eskilsson
Gustaf Kastberg
- Syfte:** Vårt syfte med uppsatsen är att lyfta fram hur en mindre och självständig skidanläggning kan agera vid en förändrad konkurrenssituation, där en annan aktör har växt och blivit dominant på marknaden. För att undersöka ovanstående fenomen har vi valt att göra en fallstudie på Kläppen i Sälenfjällen då det är en mindre och självständig skidanläggning som står utanför den dominanta aktören Skistar. Vi anser att vår studie är betydelsefull för att belysa att fenomenet med en eller ett antal dominanta aktörer sprider sig inom servicebranschen och vad det får för konsekvenser för en mindre och självständig aktör.
- Frågeställning 1:** Vilka valmöjligheter har en mindre och självständig skidanläggning för att klara konkurrensen gentemot en stor och dominant aktör?
- Frågeställning 2:** Vad finns det för likheter och skillnader mellan skidanlägningsbranschen och andra servicebranscher som har genomgått samma förändringsprocess?
- Metod:** Vi valde att samla data med hjälp av den induktiva datainsamlingsmetoden då vi önskade att samla information utan förutfattade meningar. Vi systematiserade sedan dessa med hjälp av teori. För att besvara vårt syfte fann vi det sedan lämpligast att göra en fallstudie på en mindre och självständig aktör inom skidanlägningsbranschen, för detta valde vi Kläppen.
- Slutsatser:** Utifrån vår uppsats finner vi att det finns två framträdande strategier för hur en mindre och självständig skidanläggning klarar konkurrensen. Dessa två strategier är differentiering, genom exempelvis kvalitet, och samarbete med andra aktörer. Vi finner även att en skidanläggning kan åstadkomma konkurrensfördelar genom att kombinera ovanstående två strategier. Den bästa valmöjligheten för en mindre och självständig skidanläggning anser vi, med uppsatsen som grund, är att ha en differentierad produkt och ingå i en lösare form av samarbete med andra aktörer. Detta då den mindre och självständiga aktören kan dra nytta av de fördelar som både en differentierad

produkt och samarbete medför samtidigt som den kan behålla sin självständighet och flexibilitet.

Det finns en rad likheter och skillnader mellan hur aktörerna i skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher kan agera när en stor aktör blir dominant på marknaden. Skidanläggningsbranschen är, jämfört med andra servicebranscher, relativt outvecklad. Vi anser att det är en stor möjlighet för en mindre och självständig skidanläggning att utveckla sig genom differentiering och samarbete. Med bakgrund av våra resonemang i uppsatsen menar vi att dessa två strategier kommer att utvecklas inom skidanläggningsbranschen.

Nyckelord: Konkurrens, skidanläggning, differentiering, kvalitet, samarbete

Förord

Denna uppsats är genomförd vid institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Vi vill härmed tacka våra handledare Lena Eskilsson och Gustaf Kastberg som har väglett oss under vår uppsats och kommit med betydelsefull och konkret feedback. Vidare önskar vi tacka Linda Wallner och Anders Olofsson för den hjälp vi fått med korrekturläsning.

Vi vill även ge ett stort tack till de intervjupersoner på vårt fallföretag, Kläppen Ski Resort, som tog sig tid och engagemang att svara på våra frågor.

Helsingborg, maj 2006

Caroline Andersson, Sofie Ullström och Karin Öberg

Innehållsförteckning

Inledande del	1
1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
2. Metod	3
2.1 Vetenskapligt synsätt	3
2.2 Utgångspunkt för valet av metod	3
2.3 Val av metod	4
2.4 Fallstudie	5
2.5 Intervjuteknik	6
2.6 Urval av intervjupersoner	7
2.7 Metodkritik	7
2.8 Insamling av teori	8
2.9 Källkritik	8
2.10 Avgränsning	9
3. Disposition	10
4. Sälenfjällen	12
5. Servicebranschen – en teoretisk bakgrund	13
5.1 En förändrad konkurrenssituation	13
5.2 Flygbranschen	13
5.3 Hotellbranschen	14
5.3.1 Hotellkedjor	14
5.3.2 Nisch som differentiering	15
5.3.3 Konsortium	15
Avhandlande del.....	17
6. ”Five Forces” – en branschanalys	17
6.1 Kritik mot ”Five Forces”	19
6.2 Analys av den svenska skidanläggningsbranschen	20
7. Konkurrens	24
7.1 Konkurrens utifrån små och stora företag	24
7.2 Fyra nivåer av konkurrens enligt Kotler et al	24

7.3 Fem nivåer av konkurrens enligt Laws et al.....	25
7.4 Analys av Kläppens konkurrenssituation	26
7.4.1 Konkurrens utifrån små och stora företag	26
7.4.2 Kläppens konkurrenter utifrån fyra nivåer av konkurrens ...	27
7.4.3 Vilka är Kläppens främsta konkurrenter?	29
8. Tjänstekvalitet	31
8.1 Vad är tjänstekvalitet?.....	31
8.2 Total upplevd tjänstekvalitet.....	32
8.3 Upplevd tjänstekvalitet	32
8.4 Förväntad tjänstekvalitet	34
8.5 Kritik mot Grönroos modell ”Total upplevd tjänstekvalitet”	34
8.6 Analys av Kläppens kvalitet.....	35
8.6.1 Upplevd tjänstekvalitet på Kläppen	35
8.6.2 Förväntad tjänstekvalitet på Kläppen.....	37
8.6.3 Total upplevd tjänstekvalitet på Kläppen.....	38
9. Samarbete	40
9.1 Vertikala och horisontella samarbeten	40
9.2 Motiv för samarbete.....	41
9.3 Lärande genom samarbete	41
9.4 Val av partner vid samarbete.....	42
9.5 Negativa aspekter vid samarbete	43
9.6 Analys av Kläppens samarbeten.....	43
9.6.1 Kläppens horisontella samarbeten, karaktär och motiv	44
9.6.2 Kläppens vertikala samarbeten, karaktär och motiv	44
9.6.3 Kläppen genererar lärande genom samarbete	45
9.6.4 Kläppens val av partner.....	45
9.6.5 Kläppens samarbeten - negativa aspekter	46
Avslutande del	48
10. Sammanfattande analyser och reflektioner.....	48
10.1 Konkurrens inom den svenska skidanläggningsbranschen	48
10.2 Differentiering genom kvalitet	48
10.2.1 Differentieringens påverkan på krafterna som verkar inom	
”Five Forces”	49
10.3 Samarbete som konkurrensmedel	49
10.3.1 Samarbetets påverkan på krafterna som verkar inom	
”Five Forces”	50
10.4 Samband mellan differentiering och samarbete	51
10.5 Jämförelser med andra servicebranscher.....	51
10.5.1 Differentiering inom servicebranschen	51
10.5.2 Samarbete inom servicebranschen	52

11. Slutsatser ..	53
11.1 Vilka valmöjligheter har en mindre och självständig skidanläggning för att klara konkurrensen gentemot en stor och dominant aktör?.....	53
11.2 Vad finns det för likheter och skillnader mellan skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher som har genomgått samma förändringsprocess	55
11.3 Vidare forskning.....	56
12. Källförteckning.....	57
Bilaga 1 Enkätundersökning	60
Bilaga 2 Intervjuguide	61

Inledande del

I den inledande delen av uppsatsen ämnar vi att ge läsaren en bakgrund till vad uppsatsen kommer att handla om. Vi introducerar vårt valda ämne i problembeskrivningen vilken följs av syfte och frågeställning. Vidare redogörs i metodavsnittet för det vetenskapliga synsätt vi haft som grund för denna uppsats och val av de metoder vi har använt vid insamling av data.

1. Inledning

1.1 Problemformulering

På grund av en ökad konkurrens inom servicebranschen, vilket bland annat beror på fenomen som globalisering och teknologisk utveckling,¹ har många mindre och självständiga aktörer haft svårighet att klara konkurrensen på marknaden. Detta har lett till att branschen har kommit att kännetecknas av allt fler stora aktörer. Det stora antalet mindre och självständiga aktörer som ändå finns kvar inom servicebranschen måste vidta vissa åtgärder för att behålla sin konkurrenskraft på marknaden. Detta fenomen kan urskiljas inom flera servicebranscher, speciellt inom flyg- och hotellbranschen. Inom flygbranschen väljer de mindre och självständiga flygbolagen att differentiera sig genom lågt pris för att klara konkurrensen på marknaden. Inom hotellbranschen väljer de mindre och självständiga hotellen olika strategier som exempelvis samarbeten eller att utveckla speciella nischer för att kunna konkurrera mot de stora kedjorna.

De senaste tio åren syns en liknande utveckling även inom den svenska skidanläggningsbranschen. Sälenfjällen, som förr bestod av flera mindre och självständiga aktörer, representeras idag av en stor aktör samt två mindre aktörer. Den stora aktören vid namn Skistar har inte bara köpt upp anläggningar i Sälen utan även i Åre och Vemdalen i Sverige samt Trysil och Hemsedal i Norge. Skistar har i dag cirka 50 procent av liftkortsomsättningen i Sverige och är därmed en stor dominant aktör på den svenska marknaden.² Vi finner det intressant att studera hur en mindre och självständig aktör inom servicebranschen kan agera vid en förändrad konkurrenssituation där en eller flera stora aktörer har blivit dominanta på marknaden. Vi har valt att undersöka detta fenomen inom skidanläggningsbranschen då vi finner att det inte uppmärksammats tillräckligt inom forskningen. Vidare anser vi att det är ett intressant

¹ Morrisson, 1994

² www.falukuriren.se, 2006-12-22

forskningsområde då skidanläggningsbranschen är relativt outvecklad jämfört med andra servicebranscher. Inom flyg- och hotellbranschen finns exempel på hur mindre och självständiga aktörer klarar konkurrensen från en stor aktör genom att differentiera sig eller att ingå i samarbeten. Inom skidanläggningsbranschen finner vi dock att dessa strategier är förhållandevis outvecklade. Vi kommer därför i uppsatsen att studera vilka valmöjligheter en mindre och självständig skidanläggning har vid en förändrad konkurrenssituation, när en stor aktör blir dominant på marknaden.

1.2 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att lyfta fram hur en mindre och självständig skidanläggning kan agera vid en förändrad konkurrenssituation, där en annan aktör har växt och blivit dominant på marknaden. För att undersöka ovanstående har vi valt att göra en fallstudie på Kläppen i Sälenfjällen då det är en mindre och självständig skidanläggning som står utanför den dominanta aktören Skistar. Vi anser att vår studie är betydelsefull för att belysa att fenomenet med en eller ett antal dominanta aktörer sprider sig inom servicebranschen och vad det får för konsekvenser för en mindre och självständig aktör.

1.3 Frågeställningar

- 1) Vilka valmöjligheter har en mindre och självständig skidanläggning för att klara konkurrensen gentemot en stor och dominant aktör?
- 2) Vad finns det för likheter och skillnader mellan skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher som har genomgått samma förändringsprocess?

2. Metod

2.1 Vetenskapligt synsätt

- **Positivistiskt eller hermeneutiskt synsätt?**

Det finns två motsatta vetenskapliga synsätt beträffande i vilken grad det är möjligt för forskare att samla in kunskap om verkligheten. De två synsätten är det positivistiska och det hermeneutiska synsättet. Den positivistiska inriktningen menar att det finns en objektiv verklighet vilken kan undersökas av forskaren på ett objektivt sätt.³ Vi har dock valt att grunda vår uppsats på det synsätt som den hermeneutiska inriktningen står för. Detta synsätt innebär att det inte finns någon objektiv bild av verkligheten, utan endast subjektiva individuella bilder. Dessa subjektiva bilder kan forskare endast få tillgång till genom att sätta sig in i hur människor uppfattar och ger mening åt specifika sociala händelser i en specifik kontext.⁴

2.2 Utgångspunkt för valet av metod

- **Deduktiv eller induktiv datainsamling?**

Inom forskningsmetodik finns det två synsätt på hur man bäst samlar in data för att förstå verkligheten vilka är den induktiva och den deduktiva. Det deduktiva synsättet menar att det bästa sättet är att börja processen är att skaffa sig vissa förväntningar vilka baseras på tidigare forskning. Detta för att sedan se om verkligheten och förväntningarna stämmer överens. I vår uppsats har vi valt att använda oss av den induktiva datainsamlingsmetoden. Denna metod innebär att forskaren inleder processen genom att gå ut i verkligheten och samla in information om valt tema. Nästa steg i processen sorterar och systematiserar forskaren data hon fått in vid tidigare forskning. Inom denna inriktning kan forskare samla in data som återger verkligheten utan att begränsas av förutfattade förväntningar.⁵

Anledningen till att vi har valt att utgå från den induktiva metoden är att vi först såg ett fenomen inom servicebranschen som vi tyckte var intressant att undersöka. Detta fenomen gestaltade sig inom skidanläggningsbranschen, vilken vi valde att undersöka närmare via en fallstudie på Kläppen. Efter att vi samlat in data började vi med att systematisera insamlade data med hjälp av teori.

³ Jacobsen, 2002:31

⁴ Ibid, 2002:32f

- **Individualism eller holism?**

Vidare finns det inom forskningsmetodikerna två ansatser om hur forskare kan förstå olika sociala fenomen. Den individualistiska ansatsen innebär att enskilda individer är de viktigaste källorna. Grupper av människor kan bara förstås utifrån att man summerar flera individers åsikter och beteenden. Den holistiska ansatsen, vilken vi valt att utgå ifrån i vår uppsats, innebär att vi måste se det komplexa samspelet som äger rum mellan individer i en specifik miljö.⁶ Vi har valt denna ansats för vår uppsats då vi i hög grad anser att aktörerna inom den bransch vi undersöker påverkar varandra.

- **Distans eller närhet?**

Det finns två sätt på vilka en forskare kan genomföra sina undersökningar. Dessa är antingen genom distans eller genom närhet. Undersökningar där distans poängteras innebär att forskaren skall bevara sin objektivitet, vilket hon gör genom att hålla distans till sina undersökningspersoner. En forskare som väljer att göra sin undersökning utifrån närhetsaspekten accepterar faktumet att den alltid påverkar intervjupersonen, vilket kallas undersökningseffekten.⁷ Vi inser att vi påverkar intervjupersonerna, om än omedvetet, och menar alltså att vi genomför våra undersökningar via närhet till intervjupersonerna.

2.3 Val av metod

- **Deskriptiv eller kausal frågeställning?**

Då forskaren skall göra sin problembeskrivning måste hon ta ställning till om den skall vara deskriptiv, det vill säga beskrivande eller kausal, vilket innebär förklarande. Vi har valt att ha en deskriptiv problemställning vilket innebär att vi kommer att beskriva hur mindre och självständiga aktörer agerar på en marknad med en dominerande aktör.

⁵ Jacobsen, 2002:42ff

⁶ Ibid, 2002:35f

⁷ Ibid, 2002:36f

- **Intensivt eller extensivt upplägg?**

En forskare kan välja att undersöka olika antal variabler vilket talar om hur intensiv, det vill säga hur djup, uppsatsen blir. Forskaren måste också ta ställning till hur många undersökningsenheter som skall undersökas, vilket avgör hur extensiv, det vill säga hur bred uppsatsen blir.⁸ Vi har valt att använda många variabler men få enheter vilket leder till att uppsatsen blir intensiv i sitt upplägg. Detta val har vi gjort då vi önskade att få mycket uttömmande information från en aktör i branschen. Vi är medvetna om att det ideala skulle vara att undersöka många variabler på ett flertal enheter. På grund av uppsatsens tidsbegränsning har vi valt att ha ett intensivt upplägg.

- **Kvantitativ eller kvalitativ metod?**

Det finns två typer av material forskare kan samla in genom antingen numeriska observationer som kallas kvantitativ metod eller verbala formuleringar vilket kallas kvalitativ metod.⁹ Den kvantitativa metoden förutsätter att intervjupersonen måste anpassa sin bild av verkligheten i forskarens förutbestämda svarsalternativ. Detta gör då att frågorna inte kan anpassas efter intervjuperson eller intervjusituation. Kvalitativ metod å andra sidan innebär att den intervjuade personen med egna ord får beskriva hur den tolkar verkligheten, vilket krävs för att forskare skall kunna få en förståelse för olika fenomen.¹⁰ Vi har valt den kvalitativa metoden då vi för att kunna besvara vår frågeställning måste samla in material som innehåller olika individers egen syn på en rad fenomen. Vi kompletterar dock vår kvalitativa information med data som är insamlad på kvantitativ väg. Detta genom att vi använder oss av information som företaget för vår fallstudie samlat in via enkäter. Denna enkätundersökning genomfördes under säsongen 2005/2006 fram till slutet av mars. Enkäten sändes kontinuerligt ut via e-mail till alla gäster som besökte Kläppen under säsongen. Totalt besvarade 963 personer enkäten. Delar av denna enkätundersökning finns i bilaga 1.

