



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Det lilla företagets styrkor

- En uppsats om konkurrens fördelar för SME
mellanhänder i turismbranschen

Sofia Englund

Emilia Larsson Bergman

Evelina Malmros

SMKK01 Examensarbete för kandidatexamen

Handledare:
Malin Espersson
Elisabeth Högdahl

VT 2012

Sammanfattning

Titel: Det lilla företagets styrkor - En uppsats om konkurrens fördelar för SME mellanhänder i turismbranschen

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg
Kurs: SMKK01 Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT2012

rfattare: Sofia Englund, Emilia Larsson Bergman och Evelina Malmros

Handledare: Malin Espersson och Elisabeth Högdahl

Nyckelord: SME, konkurrens fördelar, differentiering, kunskap, flexibilitet, innovativitet, nätverk.

Problem: Konkurrens finns inom de flesta branscher och företag måste arbeta för att stå upp mot den. Denna kamp är svår för small and medium sized enterprises (SME) eftersom de ofta karaktäriseras av resursbrist. Dock är deras existens viktig eftersom SME utgör en stor del av Sveriges ekonomi. Konkurrens fördelar är ett företags position mot andra företag och grundar sig i företagets resurser. Tidigare forskning kring SME och konkurrens fördelar är dock spretig vilket gör det svårt att få en klar bild av hur företagen faktiskt arbetar och konkurrerar. Området som rör SME-mellanhänder i turismbranschen har inte blivit undersökt i så stor utsträckning och det finns därmed ett intresse att undersöka detta. Syftet med denna uppsats är därför att få en ökad förståelse för hur SME-mellanhänder i Sveriges turismbransch använder sina medel för att bli starkare gentemot andra aktörer på marknaden.

Metod: Uppsatsen har en kvalitativ ansats. Arbetssättet har till stor del varit induktivt men med iterativa tendenser. Den teoretiska inläsningen skedde genom litteraturstudier och den empiriska insamlingen gjordes genom djupintervjuer och dokumentstudier. Sex SME-mellanhänder i turismbranschen valdes ut för studien enligt kriterierna att de skulle vara en resebyrå eller researrangör som är verksamma inom Sveriges turismbransch. De skulle även gå under Europeiska kommissionens definition för SME.

Teori: Teorier och tidigare forskning om konkurrens fördelar, differentiering, kunskap, flexibilitet, innovativitet och nätverk tas upp i uppsatsen.

Resultat: Uppsatsen har funnit att de undersökta SME besitter likartade styrkor men att de används i olika stor utsträckning samt att de har olika stor betydelse för verksamheterna. Konkurrens fördelarna som behandlas i uppsatsen är differentiering, kunskap, innovativitet, flexibilitet och nätverk. Den styrkan som framhävts mest i vårt material, och som däremot inte tydliggjorts på samma sätt i tidigare forskning, är den kunskapen företagen besitter om

exempelvis resmål och olika reseformer. Mer precist den erfarenhetsbaserade kunskapen. Uppsatsen har även påvisat att de olika styrkorna bör användas i kombination med varandra eftersom företagen då lättare kan stå starka i förhållande till andra aktörer på marknaden. Det har även framkommit att det inte finns ett "rätt" sätt för SME att arbeta, varje företag måste utgå från de resurser de ha och använda dem på lämpligt sätt.

Förord

Vi vill rikta ett tack till de som bidragit på olika sätt till denna uppsats. Er hjälp har varit viktig för oss.

Ett stort tack till de företag som ställde upp på intervju och därmed givit oss en del av sin värdefulla tid. Tack till Rachel på Kilimanjaro Safari Agency, Nicke på Pathfinder Travels, Pekko på Poseidon Travel, Folke på Resman, Johanna på Sydafrikaresor samt Mattias på Xtravel.

Vi vill även tacka våra handledare, Malin Espersson och Elisabeth Högdahl vid Institutionen för Service Management på Lunds Universitet, Campus Helsingborg, för den tid ni har lagt ner på att läsa uppsatsen och komma med tankar och synpunkter. Det har gjort att vi försökt tänka ett steg längre hela tiden.

Slutligen vill vi även säga tack till er som har hjälpt oss att korrekturläsa uppsatsen.

Trevlig läsning!

Helsingborg 21 maj

Sofia Englund, Emilia Larsson Bergman & Evelina Malmros

Innehållsförteckning

1. INLEDNING – DET VAR UTGÅNGSPUNKTEN	3
1.1 BEHOVET AV ATT MÖTA KONKURRENSEN.....	3
1.1.1 Syfte och forskningsfrågor.....	5
1.2 UPPSATSENS DISPOSITION	5
2. METOD - SÅ GJORDE VI	6
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH METODVAL	6
2.2 LITTERATUR OCH TEORIVAL	7
2.3 EMPIRISKT MATERIAL	8
2.3.1 Företagsurval	8
2.3.2 Dokumentstudier.....	9
2.3.3 Utformning av intervjuguide	9
2.3.4 Genomförande av intervjuer	10
2.3.5 Medverkande företag och respondenter	11
3. TEORI – SÅ STÅR DET SKRIVET I BÖCKERNA... ..	14
3.1 ... OM KONKURRENSFÖRDELAR.....	14
3.1.1 Olika röster om konkurrensfördelar	14
3.1.2 Varaktiga konkurrensfördelar	15
3.1.3 Konkurrensfördelar för SME.....	15
3.2 ... OM DIFFERENTIERING	16
3.2.1 Differentieringens inverkan.....	16
3.2.2 Olika röster om differentiering	17
3.2.3 Strategi i SME	18
3.3 ... OM KUNSKAP	18
3.3.1 Vikten av kunskap	18
3.4 ... OM FLEXIBILITET OCH INNOVATIVITET	19
3.4.1 Förändring och förnyelse.....	19
3.4.2 SMEs förmåga till anpassning.....	20
3.5 ... OM NÄTVERK	21
3.5.1 Vad är nätverk?.....	21
3.5.2 Nätverkets betydelse	22
3.6 SÅ STÅR DET SKRIVET – EN SAMMANFATTNING	22
4. EMPIRISK ANALYS – DET VISADE VÅRT MATERIAL	24
4.1 DIFFERENTIERING SOM KONKURRENSFÖRDEL.....	24
4.1.1 En differentierad inriktning	24
4.1.2 Endast differentiering?.....	25
4.1.3 En kombinerad strategi.....	26
4.2 KUNSKAP SOM KONKURRENSFÖRDEL	28
4.2.1 Vikten av kunskap för SME.....	28
4.2.2 Kunskap – en oimiterbar resurs	29
4.2.3 Den gemensamma kunskapen	30
4.2.4 Kunskap möjliggör skräddarsytt.....	30

4.2.5 Hot mot kunskap som konkurrensfördel	31
4.3 FLEXIBILITET OCH INNOVATIVITET SOM KONKURRENSFÖRDEL	32
4.3.1 En balans mellan stabilitet och flexibilitet	32
4.3.2 Att anta nya riktningar.....	33
4.3.3 Är flexibilitet en konkurrensfördel?	34
4.3.4 Innovativitet – ingen större prioritet	35
4.4 NÄTVERKETS BETYDELSE FÖR ATT SKAPA KONKURRENSFÖRDELAR	37
4.4.1 Nätverkets betydelse för SME	37
4.4.2 Nätverk gynnar flexibilitet och innovativitet	38
4.4.3 Nätverk gynnar kunskap och samarbete	39
4.4.4 Nätverkets betydelse för konkurrenssituationen	40
5. AVSLUTNING – SÅ BLEV DET.....	41
5.1 SLUTSATSER, POÄNGER OCH BIDRAG.....	41
5.1.1 Konkurrensfördelar för SME	41
5.1.2 Konkurrensfördelarnas användning.....	41
5.1.3 Viktigt att lyfta fram	43
5.2 VÅRT BIDRAG FÖR EN ÖKAD FÖRSTÅELSE	44
5.3 TANKAR ATT FÖRA VIDARE.....	44
6. KÄLLFÖRTECKNING.....	46
6.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR	46
6.2 DOKUMENT	50
6.3 MUNTliga KÄLLOR	50
6.4 WEBBKÄLLOR	50
7. BILAGOR	52
7.1 INTERVJUGUIDE	52

1. Inledning – det var utgångspunkten

1.1 Behovet av att möta konkurrensen

Företag i dagens samhälle besitter både styrkor och svagheter och möter både motgång och framgång. En diskussion kring företags överlevnad kan se ut på olika sätt beroende på diskussionens sammanhang. Dagens marknad skulle kunna liknas vid ett slagfält där användning av medel och strategier kan vara avgörande för företagens existens. Med andra ord är denna kamp mellan företagen ett tecken på konkurrens, företagets vilja att stå över de andra.

Konkurrens är något som existerar i de flesta branscher och är inte en situation som uppstår på grund av slumpen eller otur. Konkurrensintensiteten beror snarare på den ekonomiska strukturen och de fem krafternas påverkan; vilka är potentiella inträdare, köpare, substitut, leverantörer och existerande konkurrenter. Konkurrensintensiteten beror därmed bland annat på hotet från dessa krafter och deras förhandlingskraft (Porter 1980: 4-29). Idag måste företag även ta hänsyn till den globala ekonomin där förändringar sker snabbt och oväntat vilket leder till en komplex marknadssituation som ställer krav på företagen (Cooper 2012: 3). Företag måste vara redo att reagera snabbt mot dessa förändringar för att säkra sin överlevnad.

För small and medium sized enterprises (SME), är kampen för överlevnad extra svår på en konkurrensintensiv och föränderlig marknad då de ofta karaktäriseras av resursbrist (Hoffmann & Schlosser 2001: 358). Det handlar ofta om brist på resurser i form av kapital, expertis och erfarenheter (Dilts & Prough 1989:35). Europeiska kommissionen definierar SME som företag som har färre än 250 anställda och en årlig omsättning på mindre än 50 miljoner euro och/eller en årlig balansomsättning på mindre än 43 miljoner euro. Företagen ska även vara självständigt ägda (European commission 2012: 6, 13). Denna definition används i uppsatsen. SME är viktiga för Sveriges ekonomi eftersom de bland annat står för en stor del av arbetstillfällena i Sverige men även för att de utgör 99 procent av landets totala antal företag (Statistiska centralbyrån 2010: 6). Det faktum att SME utgör en så stor del av den svenska ekonomin bidrar till mängden företag på marknaden samt att konkurrensintensiteten ökar. En hög konkurrensintensitet innebär att företag måste arbeta hårt för att stå upp mot sina konkurrenter.

Konkurrens fördelar är ett företags unika position i jämförelse med sina konkurrenter (Hofer & Schendel 1978 i Bamberger 1989: 80) och grundar sig i företagets specifika resurser (Bamberger 1989: 82; Grant 2010: 135). Företagen ska därmed utnyttja sina konkurrens fördelar för att stärkas mot andra aktörer. Tidigare forskning har visat att SME har en rad olika konkurrens fördelar. Forskningen är spridd och hämtad från olika områden och branscher, både inom tillverknings- och serviceindustrin. Det betyder att det inte finns någon samlad bild av vilka konkurrens fördelar SME har och hur de bör användas. Tidigare forskning inom området har tagit fram ett antal attribut. Ett exempel är forskarna O'Donnell, Gilmore, Carson och Cummins (2002) som gjort en studie där konkurrens fördelar för SME i olika branscher undersökts. De kom fram till att nätverkande, de anställdas kunskap och erfarenhet, kvalitet, hög service, innovativitet, skräddarsydda lösningar samt att de lägger fokus på ett smalt marknadsfokus är viktiga attribut. Detta är några exempel på konkurrens fördelar för SME. De konkurrens fördelar denna uppsats kommer att lägga tyngd vid är differentiering, kunskap, innovativitet, flexibilitet och nätverk.

Turismbranschen är en bransch där många företag utgörs av SME (Cooper 2012: 35, 342-343) och även inom den branschen har det forskats om SMEs konkurrens fördelar. En stor del av den tidigare forskningen rörande SME i turismbranschen behandlar den mottagande regionen, det vill säga destinationer, och de företag som är aktiva där (se till exempel By och Dale 2008). Det finns mindre forskning kring SME och den genererande regionen, det vill säga den plats där turisterna påbörjar sin resa. Det finns alltså ett intresse i att genomföra en studie som behandlar den genererande regionen. Då tidigare forskning om SME och konkurrens fördelar dessutom är väldigt spretig eftersom den innefattar många olika branscher samt olika forskares perspektiv är det svårt att skapa en uppfattning om hur SME egentligen arbetar. SME kan inneha olika konkurrens fördelar beroende på bransch och inriktning vilket kan bidra till att det inte finns en mall för hur SME faktiskt arbetar.

Denna uppsats kommer att fokusera på SME-mellanhänder i den genererande regionen vilket innefattar researrangörer och resebyråer (Cooper 2012: 198). Tidigare forskningen är ofta fokuserad på hotell, destinationer och restauranger vilket gör att SME-mellanhänder fått ett begränsat utrymme. Det finns därför ett intresse i att undersöka vad som karakteriserar sådana SME, hur deras situation ser ut samt hur de arbetar.

1.1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att få en ökad förståelse för hur SME-mellanhänder i Sveriges turismbransch använder sina medel för att bli starkare gentemot andra aktörer på marknaden. Syftet kommer att undersökas utifrån följande frågeställningar:

1. Vilka konkurrens fördelar kan identifieras för SME-mellanhänder i turismbranschen?
2. Hur används de identifierade konkurrens fördelarna av företagen?

1.2 Uppsatsens disposition

Följande del kommer tydliggöra uppsatsens upplägg.

Kapitel 1 – Inledning - det var utgångspunkten - Denna del har skapat en förståelse för ämnet som uppsatsen kommer att behandla samt beskrivit uppsatsens syfte.

Kapitel 2 – Metod – så gjorde vi - Beskriver vårt tillvägagångssätt som lagt grunden till uppsatsens innehåll. Innehåller även en presentation av våra metodval vilka är intervjuer samt dokumentstudier, varför vi valt dem och varför metoderna är relevanta för vår studie. Innefattar även en presentation av de undersökta SME samt en presentation av våra respondenter.

Kapitel 3 – Teori – så står det skrivet i böckerna... - Innehåller en kartläggning av använda teorier och tidigare forskning. I kapitlet kommer konkurrens fördelar, differentiering, kunskap, flexibilitet, innovativitet samt nätverk att tas upp.

Kapitel 4 – Empirisk analys - det visade vårt material - Innehåller en analys av vårt empiriska material med hjälp av utvalda teorier.

Kapitel 5 – Avslutning – så blev det - Presenterar våra slutsatser och framhäver områden som framkommit som viktiga under uppsatsens gång. Slutsatserna återkopplas därefter i en diskussion om förslag på intressanta infallsvinklar till vidare forskning.

2. Metod - så gjorde vi

I följande kapitel kommer tillvägagångssättet för uppsatsen att presenteras och en beskrivning av hur problemområdet identifierades kommer att ske. Därefter följer en presentation av de metoder som använts för insamling av empiriskt material vilken inleds med de kriterier som användes vid urvalet av företag. Avslutningsvis presenteras respondenter och företag.

2.1 Tillvägagångssätt och metodval

Det fanns ett intresse av att fördjupa förståelsen för konkurrensfördelar för SME. Vid informationssökningen framkom det att tidigare forskning applicerat dessa fördelar på turismbranschen. I sådana studier har emellertid de empiriska exemplen utgjorts av destinationer samt företag på turistdestinationerna som exempelvis hotell och restauranger. Avsaknaden av genomgående forskning på SME-mellanhänder var tydlig och utgjorde för oss ett intressant fält att undersöka. Ett preliminärt syfte formades då utifrån det området.

Uppsatsens fokus har legat på att öka förståelsen för viktiga fenomen som betonats under vår empiriinsamling vilket kom att resultera i deskriptiva resultat (Repstad 1999: 89) Målet har inte varit att genomföra en studie som är tillämpbar på alla SME-mellanhänder. Ansatsen i studien är kvalitativ då vi ville gå på djupet i ämnet (Holme och Solvang 1997: 78, 92), vi ansåg att det behövdes för att svara på vårt syfte. Som en följd av detta togs beslutet att samla in det empiriska materialet genom intervjuer som skulle kompletteras av dokumentstudier.

Arbetsättet som använts under uppsatsen har till stor del varit induktivt. Anledningen till att den metoden valdes var för att vi inte hade någon större kunskap kring området vi ville undersöka och Eneroth (1984 i Halvorsen 1992: 78) menar att ett induktivt arbetsätt används när en förståelse kring fenomenet vill uppnås. Forskaren utgår då från det empiriska materialet för att sedan låta teorin formas efter det resultat som kommer av empirin (Bryman 2002: 22). Ryen (2004: 25) och Bryman (2002: 23) påpekar att ett induktivt arbetsätt ofta används då en kvalitativ ansats tas. Vårt arbetsätt var inte renodlat induktivt utan inleddes med en övergripande litteraturstudie över ämnet för att få en överblick över vad som tidigare legat i fokus inom detta område. Vi fick då en grundkunskap om ämnet och bestämde utifrån detta vad intervjuerna skulle handla om. Vi valde att låta teoriavsnittet vila under empiriinsamlingen. Målet med det var att låta resultaten av empirin forma vårt teorival för att kunna besvara våra frågeställningar. Detta arbetsätt kan liknas vid ett iterativt arbetsätt där

forskaren rör sig mellan teori och empiri och låter fälten komplettera varandra, forskaren kan dessutom efter en empiriinsamling välja att samla in mer teori (Bryman 2002: 22). Efter genomförda intervjuer transkriberades dessa och gruppmedlemmarna reflekterade över materialet. Utifrån resultatet bestämdes slutligen vilken teori som skulle användas. Här följer en djupare genomgång av hur arbetet med teori- och empiriinsamlingen har gått till och hur företagen till undersökningen har valts ut.

2.2 Litteratur och teorival

I en inledande övergripande litteratursökning fann vi ett intresse i forskningsfältet för SME och konkurrens fördelar för mellanhänder i turismbranschen. Därefter identifierades ett antal nyckelord och en mer omfattande litteratursökning gjordes. Det gjordes för att få en större kunskap och förståelse för ämnet och på så sätt enklare kunna formulera en problemformulering. Då det finns stora mängder litteratur har vi tidsmässigt inte haft möjlighet att göra en inläsning på allt. Urval har fått göras och i processen med val av teorier har vi till en början utgått från det som påtalats som viktiga konkurrens fördelar för SME i tidigare forskning. Resultatet från en sådan initial sökning låg till grund för vår intervjuguide. Respondenternas svar under intervjuerna fick sedan tillsammans med tidigare teori utgöra kriterierna för de teorier som slutligen valdes. Respondenterna bidrog till denna process på så sätt att de betonade kunskap som en väldigt viktig konkurrens fördel.

Det framkom under vår litteratursökning att majoriteten av forskningen som gjorts på SME och konkurrens fördelar har haft ett jämförande perspektiv där stora företag har varit motpolen. I vår uppsats har vi inte haft för avsikt att undersöka SMEs fördelar i förhållande till stora företag, vi har endast velat utgå från ett perspektiv. Vi valde ändå att utgå från den forskning som fanns om konkurrens fördelar för SME då respondenterna under intervjun påtalade vikten av att inneha några av de konkurrens fördelar som identifierats i tidigare forskning. Vi är dock medvetna om att mycket av litteraturen är av jämförande karaktär men anser ändå inte att det påverkat vår uppsats i fel riktning. Vi menar att intervjuguiden innehöll öppna frågor där respondenterna själva kunde påtala konkurrens fördelar som de ansåg var viktiga och kunde på så vis bidra till att forma riktningen för uppsatsen.