2.4 Fallstudie

Vi har valt att göra en fallstudie på en mindre och självständig skidanläggning som verkar i ett företagsklimat som kännetecknas av en dominant aktör. Kläppen Ski Resort AB är en mindre och självständig aktör som verkar i en miljö där Skistar är den stora dominanta aktören, vilket gör att

⁸ Jacobsen, 2002:92f

⁹ Backman, 1998:31f

företaget lämpade sig bra för vår fallstudie. I den fallstudie vi har valt kan vi samla in relevant information till vår uppsats samt besvara vår frågeställning. Genom att göra en fallstudie undersöker forskaren fenomenet i sin naturliga kontext. I en fallstudie är varken gränserna för fenomenen eller kontexten givna på förhand.¹¹ För att samla in primärdata, det vill säga förstahandsinformation, om vår fallstudie har vi använt oss av intervjuer. Under vår fem dagar långa vistelse i Kläppen i början av april månad 2006 gjorde vi iakttagelser av anläggningen. Dessa har, tillsammans med våra intervjuer, bidragit till vår samlade uppfattning om anläggningen.

2.5 Intervjuteknik

Vi har valt att genomföra fyra strukturerade och individuella intervjuer ansikte mot ansikte med intervjupersonerna. Anledningen till att vi har valt denna form av intervjuer är att vi är intresserade av vad de enskilda individerna har att säga samt hur de ser på det fenomenet som vi ämnar undersöka. Under en individuell intervju har forskaren möjlighet att få information om hur individen uppfattar olika förhållanden. Genom att intervjuerna genomförs ansikte mot ansikte är det lättare att skapa en förtrolig stämning samt att känslig information kan diskuteras.¹² Vi har också valt att genomföra en strukturerad gruppintervju ansikte mot ansikte med två anställda. Vi valde denna intervjuform då vi är intresserade av vad de två anställda som grupp anser om de teman vi frågar om i intervjun. De teman som våra intervjufrågor bygger på presenteras i bilaga 2. Under vår vistelse i Kläppen hade vi 5 informella samtal med gäster varav vi har använt oss av ett samtal som referens i uppsatsen.

En aspekt som också påverkar utfallet av en intervju är den plats den äger rum på.¹³ Vi har valt att intervjua alla intervjupersonerna i en miljö som är väl kända för dem nämligen deras arbetsplats. Detta har bidragit till att intervjupersonerna troligtvis känner sig bekväma och avslappnade. Intervjuerna spelade vi in på minidisk för att kunna ha ögonkontakt med den intervjuade och för att observant kunna ställa följdfrågor. Vidare vet vi också i efterhand

¹⁰ Backman, 1998:47f

¹¹ Ibid, 1998:48f

¹² Jacobsen, 2002:160f

¹³ Alvesson & Deetz, 2000:83

ordagrant vad intervjupersonerna har svarat på de olika frågorna. Risken finns dock att intervjupersonerna upplever obehag då de spelas in¹⁴, vilket vi är uppmärksamma på.

2.6 Urval av intervjupersoner

Urvalet till våra intervjuer grundar sig på att vi ville få en djupförståelse om hur företaget för vår fallstudie ser på frågor kring det ämnet vi valt att behandla i vår uppsats. Vidare valde vi dessa intervjupersoner då vi ansåg att de har information som var viktig för att kunna besvara vår frågeställning.

De personer vi har valt att göra individuella intervjuer med är:

- VD Per Eriksson. Intervjun ägde rum i Kläppen, tisdagen den 11 april under cirka två timmar.
- Marknadschef Janne Söderberg. Intervjun ägde rum i Kläppen, tisdagen den 11 april under cirka en och en halv timme.
- Ekonomichef Peter Wretholm. Intervjun ägde rum i Kläppen, onsdagen den 12 april under en timme.
- Receptionist Linda Gånors. Intervjun ägde rum i Kläppen, den 11 april under cirka en timme.

De personer vi har valt att göra gruppintervjuer med är:

- Pistör Benny Jonasson och pistör Daniel Jacobsson. Intervjun ägde rum i Kläppen, måndagen den 9:e april, under cirka en timme.

2.7 Metodkritik

I denna uppsats har vi valt att använda den kvalitativa metoden, vilken är tidskrävande då varje intervju tar relativt lång tid.¹⁵ Detta leder till att vi inte har möjlighet att göra ett större antal intervjuer. Vi har istället, i enlighet med den intensiva utformningen, valt att prioritera många variabler med få intervjupersoner. Det lilla antalet intervjuer kan leda till att vi får svårigheter i vad gäller den externa giltigheten. Detta innebär att det finns risk för att resultaten från vår

¹⁴ Jacobsen, 2002:166

¹⁵ Ibid, 2002:143f

uppsats kan var svåra att överföra till en annan bransch.¹⁶ Det som är betydelsefullt för att resultaten skall vara överförbara är att vår fallstudie är representativ för det område vi vill överföra det till.¹⁷ Vi anser att resultaten för vår studie är överförbara. Detta då Kläppen är en mindre och självständig aktör inom skidanläggningsbranschen och vi önskar överföra resultaten till mindre och självständiga aktörer i andra servicebranscher, såsom hotellbranschen och flygbranschen.

Det är också av stor betydelse att uppsats är genomförd på ett tillförlitligt sätt.¹⁸ Vi är medvetna om undersökareffekten, vilken innebär att forskaren under till exempel en intervju påverkar resultatet. Vi har försökt att minimera denna effekt och öka tillförlitligheten genom att under intervjuerna vara objektiva samt att undvika att ställa ledande frågor till intervjupersonerna.

2.8 Insamling av teori

Den sekundärdata vi använder i uppsatsen har vi samlat in framförallt genom litteraturstudier. Litteraturen har vi sökt i Lunds universitets biblioteksdata bas Lovisa, samt den nationella biblioteksdata basen Libris. Vi har också sökt litteratur på Helsingborgs stadsbibliotek. Vidare har vi använt oss av sekundärdata från artiklar. Dessa artiklar har vi sökt på Lunds universitets sökmotor för artiklar Elin. Vi har också läst tidigare skrivna uppsatser på närliggande ämnen, dessa uppsatser har vi funnit i Lunds universitets data bas för uppsatser Xerxes. En del av den sekundärdata vi har använt i uppsatsen har vi inhämtat via Internet.

2.9 Källkritik

Då en forskare söker sekundärdata bör hon vara observant på om den data som valts är relevant för uppsatsens ämne,¹⁹ vilket vi är uppmärksamma på under arbetets gång. Då vi arbetar med sekundärdata försöker vi också att vara kritiska gentemot de olika källorna. Detta genom att ifrågasätta vem som har skrivit den? Hur gammal är den sekundärdata som samlats in? Om argumentationen i källan är väl underbyggd? Vi är därför medvetna om att då vi använder

¹⁶ Bryman, 2002:68

¹⁷ Jacobsen, 2002:266f

¹⁸ Ibid, 2002:266f & Bryman, 2002:46

¹⁹ Rienecker & Jörgensen, 2002:136

sekundärdata i vår uppsats måste vi ifrågasätta dess tillförlitlighet.²⁰ Ett problem som vi har stött på under datainsamlingen är att vi inte har funnit sekundärdata som berör den bransch vi valt för vår fallstudie. Vi menar dock att genom att studera data från andra servicebranschen kan vi få en teoretisk grund för uppsatsen.

Vi ställer oss kritiska till den kvantitativa enkätundersökning som Kläppen genomförde säsongen 2005/2006 vilken vi använder oss av i vår uppsats. Grunden till att vi ställer oss kritiska är att Kläppen själva genomfört undersökningen vilket gör att vi inte har kontroll över vare sig frågor, insamlingsmetod eller sammanställning. Vidare begränsas undersökningens tillförlitlighet genom att endast de gäster som har tillgång till Internet kan besvara enkäten.

2.10 Avgränsning

För att uppnå vårt syfte finner vi det relevant att göra en fallstudie på företaget Kläppen, detta då det är en mindre aktör inom skidanläggningsbranschen som verkar i en miljö där Skistar är den dominanta aktören. Vi avgränsar oss därmed från andra mindre och självständiga aktörer inom den svenska skidanläggningsbranschen. Vi har valt att avgränsa oss från den internationella skidanläggningsbranschen då vi finner områdets omfattning övermäktigt.

²⁰ Jacobsen, 2002:188

3. Disposition

Det första avsnittet i uppsatsen är den inledande delen. Denna del inleds med en problemformulering, i vilken vi förklarar det fenomen vi valt att undersöka. Därefter följer uppsatsens syfte och frågeställningar, där preciserar vi de frågor som vi ämnar besvara. Sedan kommer metodkapitlet i vilket vi förklarar det vetenskapliga synsätt vi haft som grund för uppsatsen. I metodavsnittet berättar vi också om vilka metoder vi använt under vårt arbete med uppsatsen. Därefter följer bakgrundsinformation om skiddestinationen Sälenfjällen med ett fokus på anläggningarna Kläppen och Skistar. Det nästkommande kapitlet är en teoretisk bakgrund, där vi lyfter fram hur det fenomen vi undersöker i uppsatsen hanterats inom andra servicebranscher.

I den avhandlande delen presenterar vi fyra olika områden som alla inleds med ett teoriavsnitt och avslutas med en analysdel. I de fyra delarna analyserar vi inhämtad empiri med hjälp av teorin. I det första kapitlet, i den avhandlande delen, använder vi oss av Porters modell ”Five Forces” för att göra en bransch- och konkurrensanalys av den svenska skidanläggningsbranschen. Därpå följer ett kapitel om konkurrens i vilket vi analyserar vår fallstudie, Kläppens, konkurrenssituation utifrån Kotlers et al. fyra nivåer av konkurrens.

Utifrån tidigare forskning, vilken återfinns i avsnittet teoretisk bakgrund, finner vi att det finns två framträdande sätt för små och självständiga aktörer att klara konkurrensen gentemot stora och dominanta aktörer. Dessa två sätt är genom differentiering eller samarbete. Kapitel åtta, som behandlar differentiering utgår från kvalitet som differentieringsverktyg. Detta då vi utifrån vår insamlade empiri ser att en mindre och självständig skidanläggning kan differentiera sig genom kvalitet. Fenomenet kvalitet behandlar vi utifrån Grönroos modell total upplevd tjänstekvalitet. Därefter kommer ett kapitel om samarbete vilket är den andra strategin som en mindre och självständig skidanläggning kan anamma för att klara konkurrensen gentemot en stor aktör. I detta kapitel behandlar vi vertikala och horisontella samarbeten, dess karaktär och motiv samt problematiken kring val av partner.

Den avslutande delen inleds med en redogörelse av de viktigaste resonemangen som förts i den avhandlande delen samt våra reflektioner kring en mindre aktörs möjligheter att stärka sin position gentemot den stora aktören. Därefter gör vi en jämförelse mellan

skidanläggningsbranschen och flyg- och hotellbranschen utifrån de två strategierna differentiering och samarbete. Avslutningsvis presenterar vi våra slutsatser vilka innehåller svaret på våra frågeställningar.

4. Sälenfjällen

Området, Sälenfjällen, ligger i Dalarna och består av orterna Sälen, Lindvallen, Tandådalen, Stöten och Kläppen. Sälenfjällen är idag Nordens mest välbesökta skiddestination. De skidanläggningar som finns i området är Kläppen, Stöten samt skidanläggningarna Lindvallen, Högfjället, Tandådalen och Hundfjället. Förr var alla anläggningarna självständiga men år 1997 köpte Lindvallen upp Tandådalen och Hundfjället och bytte namn till Sälenstjärnan vilket är föregångaren till dagens Skistar. Skistar är ett branschledande företag inom alpin skidåkning och har totalt 92 liftar i Sälenfjällen. Förutom skidanläggningar i Sälenfjällen äger Skistar dessutom skidanläggningarna Vemdalen och Åre. De har även expanderat utanför Sveriges gränser och äger idag Hemsedal och Trysil i Norge.²¹

Familjeföretaget Kläppen Ski Resort AB är en mindre skidanläggning som är belägen i den sydligaste delen av Sälenområdet. Företaget grundades år 1982 av Per Eriksson, Bengt Gudmundsson och Per-Gunnar Igelström. Per Eriksson var vid denna tid då även VD för Stöten och platsansvarig för Lindvallen. Idag är han ensam ägare och VD för Kläppen.²² Företaget bedriver en liftverksamhet bestående av 15 liftar och 32 nedfarter samt två ”snowparks”. Övriga verksamheter är skidskola, logiförmedling och skidshop. Vidare erbjuds gästerna olika val av restauranger, såsom Wårdshuset, Sportpuben och Toppstugan.²³ Barnfamiljerna är Kläppens främsta målgrupp och de har därmed många barnområden såsom ”Trolles Snörike”.²⁴ Kläppens backar är utspridda runt stora delar av berget vilket medför att det finns backar i alla väderstreck. Det som saknas i Kläppen är åkning på kalfjället, vilket kan finnas bland Skistars anläggningar.²⁵

²¹ www.skistar.com, 2006-05-15

²² www.fjallexpressen.se, 2006-05-15

²³ www.klappen.se, 2006-05-15

²⁴ Ibid, 2006-05-15

²⁵ www.akaskidor.se, 2006-05-15

5. Servicebranschen – en teoretisk bakgrund

I den teoretiska bakgrunden redogör vi för hur mindre och självständiga aktörer inom servicebranschen agerar vid en förändrad konkurrenssituation. Vi exemplifierar först med flygbranschen och går sedan djupare in på hotellbranschen. Syftet med den teoretiska bakgrunden är att ge läsaren en bredare förståelse kring vad som sker inom servicebranschen då en eller flera aktörer blir dominanta på marknaden.

5.1 En förändrad konkurrenssituation

Inom servicesektorn har man de senaste tio åren sett en markant förändring, från att branschen tidigare har dominerats av mindre och självständiga aktörer till att nu domineras av stora kedjor och allianser. Inom servicebranschen finns det många olika exempel på detta, bland annat inom flygbranschen²⁶ och hotellbranschen.²⁷ I och med att servicebranschen blir allt mer globaliserad strävar de mindre och självständiga aktörerna ständigt efter möjligheter att nå ut till en större geografisk marknad. Servicebranschen är också i allt högre grad beroende av högteknologi bland annat för att nå ut med sin marknadsföring. De mindre och självständiga aktörerna måste finna vägar att få tillgång till såväl den globala marknaden som högteknologi för att kunna klara konkurrensen på marknaden.²⁸

5.2 Flygbranschen

Inom flygbranschen har utvecklingen mot olika former av allianser drivits av externa faktorer som osäkerhet på marknaden och ekonomisk instabilitet. För ett flygbolag finns det flera fördelar med att ingå i en allians såsom skalfördelar, marknadsföringsmöjligheter och geografisk spridning. Dessa fördelar, som allianser för med sig, har gjort att branschen koncentrerats kring ett antal stora allianser dit allt fler flygbolag har valt att ansluta sig.²⁹ De som väljer att stå utanför allianserna är främst lågprisflygen som istället har valt att differentiera sig för att kunna konkurrera på marknaden. Doganis menar att det finns två sätt att överleva inom flygbranschen.

²⁶ Fyall & Garrod, 2005:225

²⁷ Ibid, 2005:260

²⁸ Morrisson, 1994

²⁹ Doganis, 2001:59-73

Det första är att skaffa sig en stor geografisk spridning genom att ansluta sig till en allians och det andra är att differentiera sig genom att erbjuda kunderna ett lågt pris.³⁰

Vi har valt att vidare exemplifiera fenomenet, med en förändrad konkurrenssituation, utifrån hotellbranschen, eftersom vi finner den mest lik det som idag sker inom den svenska skidbranschen. Inom hotellbranschen kan man tydligt se hur mindre aktörer responderar på de stora kedjornas utbredning.