Vi har försökt att hålla oss kritiska till materialet på så sätt att vi noggrant har undersökt i vilken tidskrift artiklarna är publicerade samt hur många som tidigare refererat till forskarna och artiklarna. Det har på så sätt blivit en del i vår urvalsprocess. En användbar artikel under

uppsatsens gång har varit O'Donnell, Gilmore, Carson och Cummins (2002) artikel 'Competitive advantage in small to medium-sized enterprises'. De har genomfört en liknande undersökning med fokus på SMEs konkurrensfördelar dock med betoning på hur SME skapar konkurrensfördelar. Artikeln har därför varit användbar bland annat genom att den hjälpt oss att identifiera andra författare som forskat inom samma område. Utöver artiklar har böcker av inflytelserika forskare på de relevanta områdena använts. Författarna till dessa böcker har hittats genom att de är välciterade i artiklar som lästs.

2.3 Empiriskt material

2.3.1 Företagsurval

På grund av bristfällig forskning kring området gällande SME-mellanhänder var valet av studieobjekt för oss enkelt. Urvalet av de undersökta företagen gjordes enligt kraven att de skulle vara mellanhänder i turismbranschen i Sverige, det vill säga resebyråer eller researrangörer samt att de skulle överensstämja med Europeiska kommissionens definition på SME.. Vi är medvetna om att olika forskare utgår från olika definitioner av SME och att vissa forskare inte använder sig av en definition överhuvudtaget. Vi har valt Europeiska kommissionens definition för att skapa enhetlighet i vår uppsats.

Till en början hade vi även kravet att det skulle finnas viss geografisk spridning mellan företagen i Sverige. Detta krav uppstod då litteratursökningarna i första skedet tydde på att SME ofta arbetar i kluster. Om detta hade visat sig stämja ville vi inte att samtliga företag skulle ingå i samma kluster. Klusterbildningar visade sig inte förekomma för mellanhänder i turismbranschen vilket gjorde att det inte lades lika mycket energi på den geografiska spridningen vid inbokning av de sista intervjuerna.

Sex mellanhänder inom turismbranschen valdes ut. Endast ett av företagen identifierade sig själv som en resebyrå, övriga benämnde sig själva som researrangörer. Cooper (2012: 198) menar att en researrangör sätter ihop ett paket av två eller fler element för att skapa en resa åt kunden medan en resebyrå säljer resor åt andra företag som de sedan får provision för. Definitionen gör att företagen inte går att skiljas åt då flera företag arbetade på båda sätt. Vi har därför valt att jämställa företagen som mellanhänder.

När vi kontaktade företag upptäckte vi att många av företagen inte kunde ställa upp på en intervju på grund av tidsbrist. Under insamlingen kontaktades 47 företag via mail och/eller telefon, men endast sex företag valde att ställa upp. Dock upplevde vi efter sex intervjuer att vi fått flera olika perspektiv på området samtidigt som respondenterna återkom till liknande svar inom några teman. Av den anledningen såg vi inga problem med att begränsa oss till sex företag. Vårt mål med intervjuerna var dessutom att gå på djupet i vårt område och vi ansåg att sex intervjuer därför var en lagom avgränsning. Inför sammanställningen av materialet till uppsatsen har samtliga respondenter tillfrågats om de vill vara anonyma i uppsatsen. Samtliga respondenter har godkänt att de framställs med sitt namn och namnet på företaget.

2.3.2 Dokumentstudier

Innan intervjuerna genomfördes gjordes dokumentstudier av företagens hemsidor. Det kan diskuteras huruvida dokument som finns på Internet analyseras som en dokumentstudie eller om det sker genom en observation. En observation på Internet kan konstateras göras av en text när forskaren deltar i och/eller studerar ett utbyte av skrivna meddelanden (Svenningsson, Lövheim & Bergquist 2003: 107). Vi har valt att se våra studier av företagens hemsidor som dokumentstudier då vi inte deltagit i, eller studerat ett utbyte av meddelanden. Med dokument menar Bryman (2002: 356) material som inte finns till i forskningssyfte. Vi genomförde dokumentstudier av de utvalda företagens hemsidor vilka finns till för allmänheten och inte i forskningssyfte. Detta gjordes för att få en grundläggande kännedom om företagen innan intervjuer skulle genomföras samt för att se hur företagen uttrycker sina fördelar. Ett exempel där vi anser att dokumentstudierna har bidragit till uppsatsens riktning är då vi valde att inkludera differentiering som en konkurrensfördel. Det gjordes eftersom det tydligt kan utläsas som viktigt från samtliga granskade hemsidor. Det innebar att stor tonvikt lades vid att utforma frågor som ämnade få fram hur företagen arbetade med differentiering och hur viktigt det var för dem.

2.3.3 Utformning av intervjuguide

De sex intervjuerna som genomfördes följde en semi-strukturerad intervjuguide (Bryman 2002: 301) som var utformad enligt ett antal teman (se Bilaga 1). Anledningen till att en semi-strukturerad intervjuguide utformades var att flera personer skulle intervjuas och vi ville ställa ungefär samma frågor till alla. Om den hade varit helt ostrukturerad hade risken varit att frågor och teman glömts bort. Avsikten med en semi-strukturerad intervjuguide var även att

kunna vara flexibla och låta respondenterna styra intervjun genom att poängtera aspekter som de ansåg viktiga. Med användandet av en sådan guide var det möjligt att ändra ordningen på frågorna samt låta respondenten utveckla sitt resonemang ytterliggare (Bryman 2002: 301). Bryman (2002: 305) ger tips för utformningen av intervjuguiden och vi tog åt oss av några av dessa. När frågor formulerades hade vi hela tiden i åtanke att de skulle hjälpa till att svara på vårt syfte samt att frågorna inte skulle vara ledande. Intervjuguiden inleddes med två inledande frågor om respondenten och dess yrkesliv. Detta gjordes delvis för att få respondenten att slappna av (Trost 2005: 64) men även för att informationen var intressant för uppsatsen. Därefter följde guidens tema de områden vi hade identifierat som viktiga under litteraturstudierna. Teman innefattade företaget, nätverk, flexibilitet och innovativitet samt differentiering. Inom varje tema ingick underteman under vilka vi hade olika frågor som kunde fungera som stöd för intervjuaren för att försäkra oss om att vi fick svar på allt vi ansåg oss behöva. Under intervjuens gång ställdes även följdfrågor efter respondentens svar. Efter den första intervjun såg vi över intervjuguiden vilket Trost (2005: 51) rekommenderar. Dock var vi nöjda med frågorna och vi gjorde ingen revidering.

Vi förberedde respondenterna inför intervjuerna på så sätt att vi kortfattat beskrev vad uppsatsen skulle handla om via mail. I fem av sex fall fick respondenterna inte tillgång till intervjuguiden i förväg. I ett fall bad respondenten om intervjuguiden i förväg och vi beslutade då att skicka den till respondenten. Vi upplevde att denna intervju gick snabbare att genomföra, förmodligen då betänketiden kunde kortas ned med tanke på att respondenten på förhand läst frågorna. Vi anser dock att informationen som kom från denna intervju kan jämföras med övrig information då våra frågor inte var beroende av ett överraskningsmoment för att ta reda på det första som respondenten tänkte på. Informationen var menad för att skapa en djupare förståelse för de medel företagen använder för att stärka sig gentemot andra aktörer.

2.3.4 Genomförande av intervjuer

Vi har genomfört sex kvalitativa intervjuer. Ryen (2004: 77) menar att en kvalitativ intervju är att föredra när forskaren vill få tillgång till handlingar och händelser. Det stämde överens med vårt mål med intervjuerna. Vi tog beslutet att genomföra cirka en timmes långa intervjuer med en person per företag. Eftersom ägaren till ett SME ofta påverkar företagets verksamhet mycket då de är väldigt personligt involverade i företaget (Jennings & Beaver 1997: 63) var vårt mål att intervjua ägarna. Om den möjligheten inte fanns ville vi intervjua någon på

företagen som hade stor insikt och kunskap om företagets verksamhet. I fyra av sex fall skedde intervjun med en ägare eller delägare. En nackdel med att intervjua ägarna kan tänkas vara att de vinklar informationen för att försöka framställa företaget på ett bra sätt, det är möjligt att andra svar hade givits vid intervjuer med anställda. Detta har vi reflekterat över men för att kunna besvara vårt syfte ansåg vi det önskvärt att utgå från ägarens perspektiv då verksamheten ofta är formad efter ägaren.

Fyra av intervjuerna genomfördes via högtalartelefon då det geografiska avståndet var för långt. Vid de övriga två intervjuerna var intervjuerna och respondenten fysiskt närvarande. Bryman (2002: 128) menar att det finns fördelar med telefonintervjuer. Dels handlar det om att det blir mindre kostsamt, både tids- och pengamässigt, att genomföra intervjuer per telefon. Det var den största anledningen till att många av intervjuerna genomfördes via telefon. En annan fördel kan vara att respondenten inte påverkas av intervjupersonernas fysiska närvaro (Bryman 2002: 129). Problemet vi upplevde med att göra telefonintervjuer var att respondenten och intervjuerna inte kunde se varandra. Det innebar att det ibland var svårt för intervjuaren att avläsa om respondenten hade pratat klart och respondent och intervjuare började vid vissa tillfällen prata samtidigt. Sådana problem påtalar även Bryman (2002: 129) kan uppstå vid en telefonintervju. Då det för vår del inte hade varit möjligt att fysiskt närvara vid intervjuerna på grund av avståndet valde vi att ändå genomföra intervjuerna på telefon. Vi anser även att de negativa aspekterna av telefonintervju inte varit stora nog för att påverka det faktiska resultatet av intervjuerna då respondenterna har möjlighet att tala fritt utan att påverkas av vår närvaro. Intervjuerna genomfördes av två personer från uppsatsgruppen och efter respondenternas godkännande spelades alla intervjuer in och transkriberades.

2.3.5 Medverkande företag och respondenter

Här följer en presentation av de företag som medverkat i studien samt en presentation av respondenterna. Informationen är hämtad från respektive företags hemsida samt från intervjuerna med respondenterna.

Kilimanjaro Safari Agency - Företaget har ett kontor i Malmö samt ett i Tanzania och erbjuder gruppresor eller skraddarsyddade resor till framförallt Östafrika men även till Egypten och Marocko. De säljer safari och bergsvandringar, äventyrsresor samt resor med större fokus på sol och bad. De arrangerar även kombinationsresor där reseformer kombineras.

Kilimanjaro Safari Agency består av två delägare samt deras fem anställda guider som är etablerade ute på destinationerna. De har en omsättning på cirka sex miljoner kronor.

Rachel Sharp - Delägare och VD för Kilimanjaro Safari Agency AB. Intervju i butiken i Malmö, 2012-04-20, klockan 10.00-11.10. Rachel sköter verksamheten i butiken och planerar resor för kunder. Ibland åker Rachel även till Tanzania och arbetar som guide på resor.

Pathfinder Travels - Företaget har kontor i Göteborg och är inriktade på upplevelser i bergsmiljöer. De arbetar bland annat med destinationerna Turkiet, Spanien, Island, Marocko och Etiopien med fokus på vandringsresor, skidresor, toppbestigningar, specialresor samt familjeresor. De lägger stor vikt vid resor i små grupper. På Pathfinder Travels arbetar fyra personer på kontoret och de anställer dessutom frilansande guider vid behov. De har en omsättning på cirka fem miljoner kronor.

Nicke Sundström - Grundare och delägare av Pathfinder Travels. Telefonintervju 2012-04-16, klockan 10.00-10.55. Nicke var med och grundade företaget 1999 och idag driver och ansvarar han för reseverksamheten. Nicke guidar även en del resor.

Poseidon Travel - Poseidon Travel är den marina researrangören med kontor i Helsingborg. De erbjuder kanalresor, seglingsresor, kryssningsresor och konferensresor med olika tema, både för den individuella resenären och för resenärer i grupp. De assisterar med bokningar av flyg, hotell och busstransfer. Poseidon Travel hyr även ut båtar för den som vill ge sig ut och segla själv. På företaget arbetar fyra personer och de har en omsättning på cirka 14 miljoner kronor.

Pekko Svensson - Delägare i Poseidon Travel. Telefonintervju 2012-04-19, klockan 10.00-11.05. Har varit med i företaget i drygt 6-7 år. Idag jobbar Pekko främst med företagets marknadsföring och är ansvarig för expeditionsresor.

Resman - Uppsala AB - En resebyrå med kontor i Uppsala. De säljer resor till hela världen med allt från charter och kryssningar till specialresor med olika teman. Resman har två delägare och en anställd säljare. Deras omsättning ligger på ungefär 27-28 miljoner kronor.

Folke Skoog - Delägare på Resman. Telefonintervju 2012-04-24, klockan 14.00-14.55. Folke förvärvade Resman 2004 tillsammans med sin fru. Folke utför olika sysslor i verksamheten, han säljer resor men lägger också tid på administration, bokföring och planering av arrangemang.

Sydafrikaresor - Sydafrikaresor har kontor i Helsingborg. Deras fokus ligger på resor till Sydafrika men de har även resor till Namibia och Moçambique. De erbjuder bland annat äventyrsresor, dykresor och bröllopsresor som både arrangeras åt den individuella resenären samt till resenärer i grupp. Resorna kan beställas som färdiga paket eller skräddarsydda efter resenärens önskemål. Sydafrikaresor har 17 personer anställda på kontoret samt sju guider som arbetar på plats på destinationerna. Omsättningen ligger på ungefär 80 miljoner kronor.

Johanna Härbst - VD för Sydafrikaresor. Intervju på Sydafrikaresors kontor i Helsingborg 2012-04-16, klockan 13.30-14.35. Johanna började på Sydafrikaresor som säljare och efter expansion och omstrukturering av företaget är hon sedan 3 år tillbaka VD. Hon är ansvarig för verksamheten vilket bland annat innebär att effektivisera företaget och göra marknadsplaner.

Xtravel - Xtravel är en researrangör med kontor i Stockholm. De erbjuder gruppresor för den äventyrslystne. Fokus ligger på skidresor, surfresor, äventyrsresor samt motorcross/mountainbike resor till resmål som Spanien, Filippinerna, Brasilien, Frankrike och Portugal. De erbjuder även skräddarsydda resor till företag samt konferensresor. På kontoret arbetar sex personer och de har cirka 60 guider som de anställer vid behov. De har en omsättning på cirka 30 miljoner kronor.

Mattias Lindmark - Personalchef Xtravel. Telefonintervju 2012-04-20, klockan 13.30-14.15. Mattias ansvarar för verksamhetens personal, för surfdestinationer samt marknadsföring på företaget. Han ser även till att den röda tråden och att Xtravel-känslan finns i företagets alla produkter.

3. Teori – så står det skrivet i böckerna...

Följande kapitel kommer att kartlägga de teoretiska fält som kommer att användas i uppsatsen. Inledningsvis skapas en förståelse för begreppet konkurrens fördelar där stor vikt läggs vid differentiering. Konkurrens fördelar i ett SME-sammanhang behandlas och dessutom identifieras ett antal andra fält som kommer att behandlas i den resterande delen av det teoretiska kapitlet. Fälten är differentiering, kunskap, innovativitet, flexibilitet och nätverk.

3.1 ... om konkurrens fördelar

Följande del syftar till att presentera olika forskares perspektiv på konkurrens fördelar samt hur konkurrens fördelar uppnås och bevaras. Begreppet kommer sedan lyftas in i ett SME sammanhang för att undersöka vad dessa har för konkurrens fördelar.

3.1.1 Olika röster om konkurrens fördelar

Konkurrens fördelar är ett begrepp som diskuterats mycket. Hofer och Schendel (1978 i Bamberger 1989: 80) väljer att definiera konkurrens fördelar som den unika position ett företag besitter gentemot sina konkurrenter. En annan definition har getts av Grant (2010: 211-212) som menar att då externa förändringar i miljön sker kan konkurrens fördelar uppstå beroende på hur väl företaget med hjälp av resurser möter dessa förändringar. Interna förändringar i företaget kan skapa konkurrens fördelar genom att företaget arbetar innovativt. Bamberger (1989: 82) anser att konkurrens fördelar är positionella fördelar och liksom Grant (2010: 135) menar han att de grundar sig i specifika resurser.

Porters teori om konkurrens fördelar har haft stort inflytande på forskning inom området. Han anser att konkurrens fördelar antingen uppstår genom kostnadsledarskap eller differentiering genom att företaget implementerar en av de generiska strategierna; differentiering, låg kostnad eller fokusering (Porter 2004: 3-11, 62, 142). Porter (1980: 34) menar liksom Bamberger (1989: 80), att en strategi måste implementeras om företag vill uppnå en konkurrenskraftig position. Vid implementeringen av en av de generiska strategierna kan företaget uppnå konkurrens fördelar genom att skapa värde för kunden (Porter 1980: 35-39). Väljer ett företag en lågkostnadsstrategi krävs det att de erbjuder sin produkt till ett lägre pris än konkurrenter och samtidigt håller sina kostnader nere för att maximera sina intäkter (Porter 1980: 35-36). Vid en differentieringsstrategi kan företaget ta ut ett högre pris för sin vara

eftersom den är differentierad och unik (Porter 1980: 38). Den sista strategin som kan användas för att uppnå konkurrensfördelar är fokuseringsstrategin. Konkurrensfördelar kan då uppnås genom att företaget erbjuder sin produkt till ett smalt marknadssegment och antingen hålla ett lågt pris inom detta segment eller satsar på en differentierad produkt (Porter 2004: 15). Att konkurrensfördelar kan uppnås genom fokuseringsstrategin menar Porter (1980: 38) beror på att ett segment inte tillfredsställs av konkurrenter som satsar på en bred målgrupp. Flera företag inom samma bransch kan uppnå konkurrensfördelar genom att använda sig av fokuseringsstrategin, dock krävs det att företagen väljer olika segment att fokusera på (Porter 2004: 16).

Det finns fördelar och nackdelar med samtliga tre generiska strategier, men Porter (1980: 41) menar att det är viktigt att koncentrationen läggs på en vald strategi då företaget lättare kan vinna konkurrensfördelar och uppnå lönsamhet. Företag som misslyckas med att upprätthålla en vald strategi blir 'stuck in the middle' vilket hämmar företagets lönsamhet då företaget har brist på tydlighet i strategin. Strategier med flera fokus minskar företagets konkurrensfördelar då företag med differentierings-, lågkostnads- eller fokuseringsstrategi, alltid kommer att vara bättre positionerade för konkurrens i sitt segment.

3.1.2 Varaktiga konkurrensfördelar

En annan välciterad forskare på området är Barney (1991: 102) som hävdar att ett företag har konkurrensfördelar om de implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt implementeras av en nuvarande eller potentiell konkurrent. Vidare menar han att konkurrensfördelarna även kan bli varaktiga om den värdeskapande strategin inte kan imiteras av andra företag. Även om konkurrensfördelen inte är imiterbar innebär detta inte att fördelen kommer att kunna utnyttjas för evigt. Genom förändringar i miljön kan en konkurrensfördel bli värdelös om den inte längre är relevant (Barney 1991: 103). Han påpekar även att en resurs inte kan utnyttjas som en konkurrensfördel om denna är utbredd inom branschen. Det krävs alltså att resursen är heterogen och orörlig och därmed specifik för företaget (Barney 1991: 105).