5.3 Hotellbranschen

Inom hotellbranschen har de mindre aktörerna påverkats starkt av den ökade koncentrationen på hotellmarknaden. Detta då de stora kedjorna har blivit ett allt större hot för de mindre aktörerna. De stora aktörerna, har med hjälp av sin omfattande marknadsföring, en större möjlighet att locka kunder än de mindre och självständiga aktörerna.³¹ I och med de storskalsfördelar som följer med att vara en stor kedja får de stora aktörerna också möjligheter att bli mer effektiva och lönsamma än de mindre aktörerna. Det finns två möjligheter för mindre aktörer att uppnå lönsamhet, vilka är att antingen växa eller att bli mer synliga. Genom att växa kan den mindre aktören uppnå större marknadspenetration och utnyttja storskalsfördelar. För att bli mer synlig kan den mindre aktören öka sina marknadsföringsinsatser och på så sätt bli mer konkurrenskraftiga på marknaden.³² Fyall och Garrod menar att de mindre och självständiga aktörerna på hotellmarknaden kan möta konkurrensen från både små och stora aktörer på tre sätt. Antingen kan de ansluta sig till någon av de stora hotellkedjorna, utveckla en speciell nisch eller bli medlemmar i ett konsortium.³³

5.3.1 Hotellkedjor

Då ett mindre och självständigt hotell säger upp sin självständighet och går in i en stor kedja kan det dra nytta av en rad aspekter som bland annat den stora kedjans varumärke och rykte. Det självständiga hotellet har också fördel av kedjans omfattande marknadsföring och kapital. Inom en rad olika områden har troligtvis kedjan stor kunskap vilket också är fördelaktigt för den mindre aktören. Då en aktör ansluter sig till en kedja förlorar den dock sin självständighet och

³⁰ Doganis, 2001:127

³¹ Fyall & Garrod, 2005:260

³² Dev & Klein, 1993

³³ Fyall & Garrod, 2005:261

flexibiliteten minskar. För att få vara med i kedjan måste hotellet betala en avgift till kedjan, så kallad royalty.³⁴

5.3.2 Nisch som differentiering

Ett mindre hotell kan också välja att utveckla sin egen nisch, för att differentiera sig, vilket kan vara lönsamt om det finns en marknad för den speciella nischen. Allt fler människor värderar idag andra faktorer än pris då de väljer produkter och tjänster på servicemarknaden. Det vill säga att marknaden har blivit allt mer sofistikerad. Denna växande grupp av kunder efterfrågar något utöver det vanliga och söker sig därför till hotell med en speciell nisch. Något som många människor i denna sofistikerade kundgrupp söker är kvalitet. Forskare menar att kvalitet har blivit det viktigaste konkurrensmedlet inom servicebranschen.³⁵

5.3.3 Konsortium

Slutligen kan ett mindre och självständigt hotell välja att gå in i ett konsortium, vilket är en samarbetsform mellan autonoma hotell.³⁶ Genom detta samarbete kan hotellet behålla sin självständighet samtidigt som det kan erhålla en rad andra fördelar. Bland annat kan ett konsortium erbjuda en mindre aktör storskalsfördelar som gemensamma inköp. Samarbetet kan också medföra att den mindre aktören kan nå ut till en större marknad genom en gemensam marknadsföring. Inom konsortiet kan hotellen också ta del av varandras kunskaper och på så vis öka kompetensen inom sitt företag.³⁷ Genom samarbetet kan hotellen dela med sig av varandras resurser. Mängden resurser blir större då antalet aktörer i samarbetet ökar, vilket medför att det på så vis är mer fördelaktigt att ingå ett samarbete där ett stort antal aktörer är delaktiga.³⁸ Det finns dock också en del negativa effekter som konsortiet medför såsom finansiella kostnader. Det är kostnader bland annat för administration och koordinering. Andra negativa effekter av samarbete kan vara att den mindre aktören mister något av sin innovation och entreprenöranda.³⁹

³⁴ Fyall & Garrod, 2005:261

³⁵ Woods & Deegan, 2003

³⁶ Fyall & Garrod, 2005:261

³⁷ Dev & Klein, 1993

³⁸ Nilsson & Nilsson, 1992:10

³⁹ Morrison, 1994

Utifrån den ovanstående forskningen kan vi urskilja två framträdande strategier för hur en mindre och självständig aktör inom servicebranschen agerar för att klara konkurrensen. Detta när en eller flera aktörer blir dominanta på marknaden. De två strategierna är differentiering och samarbete. Under den avhandlande delen kommer vi att undersöka om och på vilka sätt en mindre och självständig skidanläggning kan använda sig av dessa strategier för att uppnå konkurrensfördelar.

Avhandlande del

I det första kapitlet i den avhandlande delen analyserar vi konkurrenssituationen inom den svenska skidanläggningsbranschen med hjälp av Porters modell ”Five Forces”. Sedan klargör vi Kläppens konkurrenssituation utifrån bland annat Kotlers et al teori, fyra nivåer av konkurrens. Vi går vidare med att presentera två möjliga strategier för en mindre och självständig skidanläggning att klara konkurrensen gentemot en stor aktör.

6. ”Five Forces” – en branschanalys

För att analysera konkurrenssituationen inom den svenska skidanläggningsbranschen har vi valt att använda Porters modell ”Five Forces”. Detta för att vi med hjälp av den på ett tydligt sätt kan urskilja och presentera de konkurrenskrafter som verkar inom branschen. Vi anser att det är betydelsefullt att redogöra för hur den svenska skidanläggningsbranschens konkurrenssituation ser ut. Detta för att få en djupare förståelse för den mindre och självständiga skidanläggningens ställning och agerande på marknaden.

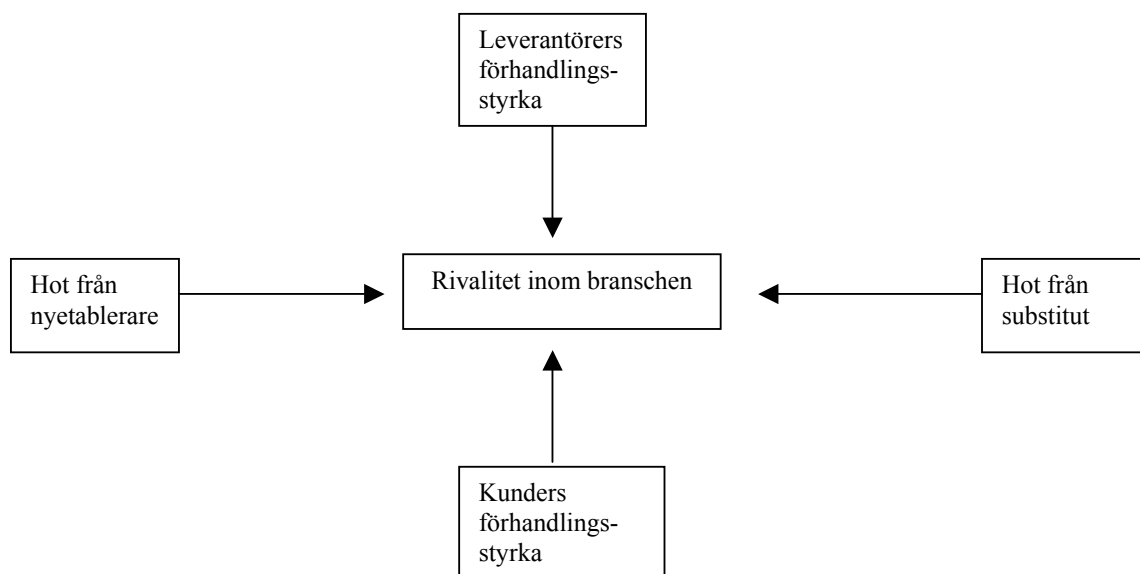


Fig 6.1 Porters ”five forces”, modell för konkurrens. (Grant, 2005:74, egen översättning)

Modellen ”Five Forces” är utvecklad av Michel E Porter vid Harvard Business School. Den beskriver hur möjligheten att skapa lönsamhet inom en bransch påverkas av fem

konkurrenskrafter. (Se figur 6.1) I modellen är konkurrenskrafterna uppdelade i horisontella respektive vertikala krafter. De horisontella krafterna är konkurrens från nyetablerare, konkurrens från substitut och konkurrensen från de företag som är etablerade inom branschen. De två vertikala krafterna är leverantörers respektive köparens förhandlingsstyrka. Desto svagare krafterna är inom en specifik bransch, ju större är möjligheten för företag att åstadkomma god lönsamhet.⁴⁰ Utifrån konkurrenskrafternas styrka måste företaget skapa en position där de kan bli lönsamma. Detta är möjligt för företag antingen genom att försvara den valda positionen väl eller genom att påverka de andra konkurrenskrafterna så att de arbetar på ett sätt som gynnar ens eget företag.⁴¹ Konkurrenskrafternas styrka avgörs av ett antal primära faktorer, vilka kommer att redogöras för nedan. Företag måste skaffa sig kunskap om och förståelse för dessa faktorer både för att få insikt i vilka strategiska val som är mest betydelsefulla samt för att få underlag till val av differentiering.⁴²

- ◆ **Rivalitet inom branschen:** Konkurrens från de etablerade företagen är i de flesta branscher den mest avgörande faktorn vad det gäller påverkan på företagets lönsamhet. Det finns sex primära faktorer som påverkar konkurrensen och effekten av den. Dessa är koncentration, mångfald bland konkurrenter, produktdifferentiering, tillgång till kapacitet, utträdesbarriärer, kostnadsförhållanden.⁴³
- ◆ **Nyetablerare:** Nyetablerare attraheras av en bransch där de kan generera god lönsamhet.⁴⁴ Hotet från nyetablerare fungerar som en drivkraft för de existerande företagen i branschen att hålla konkurrenskraftiga priser. Styrkan i hotet från nyetablerare beror dels på vilka inträdesbarriärer den specifika branschen har samt hur de företag som redan existerar i branschen reagerar på nyetablerare.⁴⁵ Det finns sex primära faktorer som påverkar om inträdesbarriärerna till en bransch är höga eller låga. Dessa är storskalighet,

⁴⁰ Grant, 2005:73

⁴¹ Porter, 1995:65

⁴² Ibid, 1995:66

⁴³ Grant, 2005:78ff

⁴⁴ Ibid, 2005:75

⁴⁵ Porter, 1995:66

produktdifferentiering, kapitalbehov, kostnadsnackdelar oberoende av storlek, tillgång till distributionskanaler och politik.⁴⁶

- ◆ **Substitut:** Substitut kan bli ett starkt hot inom en bransch om det är möjligt att skapa närliggande likvärdiga kopior av originalprodukten. I vilken grad som substitut påverkar en specifik bransch beror också på vilken benägenhet kunderna har att byta från en produkt till en annan. Detta beror i sin tur på produktens pris och egenskaper. Internet har inneburit en stor möjlighet för många företag som säljer substitut. Detta har, genom lönsamhetsförlust, påverkat de som säljer originalprodukterna negativt.⁴⁷
- ◆ **Leverantörernas förhandlingsstyrka:** Leverantörer kan utöva sin förhandlingsstyrka inom branschen genom att höja priserna eller sänka kvaliteten på sina produkter och tjänster.⁴⁸ Dess styrka beror främst på fyra faktorer vilka är produktdifferentiering, kostnad vid byte av leverantör, leverantörer som erbjuder substitut samt koncentration av leverantörer.⁴⁹
- ◆ **Kundernas förhandlingsstyrka:** Kunderna inom en bransch kan utöva sin förhandlingsstyrka genom att pressa ner priser eller kräva högre kvalitet.⁵⁰ Kundernas förhandlingsstyrka påverkas framför allt av sex faktorer. Dessa är produktdifferentiering, kostnad vid byte av säljare, kundinformation, tillgång till substitutprodukter, priskänslighet samt märkets identitet.⁵¹

6.1 Kritik mot ”Five Forces”

Det är många forskare som har kritiserat Porters modell. Brandenburger och Nalebuff menar att Porters modell brister då den inte reflekterat kring att företag kan ha andra relationer än rent konkurrensmässiga till andra företag som till exempel samarbetsrelationer.⁵² Grant skriver också

⁴⁶ Grant, 2005:75ff

⁴⁷ Ibid, 2005:74

⁴⁸ Porter, 1995: 68f

⁴⁹ Ibid, 1995:65

⁵⁰ Ibid, 1995: 68f

⁵¹ Ibid, 1995:65

⁵² Nalebuff & Brandenburger, 1997

att Schumpeter anser att konkurrens är en dynamisk process och därför har företag en begränsad användning av en modell som Schumpeter menar är statisk.⁵³

6.2 Analys av den svenska skidanläggningsbranschen

Trots kritiken anser vi att Porters modell ”Five Forces” är ett användbart verktyg för oss då vi ämnar få en översikt över den svenska skidanläggningsbranschen, vilket vi behöver för vidare analys i uppsatsen. I detta avsnitt kommer vi att göra en ”Five Forces” analys för att undersöka hur starka de olika krafterna är inom den svenska skidanläggningsbranschen. Analysen kommer att mynna ut i en bedömning av branschens attraktivitet.

- ◆ **Rivalitet inom branschen:** Rivaliteten inom branschen har förändrats avsevärt de senaste femton åren, menar Kläppens VD Per Eriksson. En dominant aktör, Skistar, har vuxit fram inom skidanläggningsbranschen. Skistar äger idag skidanläggningarna Lindvallen, Högfjället, Tandådalen och Hundfjället, vilka alla är belägna i Sälen. Vidare äger Skistar skidanläggningarna Vemdalen och Åre samt två anläggningar i Norge. Framväxten av Skistar har inneburit att den svenska skidanläggningsbranschen idag kännetecknas av en dominant aktör. Detta ger följaktligen effekter för de mindre och självständiga skidanläggningarna i Sverige som konkurrerar inom branschen. Dessa är bland annat Kläppen, Stöten, Tännadalen, Idre, Branäs och Säfsen. De olika aktörerna inom skidanläggningsbranschen erbjuder endast en viss grad av produktdifferentiering, då de alla erbjuder kunden skidåkning, service och boende. Kläppens marknadschef Janne Söderberg menar att det som skiljer den stora aktören från de mindre aktörerna är att den har möjlighet att, genom storskalighet och stort kundunderlag, erbjuda kunderna ett större serviceutbud och fler kringaktiviteter. Med ovanstående resonemang som grund anser vi att produktdifferentieringen i skidanläggningsbranschen är relativt liten.
- ◆ **Nyetablerare:** Eriksson menar att kapitalbehovet inom skidanläggningsbranschen är högt då mycket pengar behövs för att bland annat anlägga pister, köpa pistmaskiner och bygga lokaler. Detta innebär att nyetablerare måste göra en stor investering om de vill etablera sig

⁵³ Grant, 2005:105

inom branschen. Då nyetableraren har en god finansiär i ryggen är kapitalbehovet inget hinder för inträde till skidanläggningsbranschen. Tillgången till distributionskanaler är något som kan leda till problem för nyetablerare menar Porter. Inom skidanläggningsbranschen märks detta då en del skidresor säljs genom resebyråer vilka de etablerade företagen redan har färdiga relationer och kontrakt med. Vidare menar Eriksson att en stor del av deras marknadsföring går via ”word-of-mouth” kommunikation, vilket är något som tar tid för en ny aktör att åstadkomma. Det kan också vara svårt för nyetablerare att komma in på marknaden då många skidanläggningar har lojala kunder. Exempelvis har Kläppen 70 procent återkommande kunder, enligt Söderberg. (Se bilaga 1) Då kapitalbehovet är stort och en stor del av distributionskanalerna är låsta samt att många av kunderna är lojala anser vi att inträdesbarriärerna är höga för nyetablerare inom skidanläggningsbranschen.

- ◆ **Substitut:** Enligt Söderberg har substitut inom branschen ökat. Porter menar att storleken på hotet från substitut beror på hur benägna kunderna är att byta produkt. Deras benägenhet att byta produkt avgörs i sin tur av syftet med deras semesterresa. Har kunderna som mål att åka på en skidresa är risken mindre att de väljer ett substitut än om de har som mål att åka på någon annan typ av semesterresa. Exempelvis berättar Eriksson under intervjun att Kläppen har valt den skidåkande familjen som sin främsta målgrupp. Denna målgrupp kan vara mindre benägen att välja ett substitut, vilket har en positiv effekt för Kläppen som företag. Enligt statistiken åker cirka 86 procent av Kläppens gäster på skidsemester en eller flera gånger per år. (Se bilaga 1) Många resenärer inom branschen bokar sin resa via Internet menar Söderberg. Vidare menar han att risken finns att kunderna via Internet upptäcker andra resealternativ som de blir attraherade av. Internet har inneburit att substituten har fått en ökad möjlighet till exponering och därmed blivit ett större hot. I och med globaliseringen har antalet substitut ökat markant då hela världen blivit tillgänglig som resealternativ. Vi anser med ovanstående resonemang som grund att hotet från substitut är mycket stort för aktörerna inom skidanläggningsbranschen.
- ◆ **Leverantörerna:** Porter menar att leverantörernas styrka till stor del beror på vilken storlek företaget har om köper dess vara eller tjänst. En stor aktör såsom Skistar kan vara en mer lönsam och därmed viktigare kund för leverantören än en mindre aktör som Kläppen. Detta

på grund av att den stora aktören oftast beställer större kvantiteter och bidrar därmed till en större del av leverantörernas inkomst. På grund av detta har leverantörerna en starkare förhandlingskraft gentemot den mindre aktören än gentemot den stora. Kostnaden för att byta leverantör, så kallad ”switching cost”, kan variera mellan olika produkter och tjänster. Till exempel så kan det vara mer kostsamt för en skidanläggning att byta leverantör av bokningssystemet än leverantör av kläder som säljs i skidshopen. Med ovanstående resonemang som grund menar vi att leverantörernas förhandlingsstyrka varierar från leverantör till leverantör beroende på vilken vara eller tjänst de levererar.