3.1.3 Konkurrensfördelar för SME

Jennings och Beaver (1997: 64) menar att små företag är mer benägna att anpassa sig till en växlande miljö än att förutsäga förändringar och kontrollera miljön. De anser även att små företag till skillnad från större inte skapar sina konkurrensfördelar baserade på strategier för

att minska kostnader eller skapa differentiering utan att deras konkurrensfördelar endast uppstår av en slump på grund av de omständigheter de är verksamma inom (Jennings & Beaver 1997: 63).

Tidigare forskning har undersökt SME och identifierat konkurrensfördelar för dessa företag. Resultatet av O'Donnell et al. (2002: 212-213) studie där 60 SME inom olika branscher i Storbritannien har undersökts visar att företagen anser att deras största konkurrensfördelar grundas i ägarens eller de anställdas nätverk och i ägarens eller de anställdas kunskaper och kompetenser. Även Hoffmann och Schlosser (2001: 358) har identifierat nätverk som vitalt för SME. Andra källor till konkurrensfördelar som framkom av O'Donnell et al. (2002: 213-216) undersökning var kvalitet, hög service, innovativitet, skräddarsydda lösningar samt att de har ett smalt marknadsfokus. Författarna betonar även att vara kostnadsledare inte är en viktig konkurrensfördel, även om det är viktigt att vara medveten om sina kostnader (O'Donnell et al. 2002: 215).

Vidare finns det en del forskare som har kopplat SME till turismbranschen och undersökt vad dessa företag karaktäriseras av. Av en studie av Walsh, Lynch och Harrington (2010) framkommer det att innovativitet är centralt för SME i turismbranschen. Cravens och Piercy (1994 i Novelli, Schmitz & Spencer 2006: 1143) menar att genom att SME deltar i kluster och nätverk upplever de fördelar som flexibilitet, delning av information, innovation och utveckling. Slutsatserna av Zhang och Morrisons (2007: 284) studie är att SME resebyråer kan skräddarsy lösningar för sina kunder, att de är flexibla, nära marknaden och att de med lätthet nätverkar med andra aktörer.

3.2 ... om differentiering

Differentiering är ett sätt för företag att uppnå konkurrensfördelar. Följande avsnitt kommer att behandla differentieringens betydelse för SME samt huruvida företag endast ska använda differentiering som strategi eller en kombination av flera strategier.

3.2.1 Differentieringens inverkan

Porters (1980: 37) differentieringsstrategi handlar om ett företags försök att vara unikt i sin bransch i dimensioner som är högt värderade av kunder. Differentiering tillåter företaget att ta ett högre pris för sin produkt, eller att få motsvarande förmåner som exempelvis hög kundlojalitet (Porter 1980: 38). För att företaget ska behålla sin differentiering måste priset för

produkten överstiga kostnaden av att vara unik. För att kunna hålla sin position krävs det därför att företaget verkligen är unika i förhållande till sina konkurrenter. Dock kan flera företag inom en bransch uppnå konkurrens fördelar genom differentiering om det finns flera attribut som värderas högt av köparna (Porter 1998:14).

Vidare kan konkurrens fördelar genom differentiering ske på många sätt och inte endast genom att differentiera produkten. Differentiering sker när företag erbjuder sina kunder något unikt, bortsett från priset (Porter 1980: 37-38). Dessutom beror inte en hållbar, långvarig differentiering endast på företagets förmåga att fortsätta leverera värdefulla varor och tjänster till kunderna utan även på bristen på konkurrenter som imiterar företagets produkt (Porter 1998: 158).

3.2.2 Olika röster om differentiering

Som tidigare nämnts ska företag enligt Porter (1980: 41) undvika en kombination av lågkostnad och differentieringsstrategi då de blir vad han kallar 'stuck in the middle' vilket hämmar företagets lönsamhet. I motsats till Porters forskning pekar nyare forskning på att företag ska ha en kombinationsstrategi. Konkurrens fördelar kan inte endast skapas genom differentiering utan hänsyn måste även tas till andra aspekter så som priset (Miller & Dess 1993: 576; Miller 1993: 38). Miller och Dess (1993: 576) forskning grundar sig på Porters generiska strategier och har klara meningar om att teorin har ett simpelt ramverk men den fångar ändå komplexitet. De menar dock att strategier bör kombineras och en kombination mellan differentiering och lågpris hade ökat lönsamheten och företagets konkurrens fördelar (Miller & Dess 1993: 576-577). Även Miller (1993: 38) förhåller sig kritisk till Porters generiska strategier och menar att endast ha differentiering som strategi är väldigt riskfyllt samt att företag med allt för stor specialisering kan bli utsatta. Han menar att fokus på endast en strategi ökar konkurrenternas chans att imitera företagets valda strategi och föreslår en strategi med flera fokus som är svårare att imitera. Vidare menar Miller (1993: 40) att marknaden ständigt förändras och därmed även kunders behov. Därav är företag med enspåriga strategier väldigt utsatta för sådana förändringar. Däremot finns det tillfällen då en generisk strategi är fördelaktig framför en blandad strategi. Det kan exempelvis vara då ett stort marknadssegment endast föredrar en funktion, såsom pris eller kvalitet.

3.2.3 Strategi i SME

Box och Miller (2011: 56) har funnit empiriska belegg för att SME huvudsakligen använder sig av kombinationsstrategier, alltså en kombination av differentiering, fokusering och lågpris. Det skulle innebära att företagen är vad Porter anser vara 'stuck in the middle'. Det kan tyda på att små firmor inte har samma strategiska tankesätt som större firmor samt att en bra ledande strategi kräver ett starkt ledarskap för att implementera strategin. Leitner och Guldenberg (2010: 185) har även de funnit att SME bör ha en kombinationsstrategi då de menar att företag med en sådan strategi har bättre lönsamhet än företag som endast differentierar sig. De menar vidare att SME har ett starkt behov av att tänka strategiskt inom organisationen och att små företag inte ska vara rädda för att anta en kombinationsstrategi. Dilts och Prough (1989: 32) påpekar dock att SME ofta arbetar under begränsade resurser, de saknar i många fall kapital och människor som kan implementera strategier. Det innebär att dyra och invecklade strategier ofta inte är möjliga för SME att implementera vilket i sin tur kan leda till att deras utveckling hämmas.

3.3 ... om kunskap

I följande avsnitt kommer ett område som är relativt outforskat i ett SME sammanhang kartläggas, nämligen kunskap som en konkurrensfördel.

3.3.1 Vikten av kunskap

Kunskap som ett ensamt begrepp har många definitioner och infallsvinklar. Kunskap kan dock tolkas som sakkunskap om ett specifikt ämne (Omerzel & Gulev 2011: 336-338). Det har även framhävts att kunskap är personligt förankrad i människor (Omerzel & Gulev 2011: 336-338; Wong 2005: 266). I tidigare forskning om kunskap har framförallt kunskapshantering analyserats i stor omfattning. Det har då förts debatter angående tyst och uttryckt kunskap och huruvida den kan skapas och föras vidare för att på så sätt skapa konkurrensfördelar. Fokus har i sådana undersökningar framförallt legat på stora företag (Argote & Ingram 2000; Grant 1996; Omerzel & Gulev 2011). Forskning rörande kunskap inom SME är inte vidare utbredd. Dock har författare på senare år framhåvt att kunskap är en intern resurs som dessutom är en konkurrensfördel för SME (O'Donnell et al. 2002: 212; Omerzel & Gulev 2011: 343; Wong 2005: 261).

Enligt Popper (1972 i Omerzel & Gulev 2011: 338) är kunskap något som finns inbäddat i de anställdas sinne. Det är därför svårt att förmedla vidare. Omerzel och Gulev (2011: 343) utvecklar detta resonemang och menar att kunskap är en oimiterbar resurs. Kunskap är dessutom oändlig vilket gör den till en viktig konkurrensfördel, framförallt för SME som i övrigt har resursbrist gentemot stora företag (Desouza & Awazy 2006: 33; Omerzel & Gulev 2011: 343). Klemm och Parkinson (2001: 370) är dock av åsikten att små företag, trots kunskap, inte kan konkurrera med stora företag på grund av de skalfördelar de företagen kan åtnjuta. De menar att stora företag i slutändan vinner kunden då priset är viktigare. Wong (2005: 261) påpekar däremot att företag idag ser betydelsen av kunskap och menar att företag idag snarare anställer hjärnor än händer. Däremot är kunskapen personspecifik och blir därmed en del av den anställda. Försvinner den anställda försvinner även företagets konkurrensfördel (Omerzel & Gulev 2011: 343; Wong 2005: 266). Ett sätt att förhindra att sådana problem uppstår kan vara för företaget att ingå i ett nätverk med andra företag. Nätverk gör enligt Inkpen och Tsang (2005: 146) att kunskap kan tillgodogöras från andra aktörer.

I en undersökning som genomförts av Zhang och Morrison (2007: 283) framkom det att resebyråägare själva menade att en konkurrensfördel var deras specifika kunskap. Även O'Donnell et al. (2002: 213) forskning visar på att SME ägare anser att deras kunskap är det som skiljer dem från konkurrenter och ger dem konkurrensfördelar. Zhang och Morrison (2007: 238) påpekar att resebyråägarna med hjälp av sin kunskap kan skraddarsy paket åt kunder som större konkurrenter inte kan på grund av brist på kompetens.

3.4 ... om flexibilitet och innovativitet

Innovativitet och flexibilitet har i tidigare forskning behandlats som en konkurrensfördel för SME. Här kommer begreppens innebörd att diskuteras samt vilken betydelse det har för företag att besitta dessa två egenskaper.

3.4.1 Förändring och förnyelse

Flexibilitet brukar beskrivas som förmågan att hålla sig i drift trots ändrade förhållanden, oavsett om de är förutsägbara eller inte (Bucki & Pesquex 2000: 62). Flexibilitet ses även som ett sätt att förbättra ett företags konkurrenskraft gentemot andra konkurrenter (van der Meer & Ringdaal 2009 i Brence 2010: 105). Evans (1991:73) beskriver flexibilitet som förmågan att

snabbt ändra riktning och att välja att gå en väg som inte var tänkt från början, förmågan att finna en balans mellan stabilitet och flexibilitet. Ett företag måste vara snabba att anta förändringar trots att stabiliteten i företaget ofta kommer från stabila processer.