- ◆ **Kunder:** Söderberg menar att kunderna inom skidanläggningsbranschen har stora valmöjligheter då de skall välja anläggning för sin skidresa. Som vi tidigare nämnt anser vi att produktdifferentieringen inom branschen är relativt låg. Porter menar att många valmöjligheter och en låg grad av differentiering stärker kundernas förhandlingsstyrka gentemot företagen i en bransch. Vidare har kunderna de senaste åren, med hjälp av Internets utveckling, fått tillgång till mer information. Söderberg menar att kunderna via Internet kan söka priser och annan information om de olika skidanläggningarna samt andra resalternativ snabbt och smidigt. Kunden kan utan kostnad och relativt enkelt byta skidanläggning. Porter menar att då ”switching cost” är låg har kunderna stor benägenhet att byta från en aktör till en annan inom en bransch. Dock kan många skidanläggningar ha lojala kunder, vilket vi enligt statistiken kan se att Kläppen har. (Se bilaga 1) Detta minskar kundernas benägenhet att byta skidanläggning. Kundernas förhandlingsstyrka anser vi är stark då de har många skidanläggningar att välja mellan samt eftersom produktdifferentieringen är låg. Via Internet kan kunderna dessutom få tillgång till mer fullständig information om de olika skidanläggningarna samt om substitut. Slutligen har kunden ingen eller mycket låg ”switching cost” då den byter skidanläggning.

Branschens attraktivitet

Rivaliteten inom branschen anser vi är relativt hög då det finns många etablerade företag med förhållandevis odifferentierat produktutbud. Hotet från nyetablerare anser vi vara svagt då det är höga inträdesbarriärer. Vidare visar analysen att hotet från substitut är stort då de är attraktiva och många till antalet. Leverantörernas förhandlingsstyrka varierar från leverantör till leverantör,

medan kunderna som helhet har stor förhandlingsstyrka. Ovanstående krafter svarar för konkurrensen i branschen och dess styrka visar hur attraktiv branschen är. Vi anser att skidanläggningsbranschen är en relativt tuff bransch, framförallt för en mindre och självständig skidanläggning. Detta då rivaliteten är hög, hotet från substitut är högt samt både kunderna och leverantörernas förhandlingsstyrka är höga. Vi anser utifrån ovanstående resonemang att det är viktigt, framförallt för den mindre och självständiga aktören, att differentiera sig för att nå framgång. Vidare kan en mindre aktör skapa samarbeten med andra aktörer för att stärka sin position på marknaden och öka sin möjlighet att motverka de krafter som verkar inom branschen.

Vi har nu analyserat den svenska skidanläggningsbranschen utifrån ”Five Forces” och går nu vidare med att redogöra för Kläppens konkurrenssituation på marknaden utifrån bland annat Kotlers et al. fyra nivåer av konkurrens.

7. Konkurrens

Syftet med denna del är att redogöra för teorier kring konkurrens vilka sedan appliceras på vår fallstudie i Kläppen. Vi börjar med att skildra konkurrens utifrån små och stora företag. Detta för att visa på hur konkurrenssituationen skiljer sig mellan stora och små företag. Sedan beskriver vi konkurrens utifrån fyra nivåer enligt Kotler et al. En liknande studie har gjorts av Laws et al. på hur små och medelstora företag på en destination ser på konkurrens, vilken vi också presenterar i vår teoridel. Denna teoridel följs av en analys där vi främst använder oss av Kotler et al. fyra nivåer av konkurrens då vi finner den mest lämplig för att skildra Kläppens konkurrenssituation.

7.1 Konkurrens utifrån små och stora företag

Enligt Kotler, vilken arbetar som professor vid Northwestern universitetet i USA, har företag en eller flera konkurrenter. För att övervinna konkurrensen inom branschen måste ett företag tillfredställa kundens behov och önsningar bättre än sina konkurrenter. Det finns ingen utpräglad konkurrensstrategi för alla företag, utan varje enskilt företag måste se till sin storlek och position inom branschen, i förhållande till sina konkurrenter. Ett mindre företag kan inte vidta samma åtgärder som ett stort företag och vice versa. De större företagen kan konkurrera genom exempelvis storskalsfördelar. De kan också marknadsföra sig i betydligt högre grad och sprida kostnaderna på ett större antal divisioner. Detta medan ett mindre företag kan anpassa sig snabbare och vara mer flexibel än ett stort företag för att exempelvis möta en förändrad efterfrågan.⁵⁴ Inom hotellbranschen har de enskilda operatörerna svårighet att konkurrera mot de stora hotellkedjorna, vilka lägger mycket pengar i varumärkeshantering och marknadsföringsinsatser. Ett sätt för de mindre hotellen att konkurrera är att ingå i konsortium. Rhodri menar vidare att trots koncentrationen av hotellkedjor så finns det fortfarande kvar många mindre och självständiga operatörer inom hotellbranschen.⁵⁵

7.2 Fyra nivåer av konkurrens enligt Kotler et al.

Kotler et al. anser att en del företag inte lyckas att identifiera sina konkurrenter på ett bra sätt. Om företagen bortser ifrån en viss konkurrens, kan det påverka företagets lönsamhet och möjlighet att övervinna den konkurrens som finns på marknaden. Alla företag möter fyra olika nivåer av

⁵⁴ Kotler, Bowen & Makens, 2003:117f

⁵⁵ Rhodri, 1998:212

konkurrens som följer nedan. Kotler et al. exemplifierar med restaurangbranschen medan vi har valt att ge exempel utifrån flygbranschen.

- 1) De företag som erbjuder samma produkter och tjänster till samma kunder och till ett likvärdigt pris. Till exempel inom flygbranschen konkurrerar Ryan Air med andra lågprisbolag som exempelvis South West Airline och Easy Jet.
- 2) De företag som erbjuder samma typ av produkter, med liknande kvalitet och standard. Här konkurrerar Ryan Air med alla reguljär- och charterflyg som säljer flygresor från en destination till en annan.
- 3) De företag som erbjuder liknande tjänster men där standarden och kvalitén kan skilja. Här konkurrerar Ryan Air med alla transportföretag som kan erbjuda en transport från en plats till en annan. Det kan exempelvis vara tåg, buss och båt.
- 4) I den sista nivån ses konkurrensen ur ett ännu större perspektiv. Här konkurrerar företagen om konsumentens pengar. Det vill säga att här konkurrerar Ryan Air inom privatresesektorn med alla typer av fritidsaktiviteter. Det kan exempelvis vara attraktioner på hemmaplan eller materiella ting.⁵⁶

7.3 Fem nivåer av konkurrens enligt Laws et al.

Laws et al. har beskrivit konkurrens på ett liknande sätt som Kotler et al men utifrån små och medelstora företag på en destination.

- 1) Konkurrens bland företag som erbjuder lika produkter eller tjänster på en destination. Författarna exemplifierar med en restaurang på en destination som konkurrerar mot andra företag som erbjuder lika produkter.
- 2) Konkurrens bland lika eller odifferentierade destinationer. Här konkurrerar företag som har samma profil som andra destinationer, som exempelvis sol- och baddestinationer kring Medelhavet.
- 3) Konkurrens bland differentierade destinationer. Företag på denna nivå konkurrerar, till skillnad mot den andra nivån, med destinationer som har skapat en annan profil än sin egen. Dessa destinationer är unika och svårimiterbara.
- 4) Konkurrens i distributionskanaler. Små och medelstora företag på en destination konkurrerar mot varandra med att försöka attrahera turisten att köpa deras produkt eller

⁵⁶ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118f

tjänst. Turisten har oftast en begränsade budget, vilket innebär att konkurrensen ökar mellan företagen. Författaren exemplifierar med att på en destination konkurrerar en sportaktivitet med andra aktiviteter, såsom exempelvis nattaktiviteter.

- 5) Konkurrens med alternativa aktiviteter. Författarna lyfter fram att konkurrens från ny teknologi, som dataspel, påverkar turisten att stanna hemma. Vidare menar de att utveckling av alternativa aktiviteter, som temaparker och sofistikerade fritidsaktiviteter på hemmaplan, påverkar turistens val att stanna hemma istället för att resa.⁵⁷

Enligt Laws et al. är det viktigt för små och medelstora företag i turismbranschen att förstå den konkurrenssituation de verkar i. Enligt en undersökning av Laws et al på små och medelstora företag på en destination i Medelhavet visade det sig att dessa företag hade en relativt snäv syn på konkurrens. Företagen ansåg att de endast konkurrerar med lokala aktörer och inte i ett större perspektiv. Laws et al. menar att de flesta små och medelstora företag på en destination stannar vid den första nivån i deras syn på konkurrens, nämligen i det lokala, och glömmer att de konkurrerar på alla nivåer av konkurrens.⁵⁸

7.4 Analys av Kläppens konkurrenssituation

Utifrån ”Five Forces” har vi sett att rivaliteten inom den svenska skidanläggningsbranschen är hög. Detta beror bland annat på att det finns många etablerade företag. Framväxten av en dominant aktör har påverkat de mindre och självständiga skidanläggningarnas möjlighet att skapa konkurrensfördelar. Fayull menar att det överhängande hotet mot den mindre aktören är konkurrensen från de större aktörerna.⁵⁹

7.4.1 Konkurrens utifrån små och stora företag

Enligt Kotler et al finns det ingen utpräglad konkurrensstrategi för alla företag utan varje enskild aktör måste se till sitt företags storlek och position på marknaden.⁶⁰ Storleksmässigt är Kläppen en mindre aktör som inte kan vidta samma åtgärder som en stor aktör. En stor aktör kan genom

⁵⁷ Laws, Faulkner & Moscardo, 1998:328ff

⁵⁸ Ibid, 1998:329

⁵⁹ Fyall & Garrod, 2005:260

⁶⁰ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118

storskalighet sprida kostnaderna på ett större antal divisioner.⁶¹ Enligt Söderberg kan Skistar öka resultatet på varje anläggning genom att ha en gemensam administration för alla anläggningar. Även om konkurrensen har ökat i och med Skistar dominans på marknaden, menar Söderberg att det är positivt att Skistar finns. Detta då branschen som helhet behöver ett bolag som Skistar. Han menar att Skistar drar ett ganska tungt lass när det gäller att locka nya skidåkare vilket ger tillväxt till branschen. Söderberg påpekar till Kläppens fördel att: ”... vi är glada att Skistar är en stor organisation för de har mycket svårare att vara flexibla än vad vi har”.⁶² Detta är något som även teorin påvisar, att en mindre och självständig aktör har större möjligheter än en stor aktör att vara mer flexibel och anpassa sig till förändringar.⁶³

Positionen på marknaden är enligt Kotler et al. viktig att se till vid konkurrens. Söderberg tycker att Kläppen har en tydlig positionering mot den skidåkande familjen. Vidare anser han att i takt med ökad konkurrens har de försökt positionera sig tydligare för att behålla en stark ställning på marknaden. Söderberg anser att Kläppen har en tydligare positionering än sina konkurrenter då de har ett tydligt fokus mot den skidåkande familjen. Rent produktmässigt, fortsätter han, är det dock samma sak vi erbjuder gästen så som backar, liftar, bäddar och aktiviteter.⁶⁴

7.4.2 Kläppens konkurrenter utifrån fyra nivåer av konkurrens

Utifrån Kotlers et al fyra nivåer av konkurrens kommer vi med utgångspunkt i vår insamlade empiri att identifiera och analysera Kläppens konkurrenter.

- 1) På nivå ett konkurrerar, enligt teorin, företag som erbjuder samma produkter eller tjänster, till samma kunder och till ett likvärdigt pris.⁶⁵ På denna nivå hamnar Gånors, Jonasson och Jacobssons syn på Kläppens konkurrenter. Detta då de anser att anläggningens främsta konkurrenter är mindre och självständiga anläggningar, såsom exempelvis Branäs, vilka erbjuder sin produkt till samma kunder som Kläppen till ett liknande pris. Gånors menar att Branäs, liksom Kläppen attraherar barnfamiljer.⁶⁶ Söderberg är inne på samma bana då han

⁶¹ Kotler, Bowen & Makens, 2003:117f

⁶² Söderberg, 2006-04-11

⁶³ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118

⁶⁴ Söderberg, 2006-04-11

⁶⁵ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118f

⁶⁶ Gånors, 2006-04-11

anser att Kläppens konkurrenter är Branäs och Idre. Dock anser han att Kläppen har en tydligare positionering än sina konkurrenter mot den skidåkande familjen.⁶⁷

- 2) Teorin säger att på nivå två konkurrerar de företag som erbjuder samma typ av produkter, med liknande kvalitet och standard.⁶⁸ Stöten är en konkurrent på denna nivå då de erbjuder ett likvärdigt utbud med en likvärdig standard som Kläppen, sett till anläggningarnas storlek och antal backar. Eriksson menar dock att Stöten vänder sig till en lite annan målgrupp, denna är singlar, kompisgäng och konferensgrupper.⁶⁹ Enligt Gånors är Stöten en stark konkurrent till Kläppen.
- 3) På nivå tre konkurrerar Kläppen med andra skidanläggningar som erbjuder liknande tjänster men där standarden och kvalitén kan skilja.⁷⁰ Söderberg som nämner konkurrenter på nivå ett menar att Kläppen även konkurrerar med hela Skistars utbud. Det vill säga i Sälenregionen både Lindvallen, Högfället, Tandådalen och Hundfjellet. Med sitt breda utbud anser vi att Skistar kan kategoriseras som en konkurrent på nivå tre. Detta då den är en stor koncern med ett brett utbud både vad det gäller skidåkning och kvällsaktiviteter. Även Eriksson och Wretholm anser att Kläppens främsta konkurrent är den dominerande aktören Skistar. Vidare anser Söderberg att Trysil, som ingår i Skistar, är en stor konkurrent då de erbjuder väldigt bra skidåkning. Klart bättre än Kläppen, fortsätter han, för de har högre fallhöjd på backarna.⁷¹ Detta går i linje med vad teorin säger, att företag som konkurrerar på denna nivå erbjuder liknande tjänster men där kvaliteten kan skilja.⁷²
- 4) Söderberg och Wretholm är de intervjupersoner som anser att Kläppen inte enbart konkurrerar med andra skidanläggningar utan även med andra reseml, så som exempelvis städer samt destinationer som erbjuder sol och bad. De ser på så sätt konkurrensen ur det vidaste perspektivet, enligt teorin, där Kläppen konkurrerar med alla typer av fritidsaktiviteter. Söderberg menar: ”I dag har vi en helt annan konkurrensbild. Vi konkurrerar inte endast med andra skidanläggningar, det finns ett helt annat utbud av konkurrenter... idag konkurrerar vi med hela världens utbud”. Vidare menar Söderberg att Internet har möjliggjort att kunden snabbt och enkelt kan boka en flygresor utomlands och till

⁶⁷ Söderberg, 2006-04-11

⁶⁸ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118f

⁶⁹ Eriksson, 2006-04-11

⁷⁰ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118f

⁷¹ Söderberg, 2006-04-11

⁷² Kotler, Bowen & Makens, 2003:118f

ett liknande pris som det skulle kosta att ta bilen till Kläppen.⁷³ Wretholm menar också på att Kläppen konkurrerar med materiella ting som att konsumenter väljer att köpa en ny bil istället för att åka på skidsemester.⁷⁴ Att ett företag konkurrerar med alternativa aktiviteter och andra distributionskanaler är, enligt Laws et al., viktigt för små och medelstora företag att förstå.⁷⁵

Konkurrensen på nivå fyra utifrån Kotler et al. modellen och nivå fem i Laws et al. modell handlar om substitut som konsumenten skulle välja istället för att åka till Kläppen på skidsemester. Liksom vi diskuterat i analysen av "Five Forces" anser vi att hotet från substitut inte är lika överhängande för Kläppen som hos vissa av deras konkurrenter. Detta då de har valt att positionera sig mot den skidåkande familjen vilken troligtvis väljer en skidsemester framför andra substitut. Att cirka 86 procent av Kläppens gäster åker på skidsemester en eller flera gånger om året anser vi stärker ytterligare detta resonemang att Kläppens målgrupp är mindre benägna att välja ett substitut. (Se bilaga 1)

7.4.3 Vilka är Kläppens främsta konkurrenter?

Utifrån empiri kan vi se att det finns meningsskiljaktigheter i Kläppen om vilka som anses vara deras främsta konkurrenter. Är det den stora aktören Skistar eller de mindre och självständiga skidanläggningarna, eller kanske båda två? Exempelvis menar Gånors att konkurrensen finns på de två första nivåerna, nämligen att Kläppen konkurrerar med Branäs och Stöten. Jonasson och Jacobsson, vilka också menar att Kläppen främst konkurrerar med de mindre skidanläggningarna, menar att Skistar verkar i en klass för sig.⁷⁶ Eriksson ser däremot Skistar som sin närmaste konkurrent och menar att de är det enda bolaget som det är värt att Kläppen jämför sina nyckeltal med. Söderberg och Wretholm ser på Kläppens konkurrenter ur ett vidare perspektiv då de menar att anläggningen konkurrerar med alla slags fritidsaktiviteter. Då det enligt Kotler et al. är viktig att inte bortse från någon konkurrens⁷⁷ är det betydelsefullt för Kläppen att se alla andra skidanläggningar som sina konkurrenter, alltifrån den minsta till den största. Laws et al. menar

⁷³ Söderberg, 2006-04-11

⁷⁴ Wretholm, 2006-04-12

⁷⁵ Laws, Faulkner & Moscardo, 1998:329

⁷⁶ Jonasson & Jacobsson, 2006-04-09

⁷⁷ Kotler, Bowen & Makens, 2003:118f

också att företag bör inte bara se konkurrensen lokalt utan i ett bredare perspektiv, nämligen ifrån alla nivåer av konkurrens.⁷⁸

Vi har nu beskrivit Kläppens konkurrenssituation inom den svenska skidanläggningsbranschen och hur anläggningens ledning och personal ser på sina konkurrenter. Vi går nu vidare med att redogöra för de två fenomen som vi utifrån tidigare forskning inom servicebranschen finner framträdande för en mindre och självständig aktör att stärka sin konkurrenskraft på. Denna tidigare forskning återfinns i den teoretiska bakgrunden.