Innovativitet är ett begrepp som påminner om flexibilitet och har tolkats av olika författare. Det handlar om hur benägen organisationen är att vara innovativ samt hur den underlättar ett innovativt beteende (Hurley, Hult & Knight 2005: 281). Walsh et al. (2010: 25-26, 32) skriver om innovativitet i turismbranschen och beskriver det som kreativitet samt avsikt och kapacitet till förnyelse. De beskriver även det som en dynamisk organisationsförmåga där företag har en absorberingsförmåga och vilja att anta riskfyllda utmaningar samt att tidigt införa förändringar och nya idéer. Det ska göras genom att företaget har ett engagemang, teknisk kapacitet och intresse för marknaden och som i sin tur ska stärka företags innovativitet och slutligen generera konkurrensfördelar. Vidare menar de att innovativitet är svårt för konkurrenter att kopiera då innovativiteten i ett företag är socialt förankrat, med andra ord är innovativitet något som skapas löpande inom organisationen. Hitt, Keats och DeMarie (1998: 24-25) instämmer i Evans resonemang ovan, och menar att företagsledarna måste anta utmaningen att hitta balansen mellan en stabil strategisk planering som samtidigt tillåter kontinuerlig förändring och anpassning av miljön, med andra ord en balans mellan stabilitet och instabilitet.

3.4.2 SMEs förmåga till anpassning

Stora företag blir ofta betraktade som företagen med de största konkurrensfördelarna när det kommer till många fält. Det är allt från storleksfördelar, kunskapsfördelar samt ekonomiska fördelar (Ghemawat 1986:54). Dock uppfattas små företag som mer flexibla än stora företag då de har lättare att anpassa sig till en föränderlig miljö samt att de är snabbare på att förändra sig efter kunders behov. Deras överlevnad är ofta kopplat till deras flexibla förmåga. Små företag har en tendens att anta en platt struktur där ledningen är liten och jobbar tätt ihop och de saknar ofta uppsatta strategier vilket innebär att de jobbar mer från dag till dag och tar problemen när de kommer (Gupta & Cawthorn 1996 i Levy & Powell 1998: 185).

I Todnem och Crispins (2008: 310) undersökning av SME företag i turismbranschen, ansåg den största delen av deltagarna att det var avgörande för SME huruvida de kan anpassa sig till föränderliga situationer och miljöer eller inte. Eftersom marknaden hela tiden är i rörelse och förändras kan inte företag ha stela organisationssystem utan de måste vara mer öppna och

flexibla. Företag måste bli bättre på att inte endast reagera på externa och interna förändringar, utan även blicka framåt och bli aktiva mot förändringar i framtiden. Undersökningen visade även att en av de viktigaste framgångsfaktorerna för SME är att ha rätt personal som är flexibla och anpassningsbara och som strävar efter kontinuerligt lärande och förbättring. Personalen ska inte bara vara villig att genomgå förändringar utan även kunna implementera och hantera förändringarna på alla nivåer i organisationen (Todnem & Crispin 2008: 311).

Zhang och Morrison (2007: 283-284) har i sin studie undersökt hur små och medelstora resebyråer i Kinas servicesektor arbetar för att behålla sin konkurrenskraft. De understryker att just flexibiliteten, att anpassa sig till nya miljöer, är väldigt viktig, samt att deras småskalighet blir deras styrka genom vilken de särskiljer sig från större konkurrenter. Flexibiliteten möjliggör även att produktförändringar och service kan ske i takt med kunders efterfrågan. De påpekar att SME ofta har en enkel organisationsstruktur vilket även gynnar flexibilitet och därmed underlättar för företaget att komma nära marknaden vilket leder till större konkurrensfördelar.

3.5 ... om nätverk

Genom att ingå i ett nätverk kan företag få tillgång till resurser de själva inte innehar och samtidigt bygga upp starka lönsamma samarbeten. Här nedan redogörs för vad nätverk är och för fördelarna som företag kan ta del av genom att ingå i nätverk.

3.5.1 Vad är nätverk?

Nätverk har beskrivits av Knoke och Kuklinski (1983: 12) som relationer mellan personer, objekt eller händelser. Podolny och Page (1998: 59) menar att nätverk karaktäriseras av upprepade utbyten mellan de aktörer som ingår i nätverket. Dock påpekar Inkpen och Tsang (2005: 147) att nätverk endast är ett samlingsnamn för ett antal olika samarbeten. De nämner strategiska allianser, köpare-leverantör relation, bytesorganisationer, franchising som exempel på olika typer av nätverk. Strategiska allianser beskrivs som ett avtal ingått av flera olika företag i vilket de utbyter och delar information samt utvecklar produkter tillsammans (Gulati 1998: 293; Barney 2002:369). Barney vidareutvecklar detta och menar att företag i en allians samarbetar för att ta fram en produkt. Däremot skapar de inte fristående organisationer som ska sköta samarbetet. De medverkande företagen skapar istället kontrakt där de kan enas om

att köpa av varandra, samt förse varandra med produkter. Som framgår definierar författare och forskare nätverk och kringliggande begrepp olika. En sammanfattning av nämnda definitioner på nätverk är relationer mellan personer och/eller organisationer där syftet är utbyte eller vinning av båda eller den ena parten.

3.5.2 Nätverkets betydelse

Rayport och Jaworski (2001 i Braun 2002: 13) menar att om företag överhuvudtaget ska kunna konkurrera i den kunskapsekonomi som råder idag krävs ett antal faktorer, däribland en organisation av företagets resurser runt kunskap och nätverk. Nätverksbyggande ger inte bara konkurrens fördelar, det är rent av avgörande för om företag ska överleva eller inte (Chisholm 1998 i Braun 2002: 14). En av de största fördelarna med att ingå i ett nätverk är då resurserna och värdet som kan skapas är större om det sker genom ett samarbete än var för sig (Barney 2002: 370). Andra fördelar som framhävts är att företagets tillgång till kunskap och resurser ökar genom nätverk (Inkpen & Tsang 2005: 146) samt att konkurrenskraften ökar (O'Donnell et al. 2005: 212; Wincent 2005: 437). Det är speciellt viktigt om företagen verkar i en global och föränderlig miljö (Kogut 1988).

Hoffmann & Schlosser (2001: 358) hävdar dock att SME inte använder sig av nätverk i vidare stor utsträckning och menar att nätverkande är ett sätt att vinna konkurrens fördelar som därför borde utnyttjas mer. I en undersökning av turismbranschen i England konstaterades det att kunskap kan genereras snabbare då nätverk skapas. En annan fördel var att synergieffekter skapas då företag som erbjuder separata tjänster som kompletterar varandra kan sälja dessa som paket. På så vis minskar konkurrensen mellan företag då de inte säljer sina produkter enskilt (Novelli et al. 2005: 1148).

3.6 Så står det skrivet – en sammanfattning

Detta kapitel inleddes med en diskussion runt begreppet konkurrens fördelar där olika forskares syn på begreppet diskuteras. En presentation har dessutom gjorts av forskning som utförts inom området som rör SME och deras konkurrens fördelar. Konkurrens fördelarna differentiering, kunskap, flexibilitet, innovativitet och nätverk har tagits upp samt vikten av att inneha dem. Differentiering räcker enligt forskning inte som strategi, utan måste kombineras med andra strategier för att företaget ska vara konkurrenskraftigt. Hur kunskap kunnat vara av vikt för företag har framhävts genom att peka på olika attribut som gör kunskap till en

värdefull resurs. Dock har även bristen på forskning rörande kunskap som konkurrens fördel framhävts. Flexibilitet är något som är viktigt för små företag och som kan ses som en konkurrens fördel. Strukturen hos små företag samt deras arbetssätt ses ofta som flexibelt vilket ofta är avgörande för deras existens. Innovativitet som konkurrens fördel innebär att företag är öppna för nya idéer och är kreativa. Det kan leda till konkurrens fördelar då det anses vara socialt förankrat. Nätverkets betydelse togs upp som sista del och behandlar konkurrens fördelarna och resurserna som små företag kan få genom att ingå i ett sådant. Då små företag har resursbrist är nätverket av stor betydelse och möjliggör paketerande av produkter samt att det ökar konkurrenskraften hos framförallt små företag.

Det är tydligt att konkurrens fördelarna har fått delad uppmärksamhet i tidigare forskning och framhävs i varierande omfattning. Åsikterna är delade om vilken konkurrens fördel som är den mest väsentliga att inneha och deras betydelse för SME är omdiskuterad. Det tyder på att ämnet närmre bör analyseras för att undersöka vikten av de olika fördelarna och betydelsen de har för SME.

4. Empirisk analys – det visade vårt material

Följande del ämnar analysera det empiriska materialet med hjälp av den kartlagda teorin i föregående kapitel. Genomgående begrepp i analysen är konkurrensfördelar.

4.1 Differentiering som konkurrensfördel

I första delen kommer företagets differentiering och dess betydelse att analyseras. Vidare diskuteras företagets strategival, om de använder en differentieringsstrategi eller en kombinationsstrategi och i så fall vad detta innebär. Strategivalets inverkan på den allmänna konkurrenssituationen kommer även att analyseras.