⁷⁸ Laws, Faulkner & Moscardo, 1998:329

8. Tjänstekvalitet

Vi har utifrån vår fallstudie sett att en mindre och självständig skidanläggning kan differentiera sig genom att erbjuda kunden en förstklassig tjänstekvalitet. Fenomenet tjänstekvalitet kommer vi att redogöra för i detta kapitel. Vi börjar med att skildra vad olika forskare anser om tjänstekvalitet. Därefter redogör vi för en modell kallad total upplevd tjänst kvalitet som är myntat av den skandinaviska forskaren i företagsekonomi, Christian Grönroos. Vi har valt Christian Grönroos modell då vi tycker att den på ett tydligt sätt skildrar problematiken kring fenomenet kvalitet. Vi finner den dessutom användbar till att analysera vår empiri från fallstudien för att se hur en mindre aktör kan använda och bör använda kvalitet som differentieringsstrategi och konkurrensmedel.

8.1 Vad är tjänstekvalitet?

Intresset kring tjänstekvalitet blev påtagligt vid slutet av 1970-talet och har därefter varit ett ämne som lockat många forskare.⁷⁹ Enligt Anselmsson menar Olsen att intresset för kvalitet härstammar från ett antagande att kvalitet är något som är positivt och något som människan vill ha.⁸⁰ Enligt Anselmsson menar de amerikanska forskarna Parasuraman, Berry och Zeithalm att kvalitet länge har varit viktigt inom tillverkningsindustrin och vid ett skifte mot ett tjänstesamhälle har fortfarande kvalitet stor betydelse.⁸¹ Enligt Kotler et al. är ett av de viktigaste sätten att differentiera sig mot sina konkurrenter att erbjuda bättre kvalitet. Vidare menar han att kvalitet på en produkt eller tjänst är en av de viktigaste egenskaperna för att få nöjda kunder.⁸²

Inom forskning kring tjänstekvalitet definieras kvalitet generellt som att det är kundens upplevelser som avgör vad som är kvalitet. Det är ur kundens perspektiv som kvalitet ska ses och inte ifrån den som levererar tjänsten.⁸³ För att förstå kvalitet menar Garvin enligt Anselmsson att man bör se till kundernas köparbeteende och kundnöjdhet.⁸⁴ Enligt Edvardsson menar Berry och

⁷⁹ Grönroos, 2002:74

⁸⁰ Anselmsson, 2001:3

⁸¹ Ibid, 2001:2f

⁸² Kotler, Bowen & Makens, 2003:48f

⁸³ Grönroos, 2002:75

⁸⁴ Anselmsson, 2001:3

Parasuraman att en hög kundupplevd kvalitet är det viktigaste konkurrensmedlet för ett tjänsteföretag och en förutsättning för att skapa lönsamhet.⁸⁵

8.2 Total upplevd tjänstekvalitet

En av de första att mynta en modell för tjänstekvalitet var forskaren Christian Grönroos.⁸⁶ Denna modell som han för första gången publicerade 1982 kallar han total upplevd kvalitet och visar på skillnaden mellan förväntad och upplevd kvalitet.⁸⁷ (Se figur 8.2)

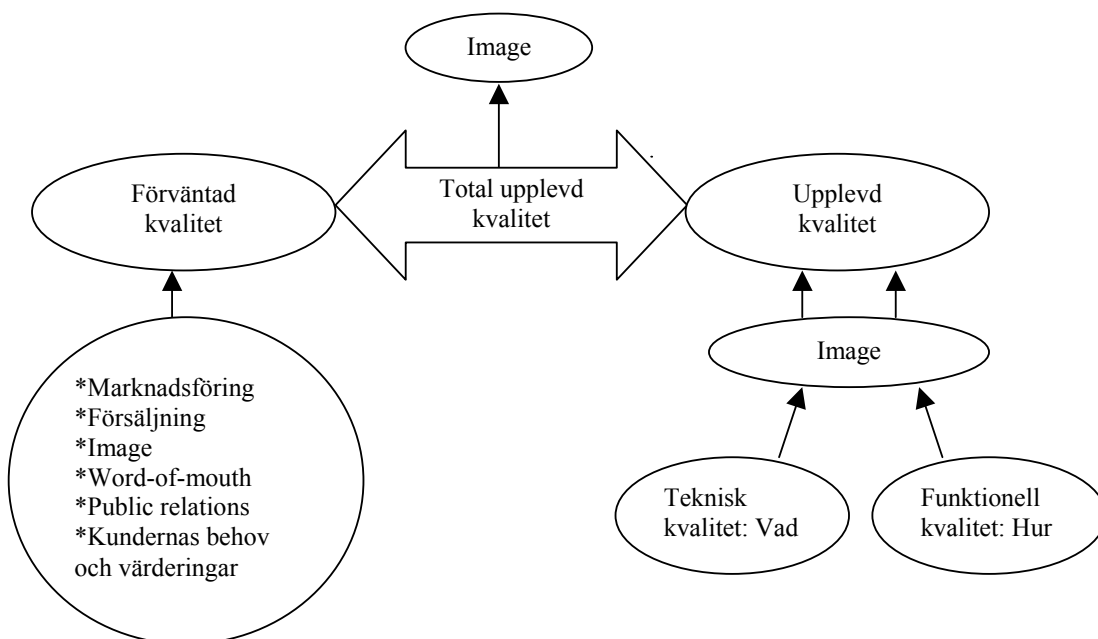


Fig. 8.2 Total upplevd kvalitet. (Grönroos, 2002:80)

8.3 Upplevd tjänstekvalitet

Enligt Grönroos delas tjänstekvaliteten upp i två olika dimensioner, nämligen i en teknisk och en funktionell dimension. Den tekniska kallas även resultatdimensionen och är vad kunderna erhåller för produkt eller tjänst rent sakligt av företaget. Exempelvis vid köp av en flygresor är den tekniska kvaliteten transporten från A till B. I de flesta fall kan den tekniska dimensionen mätas

⁸⁵ Edvardsson, 1996:15

⁸⁶ Anselmssons, 2001:15

relativt objektivt av kunderna. I många fall tror företag att det bara är den tekniska dimensionen som utgör kvalitet, dock är detta endast en liten del av vad som utgör den upplevda tjänstekvaliteten.⁸⁸

Den funktionella dimensionen, även kallad den processinriktade dimensionen, bör även beaktas och innebär hur kunderna erhåller tjänsten. Det kan exempelvis vara personalens bemötande. Den funktionella kvaliteten påverkar hur helhetsintrycket blir av tjänsten och är oftast viktig ur en konkurrenssynpunkt. Detta då företag idag ofta kan erbjuda en relativt likartad teknisk kvalitet på sina produkter som dessutom i många fall är förhållandevis lätt att imitera. Genom att förbättra den funktionella kvaliteten, vilket ger mervärde till kunderna, kan företaget skaffa sig en stark konkurrensfördel. Det räcker dock inte med en hög funktionell kvalitet om den tekniska kvaliteten brister. Den tekniska kvaliteten är grundläggande men skapar sällan på egen hand några konkurrensfördelar. Den funktionella dimensionen är dock svårare att värdera än den tekniska dimensionen, då det rör sig om subjektiva erfarenheter. Detta är hur kunden upplever kvaliteten, vilket kan vara svårt att bedöma.⁸⁹ Modellen visar att även företagets image påverkar hur kunden upplever kvaliteten. Har kunden en god image av företaget reducerar den eventuella brister i den tekniska och funktionella kvaliteten.⁹⁰ Hur väl kvaliteten upplevs påverkas också av kundernas sinnesstämning. Detta finns dock inte med i modellen upplevd kvalitet men borde enligt Grönroos finnas i åtanke hos ett företag.⁹¹

Den totalt upplevda kvaliteten påverkas inte endast av den tekniska och den funktionella dimensionen. Grönroos menar att det istället är gapet mellan den förväntade och den upplevda kvaliteten samt den image som företaget har ut mot kunderna som tillsammans bidrar till den totalt upplevda kvaliteten.⁹²

⁸⁷ Grönroos, 2002:74ff

⁸⁸ Ibid, 2002:75ff

⁸⁹ Ibid, 2002:75ff

⁹⁰ Ibid, 2002:76

⁹¹ Ibid, 2002:86

⁹² Ibid, 2002:80

8.4 Förväntad tjänstekvalitet

Den förväntade tjänstekvaliteten påverkar den upplevda tjänstekvaliteten vilket i sin tur påverkar kundens totalt upplevda tjänstekvalitet. (Se figur 8.2) Den förväntade tjänstekvaliteten influeras av ett antal faktorer, nämligen marknadsföring, försäljning, image, ”word-of-mouth” och ”public relation” samt kundernas behov och värderingar. Om företaget utlovar för mycket leder det till att kundernas förväntningar blir höga vilket i sin tur leder till att kunderna sedan tycker att den upplevda kvaliteten är för låg. Marknadsföringsarbetet måste därför vara väl genomtänkt så att företaget inte utlovar för mycket till kunderna som de senare inte kan leverera.⁹³ Oftast är det bättre att utlova mindre och leverera mer. Detta kommer i sin tur leda vidare till positiva ”word-of-mouth” kommunikation om tjänsten.⁹⁴ James Mitchel presenterar i sin artikel ”*Word-of-mouth marketing*” betydelsen av ”word-of-mouth” kommunikation. På grund av att allt fler människor i samhället är negativt inställda till traditionell reklam, då den inte anses trovärdig, lyssnar allt fler till vänner och bekantas råd och rykten som sprids i sin närhet.⁹⁵

I linje med Grönroos resonemang kring förväntad kvalitet menar Kotler et al. att om ett företag inte kan nå upp till kundernas förväntningar, blir de missnöjda. Däremot om de uppfyller kundernas förväntningar och mer därtill så blir de mycket nöjda. Kotler et al. poängterar vikten av att få mycket nöjda kunder vilket kan leda till återkommande kunder, mindre priskänsliga kunder och att de pratar gott om företaget och deras produkter.⁹⁶

8.5 Kritik mot Grönroos modell ”Total upplevd tjänstekvalitet”

Kritiken som riktas mot Grönroos modell, där kunden redan innan upplevelsen har förväntningar om varan eller tjänsten, menar på att det finns andra jämförelsenormer än förväntningar.⁹⁷ Vidare diskuterar Anselmsson om dessa förväntningar ska baseras på de bästa företagen i den aktuella branschen och om förväntningarna ska baseras på ideala eller medelmåttliga tjänster?⁹⁸

⁹³ Grönroos, 2002:81

⁹⁴ Ibid, 2002:79

⁹⁵ Mitchel, 2005

⁹⁶ Kotler, Bowen & Makens, 2003:16

⁹⁷ Edvardsson, 1996:146ff

⁹⁸ Anselmsson, 2001:39f

8.6 Analys av Kläppens kvalitet

”Kläppen Ski Resort ska verka för att samtliga aktörer arbetar med hög kvalitet och servicenivå för att stärka Kläppens varumärke, ökad lönsamhet och ge gästen en bättre upplevelse.”⁹⁹ Detta citat är hämtat från Kläppen Ski Resorts strategiplan 2004/2005 och tyder på att Kläppen satsar på att leverera en hög kvalitet till sina gäster, vilket vi anser kan ge dem konkurrensfördelar.

Kvalitetsbegreppet är enligt Grönroos fokuserat på den kundupplevda kvaliteten.¹⁰⁰ Statistik ifrån Kläppen visar på att de gäster som kommer till Kläppen är nöjda.¹⁰¹ Söderberg anser att värdena är extremt bra där cirka 90 procent anser att helhetsintrycket av Kläppen är positivt.¹⁰² Vidare är det 70 procent återkommande gäster och 98 procent som har planerat eller kan tänka sig att återkomma till Kläppen.¹⁰³ Kotler et al anser att kvaliteten är viktig för att få nöjda kunder och ett sätt för företag att differentiera sig.¹⁰⁴ Garvin menar enligt Anselmsson att man bör se till kundens köparbeteende och kundnöjdhet för att förstå kvalitet.¹⁰⁵ I linje med detta kan vi, genom statistiken, se att Kläppen har en genomgående hög kvalitet på sina produkter vilket differentierar dem från sina konkurrenter på marknaden.

8.6.1 Upplevd tjänstekvalitet på Kläppen

”Vi har bättre backar, varierande, vi har bättre snö, vi har särklassigt bästa snön, det finns ingen i branschen som matchar oss. Det har inte varit en isfläck på hela säsongen och alla säger att det har varit superb skidåkning på det viset...”¹⁰⁶

Vi har i vår fallstudie på Kläppen sett att personalen och ledningen anser att de levererar en hög tjänstekvalitet ut till gästerna. Detta anser Jonasson och Jacobsson vilka menar att Kläppen klarar konkurrensen genom att erbjuda gästerna en hög kvalitet.¹⁰⁷ Även gästerna är över lag nöjda med sin vistelse i Kläppen, enligt statistiken.¹⁰⁸ I nedanstående tabell 8.1 presenterar vi ett antal av

⁹⁹ Strategiplan, Kläppen Ski Resort AB 2004/2005

¹⁰⁰ Grönroos, 2002:75

¹⁰¹ Bilaga 1

¹⁰² Söderberg, 2006-04-11

¹⁰³ Bilaga 1

¹⁰⁴ Kotler, Bowen & Makens, 2003:48f

¹⁰⁵ Anselmsson, 2001:3

¹⁰⁶ Eriksson, 2006-04-11

¹⁰⁷ Jonasson & Jacobsson, 2006-04-09

¹⁰⁸ Bilaga 1

Kläppens kvaliteter, vilka har framkommit i empirin, utifrån Grönroos modell med en teknisk och en funktionell dimension. Vi har även valt att visa vad gästen tycker om den upplevda kvaliteten, vilket har framkommit i statistiken ifrån Kläppen. (Se bilaga 1) Gästen har gett betyg, mellan ett till sex, där ett är mycket dåligt och sex är mycket bra, på olika påståenden om Kläppen. Vi har inte haft tillgång till all statistik vilket gör att vissa omdömen saknas i tabell 8.1 nedan.

Tabell 8.1

Teknisk kvalitet <i>Vad</i>	Funktionell kvalitet <i>Hur</i>	Kundens upplevelse
Skidbackar	Bra preparerade skidbackar	5,12
	Varierande backar	4,66
Snö	Hög snökvalitet	5,02
”Snowpark”	Sveriges bästa ”snowpark”	5,16
Backar i alla väderstreck	Fördelaktiga väderförhållanden	Uppgift saknas
Personal	Serviceinriktade	Uppgift saknas
Boende	Hög standard på boende	5,24
Snökanonsystem	Levererar bra snö	Uppgift saknas

Utifrån ovanstående tabell kan man utläsa att Kläppen prioriterar en hög funktionell kvalitet. Det är viktigt för ett företag att inte enbart se till den tekniska kvaliteten utan att även fokusera på den funktionella dimensionen, nämligen hur kunderna erhåller tjänsten.¹⁰⁹ Grönroos poängterar att det är genom den funktionella kvaliteten som ett företag skapar konkurrensfördelar¹¹⁰ och i statistiken från Kläppen framkommer det att helhetsintrycket hos gästerna är mycket positivt.¹¹¹ Personalens bemötande och servicegrad innefattar den funktionella dimensionen.¹¹² Gånors som är anställd i receptionen påpekar att de sällan får klagomål på personalen.¹¹³ Vidare antyder Eriksson att de arbetar aktivt för att hitta bra säsongspersonal och det har en stor betydelse för

¹⁰⁹ Grönroos, 2002:75ff

¹¹⁰ Ibid, 2002:79

¹¹¹ Bilaga 1

¹¹² Grönroos, 2002:75ff

¹¹³ Gånors, 2006-04-11

lönsamheten.¹¹⁴ Det höga statistiska resultatet tror vi även har påverkats av kundernas sinnesstämning. Vi tror att de som åker till en skidanläggning på semester har valt att göra något de tycker om och därmed har en god sinnesstämning. Detta kan vi även se med att gästerna som kommer till Kläppen ofta åker på skidsemester, cirka 86 procent väljer att åka en eller flera gånger per år.¹¹⁵

8.6.2 Förväntade tjänstekvalitet på Kläppen

Den totalt upplevda kvaliteten uppstår, enligt Grönroos, till följd av att kunden jämför den upplevda kvaliteten med den förväntade.¹¹⁶ Den förväntade kvaliteten påverkas, enligt Grönroos modell, av ett antal faktorer vilken en av dem är marknadsföring.¹¹⁷ Kläppen lägger ungefär 5 procent av sin budget på marknadsföring. De använder sig av olika marknadsföringsverktyg som till exempel ”public relations”, printannonsering, hemsida, email, radio och trycksaker.¹¹⁸ Enligt Eriksson borde Kläppen marknadsföra sitt unika läge bättre, som att de har backar i alla väderstreck vilket gör att de får mera sol. Eriksson menar i intervjun:

”...vi har inte marknadsfört detta, vi borde visa det på hemsidan som en liten väderruta som förtydligar detta, för det här fattar inte folk.” Eriksson fortsätter ”...vi kan göra långa listor på allt som vi är bättre än dem, (Skistar) här blåser det bara en fjärdedel av vad det gör där och den snökvalitet som vi har, har ingen annan men vi är nog inte riktigt bäst på att tala om det”.¹¹⁹ Söderberg anser också att snökvaliteten bör framhävas och marknadsföras mer så att det lockar fler gäster till Kläppen.¹²⁰

Enligt Grönroos kan det finnas en risk i att utlova för mycket till kunderna som företaget sedan inte kan leverera.¹²¹ Enligt Söderberg är Kläppen nog med att i sin marknadsföring inte ge några löften som inte kan hållas. Grönroos påtalar i teorin vikten av en trovärdig marknadsföring och Söderberg är helt i linje med detta resonemang. Söderberg menar att ärlighet är viktigt vilket

¹¹⁴ Eriksson, 2006-04-11

¹¹⁵ Bilaga 1

¹¹⁶ Grönroos, 2002:79ff

¹¹⁷ Ibid, 2002:79f

¹¹⁸ Söderberg, 2006-04-11

¹¹⁹ Eriksson, 2006-04-11

¹²⁰ Söderberg, 2006-04-11

¹²¹ Grönroos, 2002:81

innebär att Kläppen kan leverera det som utlovas.¹²² Det är bättre att utlova mindre och leverera mer.¹²³ Vi anser att snö, sol och vind är faktorer som kan vara svåra att styra. Vad händer utifall det blir en säsong med lite snö, knappt någon sol och hård vind? Är det då bättre att utlova mindre och låta kunden få en positiv upplevelse istället vilket leder till en total hög upplevd kvalitet?

Wretholm anser att Kläppen har ett gott rykte och att detta rykte sprids genom ”word-of-mouth” kommunikation.¹²⁴ Kläppen har en utpräglad positiv ”word-of-mouth”, framförallt i Danmark. Eriksson menar att i Danmark går djungeltelegrafen varm som han kallar det.¹²⁵ Enligt Grönroos modell påverkar denna ”word-of-mouth” kommunikation den förväntade uppfattningen av kvaliteten.¹²⁶ Söderberg antydde att ”word-of-mouth” kommunikationen kring ”snowpark” har ökat betydligt bland ungdomarna och då främst via Internet. Kläppen har Sveriges bästa ”snowpark” enligt tidningar och detta attraherar många av dagens elitåkare. Dessa elitåkare ger Kläppen ”gratis” marknadsföring.¹²⁷ Dock framkom det vid diskussion med gäster som valt att åka till Kläppen på grund av parken, att de fått en missvisande bild då de också förväntade sig ett ”häftigt” utbud av kringaktiviteter, som sedan visade sig inte fanns.¹²⁸

8.6.3 Total upplevd tjänstekvalitet på Kläppen

Slutligen ser vi att Kläppen har en hög total upplevd kvalitet. Detta anser vi då vi ser till både den statistik vi fått tillgänglig från Kläppen samt från vad personalen, ledningen och gästerna tycker om Kläppen. Vidare har Kläppen både anammat det tekniska samt den funktionella dimensionen, vilket ger dem goda möjligheter att differentiera sig på marknaden och skapa konkurrensfördelar. De har exempelvis en mycket bra och tillmötesgående personal, de erbjuder gästen en hög kvalitet på skidåkningen samt en hög standard på boendet.¹²⁹ Det finns en problematik i hur den förväntade kvaliteten bör behandlas. Detta då det har framkommit i intervju att Kläppen vill lyfta

¹²² Söderberg, 2006-04-11

¹²³ Grönroos, 2002:81

¹²⁴ Wretholm, 2006-04-12

¹²⁵ Eriksson, 2006-04-11

¹²⁶ Grönroos, 2002:79f

¹²⁷ Söderberg, 2006-04-11

¹²⁸ Informellt samtal med gäst, 2006-04-10

¹²⁹ Eriksson, 2006-04-11

fram kvaliteten mer genom exempelvis marknadsföring.¹³⁰ Grönroos menar att det finns en risk med att utlova för mycket då gapet mellan förväntad och upplevd kvalitet kan bli för stort. Trots denna risk anser vi att Kläppen måste profilera sin höga kvalitet mer för att göra sig konkurrenskraftig på marknaden. Kläppen måste visa att de har den bästa produkten för den skidåkande familjen samt fördelaktiga väderförhållanden för att kunna locka till sig nya kunder.

Vi ställer oss frågan om Kläppen väljer att marknadsföra sin höga kvalitet kommer det då att leda till en högre prisnivå på deras produkter? Eriksson menar att de redan idag inte tar betalt för sin höga kvalitet.¹³¹ Kommer Kläppens idag lojala kunder fortsätta att åka till Kläppen även om prisnivån höjs? Eller kommer Kläppen, genom en eventuell prishöjning, att behöva vända sig till en ny målgrupp? Vi anser utifrån ovanstående resonemang att Kläppens framtida utmaningar ligger i att hitta en balans mellan att profilera sin kvalitet mer och samtidigt ge gästerna något mer än vad de förväntar sig samt att hitta rätt prisnivå på sina produkter.

Vi har nu analyserat Kläppens kvalitet, utifrån ett tekniskt och funktionellt perspektiv samt problematiken kring begreppen upplevd och förväntad kvalitet. Vi går nu vidare med att presentera samarbete som en strategi för hur en mindre och självständig skidanläggning kan stärka sin konkurrenskraft gentemot en stor aktör.

¹³⁰ Eriksson & Söderberg, 2006-04-11

¹³¹ Eriksson, 2006-04-11

9. Samarbete

Det övergripande motivet för samarbete är många gånger att företag vill skapa konkurrensfördelar och stärka sin position på marknaden.¹³² Vi börjar med att beskriva skillnaden mellan vertikala och horisontella samarbeten då de återkommande används i resterande delen av kapitlet. Därefter skildrar vi ett antal olika motiv för samarbeten för att utifrån dessa kunna analysera Kläppens motiv för sina samarbeten. Vi gör en djupdykning i motivet lärande. Detta för att vi finner det intressant att lyfta fram att det inte bara är ekonomiska motiv som är drivkraft till samarbeten samt att vi såg att lärande som motiv kom fram under våra intervjuer i Kläppen. Vi går sedan vidare med att beskriva olika resonemang kring val av partner då detta är en viktig process för att samarbetet ska bli framgångsrikt och skapa konkurrensfördelar. Det är viktigt att det finns en samstämmighet på flera plan mellan parterna vilket vi har valt att skildra med en modell av Child och Faulkner. Avslutningsvis redogör vi i teoridelen för att det finns en del negativa aspekter som är viktiga att ta hänsyn till då ett företag väljer att ingå i ett samarbete.

9.1 Vertikala och horisontella samarbeten

Det finns horisontella och vertikala samarbeten där de horisontella är två konkurrerade företag inom samma bransch som samarbetar för att uppnå skalfördelar. I vertikala samarbeten verkar företag inom olika branscher vilka kan dra nytta av att samverka.¹³³ Den vertikala relationen anses vara mer stabil då den ofta bygger på gemensamma intressen och inte innehåller lika hög grad av rivalitet som den horisontella. Bengtsson och Kock menar dock att företag kan konkurrera och samverka samtidigt, vilket de har valt att kalla ”coopetition”. Det är då viktigt att de konkurrerade och samverkande aktiviteterna blir separerande från varandra så att dessa två krafter inte påverkar varandra.¹³⁴ I linje med detta är det en balansgång mellan att konkurrera och samarbeta och vilken strategi som är mest lönsam på lång sikt.¹³⁵

¹³² Child & Faulkner, 1998:67

¹³³ Ibid, 1998:102f

¹³⁴ Bengtsson & Kock, 2000

¹³⁵ Child & Faulkner, 1998:19

9.2 Motiv för samarbete

”Organizations go into joint ventures because of the need for resources, notably, money, skill and manpower”¹³⁶

Det finns olika motiv varför företag väljer att ingå i olika former av samarbeten. Dessa motiv kan enligt Kogut delas in i tre block vilka är att sänka transaktionskostnaderna, att stärka sin strategiska position samt organisatoriskt lärande.¹³⁷ Tallman och Shenkar betonar att det inte bara är ekonomiska motiv som driver fram samarbeten. De menar att samarbeten även bygger på förtroende och visioner samt är psykologiska, sociala och emotionella i sin karaktär.¹³⁸ Ur ett ekonomiskt perspektiv skapas många samarbeten utifrån förändringar i omvärlden. Sådana externa drivkrafter kan vara ökad globalisering, ökad turbulens på marknaden, ekonomisk osäkerhet, teknologiska förändringar samt korta produktlivscyklar.¹³⁹ Det finns även interna drivkrafter till samarbete så som skalfördelar, tillgång på resurser, möjlighet till inträde på nya marknader, kunskapsgenerering samt riskreduktion. Vid riskreduktion handlar det ofta om finansiella risker.¹⁴⁰ Det är viktigt att båda parterna är öppna med sina motiv för samarbetet. Detta för att skapa ett starkt förtroende vilket gynnar den framtida utvecklingen av samarbetet.¹⁴¹

9.3 Lärande genom samarbete

Lärande är ett av de främsta motiven för företag att ingå i olika former av samarbeten. Då parterna har olika erfarenheter, som till exempel att de verkar i olika geografiska och kulturella miljöer, har de goda möjligheter att generera lärande. Möjligheter till lärande är större inom horisontella samarbeten än inom de vertikala eftersom företag inom det horisontella samarbetet har mer utbyte av varandras kunskaper. Dock är det vertikala samarbetet mer produktivt på längre sikt.¹⁴² Detta genom att inom det horisontella samarbetet finns risker att de båda parterna försöker lära sig så mycket som möjligt av varandra, samtidigt som de försöker dela med sig så lite som möjligt av sin egen kunskap.¹⁴³ Horisontella allianser genererar långsiktigt lärande

¹³⁶ Aiken & Hage i Child & Faulkner, 1998:66

¹³⁷ Kogut, 1988

¹³⁸ Tallman & Shenkar, 1994

¹³⁹ Child & Faulkner, 1998:71

¹⁴⁰ Ibid, 1998:74

¹⁴¹ Ibid, 1998:32

¹⁴² Ibid, 1998:288ff

¹⁴³ Hamel, 1991

genom att skapa förtroende och öppenhet inför varandra.¹⁴⁴ Inom vertikala samarbeten handlar lärandet mest om att upptäcka de synergieffekter som ett samarbete för med sig för de båda parterna.¹⁴⁵

9.4 Val av partner vid samarbete

Vid val av partner är det grundläggande att företagen tillsammans skapar konkurrensfördelar som de inte kan skapa på egen hand.¹⁴⁶ Fyall och Garrod poängterar vikten av att parterna har förtroende för varandra för att samarbetet ska bli framgångsrikt. Vidare är det till fördel om ledarstilen och företagskulturen inte skiljer sig för mycket från varandra. Liknande mål är också centralt samt balanserade maktförhållanden.¹⁴⁷ Det kan vara bra att fundera på hur stabil branschen är och om eventuella förändringar i omgivningen kommer att hota samarbetet. De olika parterna bör också reflektera över om de influeras av varandra på ett positivt eller ett negativt sätt.¹⁴⁸

Strategisk samstämmighet	Hög	Box 1 Många börjar här	Box 2 Optimalt
	Låg	Box 4 Ingen idé	Box 3 Inga konkurrensfördelar
		Låg	Hög
		Kulturell samstämmighet	

Fig. 9.3 Den strategiska och kulturella samstämmighetens matris. (Child & Faulkner, 1998:93, egen översättning.)

Som ovanstående figur 9.3 visar är det viktigt med både en strategisk och en kulturell samstämmighet mellan parterna för att samarbetet ska fungera optimalt och generera de konkurrensfördelar som efterfrågas. Många samarbeten startar i box ett med en hög strategisk samstämmighet och med en låg kulturell samstämmighet. Det kan till en början vara svårt att

¹⁴⁴ Larsson., Bengtsson., Henriksson & Sparks, 1998

¹⁴⁵ Child & Faulkner, 1998:288

¹⁴⁶ Huxman, 1996:14

¹⁴⁷ Fyall & Garrod 2005:189

¹⁴⁸ Child & Faulkner, 1998:88f

skapa en kulturell samstämmighet, särskilt inom internationella samarbeten, men det är långt ifrån omöjligt. Det gäller bara att parterna är öppna och villiga att kompromissa om kulturkrockar uppstår. Samarbeten som hamnar i box tre kan inte skapa några konkurrensfördelar vilket beror på att den strategiska samstämmigheten saknas. Dock kommer parterna bra överens då det är få kulturkrockar. Vid ett samarbete är det viktigt att parternas aktiviteter tillsammans skapar konkurrensfördelar. Till exempel kan den ena partnern erbjuda en slagkraftig produkt medan den andra partnern bidrar med goda säljkunskaper och tillgång till en köpstark marknad. Det är dock viktigt att uppmärksamma maktförhållanden vid samarbeten då dessa kan hamna i obalans då en part blir mer beroende av en annan. En obalans i maktförhållanden uppstår också lättare om företagen som ingår i samarbetet är olika stora. Box fyra visar att då både en strategisk och kulturell samstämmighet saknas har samarbetet små chanser att bli framgångsrikt.¹⁴⁹

9.5 Negativa aspekter vid samarbete

Samarbeten kan även föra med sig en del negativa effekter som till exempel osäkerhet och opportunism. Opportunism handlar om att den ena parten handlar i egen vinning och inte för samarbetets bästa.¹⁵⁰ Opportunism kan i hög grad reduceras om de olika parterna skapar ett starkt förtroende för varandra.¹⁵¹ Osäkerheten kan handla om tveksamheter kring den andra partens mål med samarbetet samt den andra partens kunskap och färdigheter. Vidare kan det skapas osäkerhet kring fördelarna med samarbetet och hur eventuella framtida konflikter ska lösas.¹⁵² Denna osäkerhet kan minskas genom olika former av kontrakt och avtal.¹⁵³ Andra negativa aspekter med samarbeten kan vara minskad flexibilitet, andra intressenters reaktioner samt finansiella kostnader.¹⁵⁴

9.6 Analys av Kläppens samarbeten

”Kläppen Ski Resort AB skall aktivt söka efter så kallade ”smarta samarbeten”, som utvecklas till nytta för båda parter.”¹⁵⁵ Detta citat är hämtat från Kläppen Ski Resorts strategiplan från

¹⁴⁹ Child & Faulkner, 1998:92ff

¹⁵⁰ Fyall, & Garrod, 2005:205

¹⁵¹ Child & Faulkner, 1998:46

¹⁵² Fyall & Garrod, 2005:205

¹⁵³ Child & Faulkner, 1998:52

¹⁵⁴ Fyall & Garrod, 2005:192ff

¹⁵⁵ Strategiplan, Kläppen Ski Resort AB, 2004/2005

2004/2005 och tyder på att Kläppen redan idag har som mål att skapa samarbeten med andra aktörer.