4.1.1 En differentierad inriktning

De undersökta företagen har alla startat i en relativt liten skala och med en speciell nisch, vilket har differentierat dem från andra konkurrenter. Företagens fokus ligger på olika saker som exempelvis specifika destinationer eller specifika reseformer så som äventyrsresor eller marina resor. Grant (2010) menar att konkurrensfördelar uppstår just genom att företag differentierar sina resurser eller förmågor från övriga företag. Ett exempel från Xtravels hemsida (2012c) visar på hur de förmedlar sin differentiering och sitt budskap till kunder. Genom att erbjuda resor med äventyr i fokus dedikerar de resorna till den mer aktiva resenären ”Vi kan stolt presentera spännande, unika resor med utmanade äventyr för alla” (Xtravel 2012c). Detta kan kopplas till vad Bamberger (1989) och Grant (2010) menar i sina teorier, att konkurrensfördelar grundar sig i specifika resurser. Även om företagen påpekar att de skiljer sig från sina konkurrenter på olika sätt så resonerar de olika runt differentiering. Nicke på Pathfinder Travels svarar tveksamt på frågan om det är viktigt för dem att skilja sig från sina konkurrenter. Han lyfter mer fram vikten av att de vill göra sin grej. Folke på Resman menar snarare att det är själva differentieringen som är det viktiga:

Det är nödvändigt, vi måste göra det. Det är vår chans liksom, att sticka ut lite, faktiskt. Ta de här stora kedjorna, de har marknadsföringsresurser på ett helt annat sätt. Vi måste sticka ut både med kunskap och med servicenivå (Folke, Resman 120424).

Oavsett anledningen till företagets differentiering kan det tolkas som att det är just differentieringen som gör att företagen inte upplever konkurrensen som speciellt hög. Många av företagen menar att de arbetar på en marknad med relativt lite konkurrens. De anser att de har valt en inriktning och nisch som de i många fall är ensamma om och som därmed gör att de inte har så många konkurrenter. Mattias på Xtravel beskriver konkurrensen så här: ”/---/det

är klart att man är konkurrenter men alla har hittat sin lilla nisch, det är ju verkligen inga såhär, hard feelings” (Mattias, Xtravel 120420). Pekko på Poseidon Travel tydliggör argumentet genom att säga att konkurrenter snarare stimulerar marknaden än hotar deras verksamhet. Det visar på att Hofer och Schendels (1978 i Bambergers 1989: 80) teori om att företags unika position gentemot konkurrenter resulterar i konkurrensfördelar. Det verkade därför inte som att konkurrensen på marknaden ses som det stora problemet, vikten att behålla sin nisch är viktigare. I intervjun med Poseidon Travel understryker Pekko betydelsen av att skilja sig från sina konkurrenter:

Det är livsavgörande, för annars är det ingen som vet varför de ska gå till oss. Vi måste vara väldigt tydliga, och då gäller det att skilja sig på ett sätt som är attraktivt. Och det lever vi med hela tiden, det är viktigt för oss att jobba med den delen (Pekko, Poseidon Travel 120419).

Det poängteras även i teorin om differentiering. Porter (1998) understryker att flera företag inom samma bransch kan uppnå konkurrensfördelar genom differentiering om det finns flera attribut som uppskattas av kunderna. Det kan vara en förklaring till att företagen inte upplever konkurrensen som hög.

4.1.2 Endast differentiering?

Differentiering kan ses som en form av strategi och forskning om SME poängterar ofta SMEs behov av starka strategier (Leitner & Guldenberger 2010). Porters (1998) fokuseringsstrategi med differentieringsfokus där företaget riktar sig till en smal marknad kan tänkas vara ett passande strategival för SME då företagen lägger stort fokus på sin produkts kvalitet istället för pris. Genom att fokusera på produktens kvalitet kan företag på så vis ta ut ett högre pris för sin produkt då den är differentierad och högt värderas av kunderna. En del av respondenterna påpekade under intervjuerna att fokus ligger just på deras produkt och inte på ett lågt pris. Teorin syftar även på att företag inte behöver vara kostnadsledare för att överleva då det inte är en viktig konkurrensfördel, men att företag ändå bör vara medvetna om sina kostnader (O'Donnell et al. 2002). Pekko på Poseidon Travel uttryckte detta då han under intervjun sa:

Ah priset...Vi jobbar inte med lågpris alls. Klart att vi jobbar med erbjudanden och så vidare ibland och så, men inte...nä de gör vi inte, utan det är lösningen som de uppskattar (Pekko, Poseidon Travel 120419).

Fokus ligger alltså i huvudsak på att företagen ska utveckla en uppskattad produkt och inte på att pressa priserna. Företagen är dock medvetna om att priset är en viktig faktor för många resenärer men menar ändå att deras produkt överväger priset.

Eftersom fokuseringsstrategin även innebär att fokus läggs på ett smalt segment är strategin inte helt implementerad på exempelvis Kilimanjaro Safari Agency. Rachel beskriver deras målgrupp som väldigt blandad:

Vi har olika målgrupper. Så vi har familjer, vad ska man säga, vi har tonåringar, vi har gamla. Så vi har faktiskt olika, vi har även studenter. Vi har bra kontakt med skolor, i Stockholm särskilt. Det är en skola som åker nästan två gånger om året, en stor grupp som åker dit. Men många är familjer. Just nu är det många familjer med barn. Även de med små barn åker med oss (Rachel, Kilimanjaro Safari Agency 120420).

På liknande vis har Resman en bred målgrupp menar Folke: ”Alltså vi har ju en målgrupp som är i princip ett tvärsnitt av befolkningen, det är vår målgrupp” (Folke, Resman 120224). Ett exempel på ett företag med lite smalare målgrupp är Pathfinder Travels, som har en målgrupp mer intresserade för deras vandringsresor, det vill säga den mer friluftsintrösserade och de som har intresse för kultur och natur.

Företagen arbetar därmed inte alltid endast efter en viss typ av strategi. De har en medvetenhet om både pris och produkt samt en varierande bredd på marknadssegment. Dessa blandade typer av strategier skulle betyda att företagen är ’stuck in the middle’ vilket enligt Porter (1980) inte är fördelaktigt. Han menar att om ett företag sitter i den positionen finns det alltid en konkurrent med en mer renodlad strategi som är bättre positionerad. Han förespråkar att företag bör hålla kvar vid antingen en differentierings- eller lågkostnadsstrategi.

4.1.3 En kombinerad strategi

Som presenterades i teoriavsnittet finns det nyare forskning som visar att en kombinationsstrategi, alltså det Porter kallar ’stuck in the middle’, är mer lönsamt än att hålla sig till en strategi. Miller (1993) anser att företag inte bör vara alltför differentierade och specialiserade då företag med endast en inriktning kan vara utsatta. Xtravel och Sydafrikaresor verkar inte se något negativt i att ha en kombinationsstrategi. Båda företagen jobbar både med produkten och med priset men i olika utsträckning samt att de har olika tankesätt. Mattias på Xtravel säger att de jobbar mer med produkten än priset, att de är medvetna om att deras prisnivå är ganska höga jämfört med sina konkurrenter. Dock arbetar

de en del med priset då deras hemsida har en flik med erbjudande där resor med sänkta priser presenteras (Xtravels hemsida 2012e). Johanna resonerar däremot enligt följande:

/---/så det är ganska viktigt när man går ut med, om man ska ut med priser på nätet och så att man får köra liksom lite så budgetvarianter för att locka till sig folk. Men sen när man pratar med dem så visar det sig ofta, att nä men vi åker bara en gång du vet och så lägger man till lite för att få lite bättre safari och helt plötsligt kommer de då fram att det kanske är andra saker man värderar högre än priset. Men det låter väldigt mycket som priset i början (Johanna, Sydafrikaresor 120416).

Detta visar att de båda företagen har mest fokus på produkten men att de även har en prismedvetenhet, vilket tyder på att de använder sig av en kombinationsstrategi.

Som nämndes ovan kan företag med endast en inriktning vara utsatta. En kombinationsstrategi ska förhindra att konkurrenter imiterar dem (Miller 1993). Respondenterna har antytt att de inte är speciellt bekymrade över att andra företag ska kopiera deras koncept. Mattias uttryckte det på följande sätt:

Ja själva konceptet är väl inte så svårt, det är ju bara att börja sälja skidresor liksom. Men det är samma sak där man måste baka in det med värde och innehåll. Det är ju upp till personerna som jobbar vad de står för så själva grundstommen det är väl inga konstigheter, det är väl bara att kopiera och tuta och köra (Mattias, Xtravel 120420).

Johanna på Sydafrikaresor säger att det kommer nya uppstickare hela tiden men att de inte kan lyckas på samma sätt som Sydafrikaresor gjort. Det kan därför konstateras att företagets differentiering inte är ett resultat av att vilja undgå att imiteras utan snarare ett sätt att vinna konkurrensfördelar. I fallet med Xtravel baseras dessutom strategin på värdet som skapas, och som därmed är unikt för Xtravel. Värdet kan anses vara oimiterbart för konkurrenter och därmed en varaktig konkurrensfördel enligt Barney (1991). Det är alltså värdet differentieringen skapar som verkligen betyder någonting, inte att själva produkten inte kan imiteras.

Sammanfattningsvis kan det om differentiering sägas att det existerar hos samtliga företag då de alla arbetar inom en specifik nisch och baserar sin verksamhet på denna. Företagen är 'stuck in the middle' eftersom de har en varierande bredd på sin målgrupp, fokus ligger dessutom framförallt på produkten men med en viss prismedvetenhet. Det innebär att de har en kombinationsstrategi vilket dock inte påvisas som negativt i nyare forskning och inte heller av företagen. Flertalet påpekar att konkurrensen inte är speciellt intensiv, de menar framförallt att de beror på att de är nischade och att det inte finns konkurrenter som erbjuder exakt samma tjänst.

4.2 Kunskap som konkurrensfördel

De undersökta företagen påpekade alla att deras kunskap är ett av deras viktigaste attribut. I följande stycke kommer kunskap som konkurrensfördel analyseras. Den sorts kunskap som företagen lyfter fram är inte vidare belyst i tidigare forskning vilket även kommer att behandlas. Dessutom kommer viss tonvikt läggas på att undersöka huruvida kunskap är en varaktig konkurrensfördel, vad kunskapen innebär för företagen och slutligen vilka hot som finns mot kunskap som konkurrensfördel.