9.6.1 Kläppens horisontella samarbeten, karaktär och motiv

Kläppens horisontella samarbeten innefattar samverkan med andra skidanläggningar där de i dagsläget samarbetar framförallt med Stöten. Idag består samarbetet av ett gemensamt liftkort och av att Eriksson och Stötens VD Per Lehman träffas ibland.¹⁵⁶ Detta samarbete menar både Eriksson, Söderberg och Wretholm kan stärkas genom att starta ett gemensamt inköpsbolag. Söderberg menar att de på så sätt kan kontra Skistars möjligheter att handla till exempel maskiner, skotrar, pistmaskiner och kläder mer storskaligt. Vi vill hitta samma synergieffekter som Skistar gör när de köper upp anläggningar fortsätter han. Vidare säger han att det inte bara är Stöten som kommer att ingå i ett eventuellt inköpsarbete utan även anläggningar som Branäs och Idre. Egentligen, fortsätter han, alla anläggningar som ligger utanför Skistar. Drivkraften för detta inköpsarbete är att aktörerna vill skaffa sig skalfördelar, vilket enligt teorin är en intern drivkraft. Motivet för inköpsarbetet är av ekonomisk karaktär vilket teorin påpekar ofta uppkommer utifrån förändringar i omvärlden.¹⁵⁷ Eriksson menar dock att samarbetet med Stöten inte skapades för att klara konkurrensen från Skistar.

Söderberg påpekar att det finns ett väldigt fint samarbete på driftsnivå mellan anläggningarna i Sälen där även Skistar ingår. Han menar att om Kläppen har problem med till exempel ett lager som har gått sönder till en lift så kan de låna det utav någon annan anläggning. Vidare tillägger han att "...bara för att man är konkurrenter behöver man inte vara arga på varandra". Detta tycker vi speglar Tallman och Sheners resonemang vilka menar att det inte bara är ekonomiska motiv som driver samarbete. Här tycker vi att det finns tecken på att samarbetet, som är relativt informellt, bygger på förtroende och är socialt till sin karaktär.¹⁵⁸

9.6.2 Kläppens vertikala samarbeten, karaktär och motiv

Kläppen samarbetar vertikalt med flera olika företag som bland annat Tele 2 Comviq, vilka sponsrar Kläppens "Snowpark", och Stena Line som Kläppen samarbetar med i sin

¹⁵⁶ Eriksson, 2006-04-11

¹⁵⁷ Child & Faulkner, 1998:71-74

¹⁵⁸ Tallman & Shenker, 1994

marknadsföring mot Danmark. Kläppen har dessutom startat upp ett relativt nytt samarbete med Ryssland, och då framförallt med ryska resebyråer, för att locka ryska turister till Kläppen.¹⁵⁹ Eriksson menar att för att kunna vända sig till nya marknader är det viktigt att selektera ut rätt partnerskap. Enligt teorin är inträde på nya marknader ett motiv till samarbete¹⁶⁰, vilket också är Kläppens motiv till samarbetet med Ryssland. Samarbetet med Tele 2 Comviq och Stena Line är av mer marknadsföringskaraktär och kan kopplas till teorins beskrivning av motivet att stärka sin position på marknaden.¹⁶¹

9.6.3 Kläppen genererar lärande genom samarbeten

Eriksson påpekar när vi pratar om samarbetet med Stöten att kompetensutveckling är ett framtida motiv för att utveckla samarbetet. Som teorin påvisar är det inom horisontella samarbeten som parterna har stora möjligheter att generera lärande inom sina kompetensområden.¹⁶² Det kan dock, vilket även teorin befäster, vara svårt att finna en balansgång mellan hur mycket av sin kunskap Kläppen vill dela med sig för att få lika mycket tillbaka. I teorin finns det en problematik att parterna inom ett horisontellt samarbete försöker lära sig så mycket som möjligt av varandra samtidigt som de vill dela med sig så lite som möjligt av sin egen kunskap.¹⁶³

Enligt teorin är kunskapsutbytet i de vertikala samarbetena inte lika stort som i de horisontella. Dock tror vi, vilket även teorin påvisar, att företag som verkar i olika kulturer har stort kunskapsutbyte.¹⁶⁴ Detta fenomen anser vi kan tillämpas på Kläppens samarbete med Ryssland. Även om samarbetet med ryska resebyråer är av vertikal karaktär, tror vi att Kläppen genom samarbetet kan lära sig mycket om den ryska kulturen och på så sätt vara mer tillmötesgående och förstående när ryssarna kommer till anläggningen.

9.6.4 Kläppens val av partner

Inom Kläppens horisontella samarbeten med övriga skidanläggningar i Sverige är det viktigt att parterna skapar en strategisk samstämmighet vilket enligt teorin innebär att parternas aktiviteter

¹⁵⁹ Eriksson, 2006-04-11

¹⁶⁰ Child & Faulkner, 1998:74

¹⁶¹ Kogut, 1988

¹⁶² Child & Faulkner, 1998:288ff

¹⁶³ Hamel, 1991

¹⁶⁴ Child & Faulkner, 1998:288ff

tillsammans skapar konkurrensfördelar.¹⁶⁵ Eriksson berättar under intervjun om ett försök till samverkan inom marknadsföring på horisontell nivå med Stöten, vilket inte blev någon succé. Detta menar Eriksson berodde på att de båda anläggningarna är olika till sin karaktär och vänder sig till olika målgrupper. De båda parterna valde därför att gå över till att marknadsföra sig individuellt.¹⁶⁶ Att två företag som vänder sig till olika målgrupper väljer att marknadsföra sig gemensamt tycker vi är ett exempel på en relativt låg strategisk samstämmighet i just marknadsföringsavseende. En annan viktig aspekt vid Kläppens val av partners inom de horisontella samarbetena är att framtida samarbetspartners troligtvis kommer att vara mindre självständiga aktörer. Att Kläppen väljer att samarbeta med anläggningar som är av liknande storlek som dom själva minskar, enligt teorin, risken för obalanserade maktförhållanden.¹⁶⁷

Vad det gäller Kläppens vertikala samarbeten är den kulturella samstämmigheten ett större problem, särskilt mellan Sverige och Ryssland. I detta samarbete finner vi att risken för kulturkrockar är ganska stor. Samarbetet med Ryssland är däremot ett bra exempel på hög strategisk samstämmighet vilket är grundläggande för att skapa konkurrensfördelar. Kläppen erbjuder en slagkraftig produkt i form av skidresor till Sverige medan den ryska resebyrån kan vända sig till en köpstark marknad. Det vertikala samarbetet med Ryssland hamnar troligtvis i box 1, i Child och Faulkners modell, vilket många andra samarbeten också gör till en början.¹⁶⁸

9.6.5 Kläppens samarbeten - negativa aspekter

Om Kläppen skapar samarbeten med andra skidanläggningar kan detta minska deras idag stora flexibilitet. Söderberg påpekar just detta, att Kläppen idag har en fördel gentemot Skistar då de har större möjligheter att vara flexibla. Vid horisontella samarbeten, är det viktigt att vara medveten om att rivalitet lätt kan uppstå. Vid samarbeten med konkurrenter är det därför av stor betydelse att separera de konkurrerande och samverkande aktiviteterna från varandra för att minska risken för friktion vilket Bengtsson och Kock påtalar.¹⁶⁹ Vidare är det betydelsefullt, i både horisontella och vertikala samarbeten, att vara uppmärksam på att ens partners inte agerar opportunistiskt. Risken för opportunistik kan enligt teorin reduceras genom att parterna skapar

¹⁶⁵ Child & Faulkner, 1998:92ff

¹⁶⁶ Eriksson, 2006-04-11

¹⁶⁷ Child & Faulkner, 1998:189

¹⁶⁸ Ibid, 1998:92ff

förtroende för varandra.¹⁷⁰ Vi tycker att man kan se tecken på ett relativt starkt förtroende mellan Kläppen och dess konkurrenter i det informella samarbetet som anläggningarna har på driftsnivå i Sälenfjället.

¹⁶⁹ Bengtsson & Kock, 2000

¹⁷⁰ Child & Faulkner, 1998:46

Avslutande del

I vår avslutande del kommer vi att redogöra för de viktigaste resonemangen från vår avhandlande del. Vi drar också paralleller mellan skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher. Avslutningsvis presenterar vi våra slutsatser genom att besvara frågeställningarna.

10. Sammanfattande analys och reflektioner

10.1 Konkurrens inom den svenska skidanläggningsbranschen

I den avhandlande delen har vi lyft fram att det finns skilda meningar bland de anställda om vilka som är Kläppens främsta konkurrenter. En del anser att de mindre skidanläggningarna, såsom Branäs, är Kläppens främsta konkurrenter medan andra anser att Skistar är det största hotet. Vissa ser även konkurrensen ur ett vidare perspektiv och menar att Kläppen också konkurrerar med olika former av substitut. Vi anser att Kläppen skall se sin konkurrenssituation ur ett brett perspektiv, vilket innebär att de bör se Skistar, de mindre skidanläggningarna och substitut som konkurrenter.

Utifrån exempel som presenteras i den teoretiska bakgrunden kan vi se att en mindre och självständig aktör har en rad valmöjligheter för att klara konkurrensen gentemot en stor och dominant aktör. Vi finner utifrån vår fallstudie, på Kläppen, att en mindre och självständig skidanläggning kan välja att differentiera sig, genom att erbjuda kunden en hög kvalitet. Vi finner även att den mindre skidanläggningen kan välja att ingå samarbeten med andra aktörer för att klara konkurrensen på marknaden.

10.2 Differentiering genom kvalitet

Kläppens mål är att erbjuda gästerna en hög kvalitet, vilket vi utifrån empirin kan se att de lyckas med då kunderna uppfattar kvaliteten som hög på Kläppens produkter och tjänster. Eriksson menar dock att Kläppen idag inte tar tillräckligt betalt för den höga kvaliteten som erbjuds. Därmed befarar vi att Kläppen kommer att genomföra en prishöjning inom den närmaste framtiden. Finns det en risk att Kläppen, genom en prishöjning, kommer att förlora sina idag 70 procent återkommande kunder? Dock tror vi att kunderna kommer att acceptera prishöjningen. Detta då Kläppens målgrupp är den skidåkande familjen vilka troligtvis efterfrågar en hög kvalitet på skidåkning och är därmed beredda att betala för den.

Kläppen brister, enligt ledningen, med att marknadsföra den höga kvaliteten till gästerna vilket vi anser är centralt för att attrahera nya kunder. Det är dock viktigt att marknadsföringen är trovärdig för att kunna erbjuda gästerna något över förväntan. Problematiken för Kläppen anser vi ligger i att hitta en balans mellan den kvalitet kunden förväntar sig och den kvalitet kunden upplever samt att hitta rätt prisnivå på sina produkter.

10.2.1 Differentieringens påverkan på krafterna som verkar inom "Five Forces"

Då en mindre och självständig aktör väljer att differentiera sig påverkar det krafterna som verkar inom branschen. Vi kommer nedan att redogöra för de krafter som påverkas tydligast av en differentiering och utelämna de krafter som bara påverkas nämnvärt. Vi anser att differentiering kan leda till att rivaliteten från andra aktörer på marknaden minskar då den mindre och självständiga aktören erbjuder en mer säregen produkt än sina konkurrenter. Genom att erbjuda en differentierad produkt kan Kläppen skilja sig från de andra aktörerna i branschen och på så vis uppnå konkurrensfördelar. Genom att Kläppen har en mer explicit målgrupp som specifikt efterfrågar deras produkt är risken mindre att målgruppen söker sig till substitut. Vi anser även att kundernas förhandlingsstyrka blir svagare då Kläppen har en differentierad produkt. Detta då kunden söker specifikt denna differentierade produkt som skiljer sig från vad andra aktörer inom branschen erbjuder.

10.3 Samarbete som konkurrensmedel

Den mindre och självständiga aktören kan utöver differentiering välja att samarbeta för att klara konkurrensen gentemot en stor och dominant aktör. Det är dock viktigt att de väljer partner med omsorg för att minimera risken för opportunist och konflikter. Kläppen har idag både vertikala och horisontella samarbeten. Ledningen har planer på att utveckla de horisontella samarbetena, framförallt på inköpsnivå, med andra mindre och självständiga skidanläggningarna. Genom att samarbeta med andra anläggningar kan Kläppen exempelvis uppnå skalfördelar och utbyta kunskap. Vi anser även, i linje med Kläppens ledning, att en lösare form av horisontella samarbeten är mest fördelaktigt för Kläppen eftersom de på så vis kan behålla sin självständighet och flexibilitet.

Vi tror att en utveckling av de vertikala samarbetena skulle innebära stora möjligheter för Kläppen. Samarbetet med ryska resebyråer är en satsning från Kläppens sida att ta sig in på nya marknader, vilket vi tror är en effektiv strategi att locka nya kundgrupper till anläggningen. Samarbetet med Ryssland har en hög strategisk samstämmighet vilket är betydelsefullt för att generera konkurrensfördelar. Kläppen måste dock vara medveten om de kulturella olikheter som finns och att konflikter lätt kan uppstå. Vi tror att Kläppen, inom marknadsföringsområdet, kan dra nytta av att samverka med andra företag. Genom att samarbeta med exempelvis en matvarukedja kan Kläppen väcka intresse hos sin målgrupp som är den skidåkande familjen. Vi tänker oss att då familjer ofta har ett kundkort hos en matvarukedja kan Kläppen marknadsföra sig genom att synas i exempelvis klubbtidningar och i gengäld får matvarukedjans kunder rabatt på skidanläggningen.

Vi tror också det skulle innebära en möjlighet för Kläppen att starta ett samarbete med en sommaranläggning som exempelvis Kneippbyn på Gotland. Genom detta samarbete får gästen, som på sommaren besöker Kneippbyn, förmåner och rabatter på sin vintersemester i Kläppen och vice versa. Vi tror att ett sådant samarbete kan bli framgångsrikt då båda är fritidsanläggningar med en liknade målgrupp vilka har sina högsäsonger olika tider på året. Dock bör Kläppen vara uppmärksam på att de båda anläggningarna i slutändan konkurrerar om konsumentens semesterbudget.

10.3.1 Samarbetets påverkan på krafterna som verkar inom ”Five Forces”

Då en mindre och självständig aktör väljer att samarbeta med andra aktörer för att stärka sin position på marknaden förändrar det hur de olika krafterna verkar inom branschen. Vi har valt att redogöra för de krafter som tydligt påverkas av att aktörer i en bransch samarbetar och utelämnat de krafter som bara påverkas nämnvärt. Vi anser att då den mindre och självständiga aktören ingår i samarbeten minskar rivaliteten gentemot den stora aktören. Detta då Kläppen, genom exempelvis ett inköpssamarbete, kan uppnå samma storskalsfördelar som en stor aktör. Vidare anser vi att hotet från nyetablerare minskar då mindre aktörer väljer att samarbeta. Då Kläppen ingår i samarbeten med andra mindre aktörer inom skidanläggningsbranschen blir det svårare för nyetablerare att ta sig in på marknaden. Även leverantörernas förhandlingsstyrka minskar då mindre aktörer samarbetar, inom exempelvis inköp. Detta eftersom de mindre aktörerna, genom

gemensamma inköp, kan beställa större kvantiteter och därmed uppnå samma fördelar som den större aktören.

10.4 Samband mellan differentiering och samarbete

Vi har tidigare tagit fasta på att rivaliteten kan vara hög inom horisontella samarbeten. Vi anser att denna rivalitet kan minska genom att mindre och självständiga aktörer väljer att differentiera sina produkter eller tjänster. Detta om en skidanläggning väljer att samarbeta med en aktör som erbjuder en produkt med annan differentiering. Därmed attraherar skidanläggningarna olika målgrupper. Exempelvis då en anläggning som differentierar sig genom kvalitet, så som Kläppen, väljer att ingå samarbetet med en anläggning som differentierar sig genom lågt pris. Detta kan även appliceras på vertikala samarbeten exempelvis genom att en mindre skidanläggning väljer att ingå samarbete med en annan fritidsanläggning som erbjuder sommaraktiviteter.

10.5 Jämförelser med andra servicebranscher

Inom servicebranschen, såsom inom skidanläggningsbranschen, har vi sett att konkurrenssituationen de senaste årtiondena genomgått en förändring från många mindre och självständiga aktörer till att domineras av stora aktörer. Detta fenomen kan vi tydligt se inom hotell- och flygbranschen. Vi väljer därför att göra en jämförelse mellan dessa två branscher och den svenska skidanläggningsbranschen. I denna jämförelse finner vi att skidanläggningsbranschen är relativt outvecklad, både vad det gäller differentiering och samarbete, jämfört med både hotell- och flygbranschen. Nedan presenterar vi mer ingående kopplingar mellan dessa två branscher och skidanläggningsbranschen.

10.5.1 Differentiering inom servicebranschen

Inom hotellbranschen kan man tydligt urskilja att en del aktörer väljer att differentiera sig för att skapa konkurrensfördelar. En differentierad produkt är lönsam om det finns en marknad för denna. Inom hotellbranschen har kunderna blivit allt mer sofistikerade och värderar andra faktorer än pris, såsom kvalitet, vid val av produkt och tjänst. Med vår fallstudie som grund anser vi att även en aktör inom skidanläggningsbranschen kan skapa konkurrensfördelar genom att differentiera sig genom kvalitet. Då allt fler konsumenter inom servicebranschen i allmänhet

efterfrågar en hög kvalitet anser vi att även allt fler konsumenter inom skidanläggningsbranschen kommer att söka sig till anläggningar som erbjuder en hög kvalitet.

Fenomenet differentiering har vi också sett inom flygbranschen där flygbolag väljer att åstadkomma konkurrensfördelar genom att ha ett lågt pris. En tydlig differentiering genom lågt pris ser vi inte inom den svenska skidanläggningsbranschen idag. Då en anläggning, som exempelvis Kläppen, valt att differentiera sig genom kvalitet så är en sådan differentiering genom lågt pris inte aktuellt. Vi anser dock att det kan vara ett attraktivt sätt att åstadkomma konkurrensfördelar för andra mindre och självständiga aktörer att differentiera sig genom lågt pris.

10.5.2 Samarbete inom servicebranschen

Inom flygbranschen kan vi se att många flygbolag har valt att ingå olika typer av samarbeten för att åstadkomma konkurrensfördelar såsom storskalsfördelar. Genom storskalsfördelar har ett flygbolag exempelvis möjlighet att öka sina marknadsföringsinsatser och nå en bredare geografisk marknad. Inom hotellbranschen samarbetar aktörer i olika kedjor eller genom en lösare form av samarbete, konsortium. I enlighet med Kläppens ledning anser vi att lösare former av samarbete, beträffande exempelvis inköp, skulle vara attraktivt för mindre skidanläggningar att skaffa sig storskalsfördelar.

Då samarbeten inom skidanläggningsbranschen inte är lika utbrett som inom hotell- och flygbranschen ställer vi oss frågande till om det skulle kunna skapas kedjor inom denna bransch. Är konceptet med kedjor överförbart på skidbranschen? Då de flesta kedjor inom andra servicebranscher erbjuder kunderna en standardiserad produkt förväntar sig kunden i sin tur att möta detta då de söker sig till en kedja. Vi menar att det kan vara svårt för aktörer inom skidanläggningsbranschen att skapa en standardiserad produkt. Söderberg menar att skidanläggningar i Sverige erbjuder kunden samma produkter i form av boende, liftar, backar och restauranger. Vi menar dock att dessa produkter skiljer sig från varandra vad det gäller utbud, standard och storlek.

11. Slutsatser

11.1 Vilka valmöjligheter har en mindre och självständig skidanläggning för att klara konkurrensen gentemot en stor och dominant aktör?

Utifrån vår uppsats ser vi att det finns två framträdande strategier hur en mindre och självständig skidanläggning klarar konkurrensen. Dessa två strategier är differentiering, genom exempelvis kvalitet, och samarbete med andra aktörer. Vi finner även att en skidanläggning kan åstadkomma konkurrensfördelar genom att kombinera ovanstående två strategier. Nedan summerar vi de främsta fördelarna respektive nackdelarna som dessa strategier för med sig.

Differentiering

Fördelar

- Genom att en mindre och självständig skidanläggning väljer att differentiera sig minskar rivaliteten från andra aktörer inom branschen. Detta då skidanläggningen erbjuder kunden en säregen produkt som skiljer sig från konkurrentens produkt. Det kan också leda till att anläggningen knyter kunden till sin produkt och skapar lojalitet samt minskar hotet från substitut.
- En skidanläggning kan lättare möta konkurrensen genom att exempelvis differentiera sig genom kvalitet, då alltför många kunder värdesätter kvalitet inom servicebranschen.
- Genom att välja differentiering behåller skidanläggningen sin självständighet och flexibilitet till skillnad från en samarbetsstrategi.
- Skidanlägningsbranschen är idag relativt odifferentierad, då de alla erbjuder kunden skidåkning, service och boende. Genom att en mindre skidanläggning väljer att differentiera sig kan det leda till konkurrensfördelar gentemot en dominant aktör.

Nackdelar

- Det kan vara svårt att differentiera sig på ett framgångsrikt sätt, det vill säga att välja en nisch som tilltalar en attraktiv och tillräckligt bred målgrupp.
- Leverantörernas förhandlingskraft förblir stark då en mindre och självständig skidanläggning har svårt att uppnå storskaliga fördelar.
- Det kan vara svårt att nå ut med sin differentieringsstrategi till konsumenter då en mindre och självständig skidanläggning har begränsade marknadsföringsresurser.

- Det finns en risk när en aktör fokuserar på en specifik målgrupp, genom differentiering, om denna på sikt inte är lönsam. Vad händer om den skidåkande familjen anser att priset på Kläppens kvalitet är för högt?

Samarbete

Fördelar

- En mindre och självständig skidanläggning kan genom samarbete med andra anläggningar uppnå skal fördelar vid exempelvis inköp. Detta leder i sin tur till att leverantörernas förhandlingsstyrka minskar.
- En mindre och självständig skidanläggning, kan genom samarbeten med andra företag, sprida sin marknadsföring i en helt annan utsträckning än på egen hand, och därmed uppnå fördelar som den stora aktören har.
- Genom samarbeten kan en mindre och självständig skidanläggning öka sin möjlighet att erövra nya marknader.

Nackdelar

- En skidanläggning mister en del av sin självständighet och flexibilitet vid samarbeten med andra anläggningar.
- Det finns en risk för att ens samarbetspartner agerar opportunistiskt och inte för samarbetets bästa.
- Det uppkommer finansiella kostnader med att samarbeta, såsom kostnader för administration och koordinering.

Aktörer med differentierade produkter som samarbetar

Fördelar

- Genom att de skidanläggningar som väljer att ha differentierade produkter samarbetar kan de dra nytta av de konkurrensfördelar som en differentierad produkt för med sig. Samtidigt kan de utnyttja de storskalsfördelar som ett samarbete medför.
- Då de olika skidanläggningarna i samarbetet attraherar olika målgrupper, genom differentierade produkter, minskar konkurrensen mellan dem.

- Då en skidanläggning väljer att samarbeta med en sommaranläggning konkurrerar de inte under samma tidsperiod.

Nackdelar

- Vid alla slags samarbeten minskar skidanläggningens flexibilitet och det finns en risk för att ens partner agerar opportunistiskt.
- När en skidanläggning väljer att samarbeta med en annan aktör medför det finansiella kostnader så som administration och koordinering.
- Om en skidanläggning väljer att samarbeta med en annan fritidsanläggning konkurrerar de om kundernas pengar.

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att den bästa valmöjligheten för en mindre och självständig skidanläggning är att ha en differentierad produkt och att ingå i en lösare form av samarbeten med andra aktörer. Detta då den mindre och självständiga aktören kan dra nytta av de fördelar som både en differentierad produkt och samarbete medför samtidigt som den kan behålla sin självständighet och flexibilitet.

11.2 Vad finns det för likheter och skillnader mellan skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher som har genomgått samma förändringsprocess?

Det finns en rad likheter och skillnader mellan hur aktörerna i skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher kan agera när en stor aktör blir dominant på marknaden.

Likheter

- Inom skidanläggningsbranschen, som inom andra servicebranscher, ser vi att en mindre och självständig aktör väljer att differentiera sig för att skapa konkurrensfördelar.
- Vi ser att en mindre och självständig skidanläggning, liksom hotell och flygbolag, väljer att ingår i olika former av samarbeten för att stärka sin position gentemot den stora aktören.
- En likhet som vi ser mellan skidanläggningsbranschen och andra servicebranscher är att aktörerna samarbetar med varandra för att skapa storskalsfördelar och få tillgång till nya marknader.

Skillnader

- Skidanläggningsbranschen är jämfört med andra servicebranscher relativt outvecklad både vad gäller differentiering och samarbete som strategi för att klara konkurrensen gentemot en stor aktör.
- Inom flygbranschen är lågpriskonceptet utbrett vilket vi inte kan se lika tydligt inom skidanläggningsbranschen.
- Inom hotellbranschen är samarbete i form av kedjor utbrett. Vi anser inte att denna samarbetsform är applicerbar på skidanläggningsbranschen.
- Gemensam marknadsföring på horisontell nivå är inte lika utbrett inom skidanläggningsbranschen som inom andra servicebranscher.

Vi ser med ovanstående resonemang som grund att skidanläggningsbranschen är, jämfört med andra servicebranscher, relativt outvecklad. Vi anser att det är en stor möjlighet för en mindre och självständig skidanläggning att utveckla sig genom differentiering och samarbete. Med bakgrund av detta menar vi att dessa två strategier kommer att utvecklas inom den svenska skidanläggningsbranschen.

11.3 Vidare forskning

Vi anser att det skulle vara intressant att vidga vår studie genom att även undersöka hur andra mindre och självständiga aktörer på den svenska skidanläggningsmarknaden hanterar hotet från en stor och dominant aktör. Detta för att få ett resultat som är mer tillförlitligt och i högre grad överförbart till andra branscher. Vidare anser vi att det skulle vara intressant att undersöka om de fenomen vi funnit i andra servicebranscherna skulle vara möjliga att applicera på skidanläggningsbranschen. Några av de fenomen som skulle vara fascinerande att undersöka är exempelvis lågpris och kedjor, vilka vi sett inom flyg- respektive hotellbranschen.

12. Källförteckning

Litteratur:

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anselmsson, Johan. (2001). *Customer- Perceived Service Quality and Technology- Based Self-service*. Lund: Lund Business Press.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

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

Child, John & Faulkner, David. (1998). *Strategies of cooperation*. Oxford: Oxford University Press.

Edvardsson, Bo. (1996). *Kvalitet och tjänsteutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005). *Tourism Marketing. A Collaborative Approach*. New York: Channel view publications.

Grant, Robert M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Cornwall: Blackwell Publishing.

Grönroos, Christian. (2002). *Service Management och Marknadsföring. En CMR ansats*. Malmö: Liber.

Huxham, Chris. (1996). *Creating collaborative advantage*. London: SAGE.

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

Kotler, Philip., Bowen, Johan & Makens, James. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Pearson Education.

Laws, Eric., Faulkner, Bill & Moscardo, Gianna. (1998). *Embracing and Managing Change in Tourism. International case studies*. London & New York: Routledge.

Mintzberg, Henry. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press.

Porter, Michael. *How competitive forces shape strategy*. I Mintzberg, Henry., Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra. (1995). *The Strategy Process*. Sid. 64-73. Bath: Bath Press.

Rhodri, Thomas. (1998). *The management of small tourism & hospitality firms*. London & New York: Cassel.

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

Westrup, Ulrika., Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin. (2005). *Skrivhandboken – vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Lund: Lundsuniversitet. Institutionen för Service Management. Campus Helsingborg.

Avhandling:

Nilsson, Kerstin & Nilsson, Per. (1992). *Småföretag i flerpartssamverkan*. Umeå universitet. Studier i företagsekonomi.

Artiklar:

Adams, Joan. (2005). *Analyze Your Company Using SWOTs*. Supply House Times. Vol. 48, nr. 7. Sid. 26-28.

Bengtsson, Maria & Kock, Sören. (2000). *”Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*. Industrial Marketing Management. Vol. 29, nr. 5. Sid. 411-426.

Bruce, Kogut. (1988). *Join Venturers: Theoretical and Empirical Perspectives*. Strategic Management Journal. Vol. 9, nr. 4. Sid. 319-332.

Dev, Chekitan S, & Klein, Saul. (1993). *Strategic alliances in the hotel industry*. Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 34, nr. 1. Sid. 42-45.

Houben, G., Lenie K & Vanhoof K. (1999). *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. Decision Support Systems. Vol. 26. Sid.125-135.

Hamel, Gary. (1991). *Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances*. Strategic Management. Sid. 83-104.

Larsson, Rikard., Bengtsson, Lars., Henriksson, Kristina & Sparks Judith. (1998). *The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances*. Organization Science. Vol. 9, nr3. Sid. 285-305.

Mitchel, James. (2005). *Word-of-Mouth Marketing*. LIMRA's MarketFacts Quarterly. Vol. 24, nr2. Sid. 22-24

Morrison, Alison J. (1994). *Marketing Strategic Alliances: The Small Hotel Firm*. International journal of Contemporary Hospitality management. Vol. 6, nr. 3. Sid. 25-30.

Nalebuff, Barry J & Brandenburger, Adam M. (1997). *CO-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*. Strategy & leadership. Vol. 25, nr. 6. Sid. 28-35.

Tallman, Stephen B & Shenkar, Oded. (1994). *A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation*. Journal of International Business Studies. Vol 25, nr1. Sid. 91-113.

Woods, Megan & Deegan, Jim. (2003). *A warm welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pays Cathare Region*. International Journal of Tourism Research. Vol. 5. Sid. 269-282.

Muntliga källor:

Anonyma. (2006-04-10). Informellt samtal med gäst, Kläppen

Eriksson, Per. (2006-04-11). Intervju med VD, Kläppen.

Gånors, Linda. (2006-04-11). Intervju med receptionist, Kläppen.

Jonasson, Benny & Jacobsson, Daniel. (2006-04-09). Intervju med pistörer, Kläppen.

Söderberg, Janne (2006-04-11). Intervju med marknadschef. Kläppen.

Wretholm, Peter. (2006-04-12). Intervju med ekonomichef, Kläppen.

Elektroniska källor:

www.akaskidor.se (2006-05-15)

www.falukuriren.se (2006-05-18) *Skistar går på offensiven. Försöker köpa upp den största konkurrenten i Norge – Trysilfjellet*. Artikel publicerad 2006-12-22 av Anders Mojanis.

www.fjallexpressen.se (2006-05-15)

www.klappen.se (2006-05-15)

www.skistar.com (2006-05-15)

Övriga källor:

Strategiplan, 2004/2005. Kläppen Ski Resort AB.

Bilaga 1

Sammanställning över hur gästen bedömer följande påståenden om Kläppen på en skala från ett till sex där ett är dåligt och sex är mycket bra.

Barnvänlighet	5.5
Backarnas variation	4.66
Snökvalitet	5.02
Liftarna	4.8
Värmestugor	4.45
Barnstugor	4.52
Tillgänglighet från boende i backar	5.17
Aktivitetsutbud	4.29
Nöje	3.59
Helhetsintryck på skidåkning	4.98
Prepareringen	5.12
Information om nedfarterna	4.19
Juniorparken	5.04
Seniorparken	5.16
Kvaliteten på boende	5.24
Prisnivå	4.89

Hur prisvärd anser gästen att vistelsen i Kläppen har varit:

Negativt: 0 %, Neutrala: 32.32 %, Positiva: 67.68 %

Helhetsintryck på vistelsen i Kläppen:

Negativa: 0 %, Neutrala 10.24%, Positiva 89.76 %

Kan tänka sig att återvända till Kläppen:

Nej: 2,87 %, Ja, det kan jag tänka mig att göra: 69,19 %, Ja, jag har redan planerat att göra det: 27,94 %

Hur ofta åker gästen på skidsemester: 85,86 % av Kläppens gäster åker en eller flera gånger per år på skidsemester.

Återkommande gäster: 70 %

Bokar resan via Internet: 55.2 %

Familjer med barn: 87,47 %

Bilaga 2

Tema för intervjuerna

Då vi genomförde intervjuerna på Kläppen hade vi fem teman som grund. Utifrån dessa teman förde vi en diskussion med intervjupersonerna. Dessa teman var följande:

- **Bakgrund:** Inom detta tema diskuterade vi intervjupersonens bakgrund samt arbetsuppgifter. Vi diskuterade även Kläppens historia med de personer som hade information om detta och då framförallt företagets VD.
- **Strategi:** Här diskuterade vi med intervjupersonerna om Kläppens strategi inom olika områden. Vi frågade bland annat frågor om företagets mål och vision. Vidare diskuterade vi ämnen såsom målgrupp och framgångsfaktorer.
- **Konkurrens:** Inom detta tema diskuterade kring aspekter som berör den konkurrens Kläppen möter idag och hur konkurrensen förändrats över tid. Vi samtalade även om företagets konkurrensstrategier samt vilka som intervjupersonerna anser vara Kläppens främsta konkurrenter.
- **Samarbete:** Här diskuterade vi med intervjupersonerna om vilka samarbeten Kläppen har idag och hur de ser på samarbete inför framtiden. Vidare samtalade vi under intervjuerna om för- och nackdelar med samarbete.
- **Framtid:** Inom detta tema diskuterade vi med de vi intervjuade om hur de ser på Kläppens framtid samt vilka planer som finns för framtiden. Vi samtalade vidare under intervjuerna om vilka hot samt möjligheter som intervjupersonerna såg för Kläppen i framtiden.