4.2.1 Vikten av kunskap för SME

Vårt material visar att företagen definierar sin kunskap som den erfarenhet och kännedom de har om sina destinationer. Kunskap är viktig för dem, om inte viktigast, för att skapa konkurrensfördelar gentemot andra företag. Kunskapen har utvecklats genom erfarenheter och upplevelser och var i många fall anledningen till att företagen startades. Pekko uttryckte det enligt följande:

Det är också typiskt den lilla arrangören för ofta de här nischade arrangörerna som finns de bygger ofta på en grundkunskap hos den som startade bolaget. Det här kan jag, det här vill jag låta andra göra /.../ Och så sätter man igång. Och då sitter man med en väldig kunskap (Pekko, Poseidon Travel 120419).

I teorier skrivna om SME framhäver inte forskare att denna typ av kunskap är viktigt, att kunskap är företagets unika egenskap i förhållande till andra aktörer på marknaden. Vid de få tillfällen kunskap uppmärksammats som en konkurrensfördel i forskning har betoningen legat på kunskapshantering (se till exempel Argote & Ingram 2000; Wong & Aspinwall 2005). Dock är det inte den typ av kunskap som våra respondenter framhävt som viktig, utan snarare vikten av att ha kunskap om destinationer och olika typer av reseformer. Kunskap som konkurrensfördel för SME har endast uppmärksammats av ett fåtal forskare (se till exempel O'Donnell et al. 2002; Omerzel & Gulev 2011; Wong 2005). Respondenterna, liksom O'Donnell et al. (2002), lägger tonvikt på kunskap skapad av erfarenheter och upplevelser, ofta skapad efter att ha spenderat mycket tid på en viss destination. Johanna på Sydafrikaresor gav ett exempel på hur företagets personal ofta besöker Sydafrika och därigenom skaffar sig kunskap och erfarenheter:

Thomas har ju bott där nere i fem år /---/ Han är där jätteofta, jag är där också jätteofta, jag kanske är fyra, fem gånger om året, ibland en vecka ibland en månad, det är lite olika. Och alla som jobbar här hos oss har varit i Sydafrika och alla kan väldigt mycket (Johanna, Sydafrikaresor 120416).

Kunskapen kan tolkas ha varit grunden till företagens existens och enligt dem själva en av anledningarna till att de blivit framgångsrika. Trots att forskning som genomförts under senare år har visat att SME ägare själv anser att kunskap är viktigt som konkurrensfördel (O'Donnell et al. 2002; Zhang & Morrison 2007) är avsaknaden av teori fortfarande markant. Materialet visar att SME behöver kunskap och erfarenhet för att kunna differentiera sig och vinna konkurrensfördelar.

4.2.2 Kunskap – en oimiterbar resurs

Pekko på Poseidon Travel uttrycker svårigheten med att imitera deras verksamhet med tanke på den kunskap de har som en följd av all erfarenhet:

Ja, ytligt sett är det inte svårt alls. Men sen tar det ju 20 år att resa runt som vi har gjort. Så de (konkurrenterna, författarnas kommentar) har ju inte kompetensen. /---/ Vi jobbar mycket med kunskapen, så vi är trygga på det sättet, det är ingen som kan slå oss på fingrarna (Pekko, Poseidon Travel 120419).

Detta argument kan styrkas av Barney (1991) som menar att resurser kan, om de har rätt attribut, även bli en varaktig konkurrensfördel. Det krävs dock även att resursen är sällsynt bland företag inom branschen. Då kunskap är en resurs som finns inbäddat i människor (Popper 1972 i Omerzel & Gulev 2011) och därmed svår för konkurrenter att imitera, innebär det att kunskap har potential att bli en varaktig konkurrensfördel (Barney 1991). Kunskap är visserligen en utbredd resurs som finns i samtliga företag som intervjuats. Emellertid har företagen kunskap om olika områden vilket gör att resursen kan ses som heterogen och sällsynt. Det tyder på att kunskap som resurs är värdefull att använda som konkurrensfördel. De undersökta SME-mellanhänderna visar att just kunskap om bland annat destinationer, är en trygghet för deras konkurrenssituation. Kunskap är inte lättanskaffat utan något som tar tid att bygga upp och som även stärker organisationen som helhet.

Materialet visar att företagen utnyttjar sina tillgängliga resurser, som exempelvis personalens kunskap och expertis. Det överrensstämmer även med Wongs (2005) åsikt om att företag idag anställer hjärnor snarare än händer. Det är vad personalen vet och kan som är viktigt för företagen, det är det som leder till konkurrensfördelar. Med tanke på att kunskapen är förankrad i personalen innebär detta även en risk för företaget då kunskapen försvinner om personalen lämnar företaget (Omerzel & Gulev 2011; Wong 2005). Det innebär att företagen är utsatta då erfarenheten är omöjlig att överföra till andra personer. Erfarenhet byggs upp

med åren och går inte att överföra till en annan person utan måste upplevas av personen själv i fråga.

4.2.3 Den gemensamma kunskapen

Två av respondenterna uppmärksammade vikten av att ha kunskap som en enhet. Johanna på Sydafrikaresor menar att deras kunskap som en grupp är en av deras största fördelar ”Jag kan inte allt men tillsammans så kan vi ju jätte, jättemycket” (Johanna, Sydafrikaresor 120416). På Pathfinder Travels hemsida (2012c) förmedlas det även där hur de tillsammans som ett team har stor kunskap och på så vis skapar resor som är unika. Allas kunskaper kan därmed förankras och byggas upp till något större, något som är svårt för andra företag att efterfölja. Kunskap kan även förstärkas genom företagets kontakter till andra aktörer på marknaden. Pekko på Poseidon Travel uppskattar nätverkets betydelse för kunskap då han berättar att de träffar aktörer runt om i världen som ingår i deras nätverk och som därmed möjliggör ett utbyte av erfarenheter. Argote och Ingrams (2000) stärker detta resonemang och pekar på att nätverk tillåter kunskapsgenerering. Det är tydligt att sådana typer av gemensam kunskap värderas högt och möjliggör en konkurrensfördel då den specifika sammansättningen av aktörer i ett nätverk är unik och inte lätt att imitera. Det överensstämmer med Barneys (1991) teori om varaktiga konkurrensfördelar. Det kan dock framhållas att den erfarenhet som utbyts i nätverket inte nödvändigtvis kan ersätta personligt förankrad kunskap då sådan som tidigare konstaterats byggs på erfarenheter och upplevelser. Däremot kan den kunskapen fungera som ett komplement till den redan existerande kunskapen i företaget.

4.2.4 Kunskap möjliggör skräddarsytt

Materialet har visat att återkommande kunder och rekommendationer från tidigare kunder är viktigt för företagen. Därför är det otroligt viktigt för företagen att genomföra resor med kvalitet som uppskattas. Många av företagen väljer därför till stor del att låta kunderna utforma resor efter egna önskemål, så kallade skräddarsydda resor. Johanna beskriver deras verksamhet så här:

Om du kommer till mig och säger att jag vill vara borta i tre veckor och campa /---/ då gör vi det, och då gör vi så mycket du vill att vi ska göra /.../ de flesta tycker ändå att det är väldigt bra att vi arrangerar allting det känns tryggt /---/ Så då gör vi flyget, vi bokar din hyrbil, om du vill ha det, eller om du vill åka runt i buss. Vi bokar dina hotell, vill du att vi bokar aktiviteter till dig redan innan du åker hemifrån, som vithajsdyk eller safari, så gör vi det och vill du inte det så visar vi hur du ska göra det på plats och sådär (Johanna, Sydafrikaresor 120416).

Zhang och Morrisons (2007) menar att kunskapen kan användas för att utforma en resa till en destination istället för att endast utgå från färdiga paket. Vidare menar de att skräddarsydda resor även baseras på företagets kunskap och genererar andra konkurrensfördelar som större konkurrenter inte har kompetens att generera. På så vis kan det vara till företagets fördel att vara flexibel både genom att ha färdiga paket, men även genom att låta kunden själv utforma sin resa. Det är endast kunskap och kontakter som kan möjliggöra denna flexibilitet och denna mångsidighet kan därmed leda till konkurrensfördelar.

4.2.5 Hot mot kunskap som konkurrensfördel

Kunskap har visat sig vara en viktig konkurrensfördel för de undersökta SME-mellanhänderna när det gäller att skilja sig från konkurrenter. Det finns däremot faktorer som utgör hot. Några företag påpekade under intervjuerna att omvärldsfaktorer, på olika sätt, kan vara stora hot mot deras företag. Johanna på Sydafrikaresor menar att ett av deras största hot ligger i om något skulle hända i Sydafrika, medan Mattias på Xtravel och Pekko på Poseidon Travel menar att hotet ligger i om förändringar skulle ske i världsekonomin och att katastrofer som vulkanutbrott och flygplansolyckor skulle påverka och minska resandet i stort. Barney (1991) bekräftar detta och menar att en konkurrensfördel, i detta fall kunskap, kan bli värdelös om förändringar i miljön sker. Stora miljöförändringar eller katastrofer på en destination som företaget besitter kunskap om skulle drastiskt påverka deras verksamhet. Ett specialiserat företag som Sydafrikaresor skulle inte vara lika bra på att anordna resor till andra destinationer och utan flyg kan inga längre resor genomföras överhuvudtaget.

Folke på Resman betonar något helt annat. Han menar att det största hot han ser mot sitt företag är att kunder inte längre efterfrågar hans expertis utan istället nöjer sig med den kvalitetssänkning, det enligt honom, innebär att boka på Internet. ”Vårt största hot är kanske att de som reser sänker kvalitetskraven och inte efterfrågar vår kunskap och service, det är ett hot” (Folke, Resman 120424). Folkes uttalande stöds av Porter (1998) som menar att kunderna måste värdera en resurs högt för att den ska kunna leda till en varaktig konkurrensfördel. Ovanstående resonemang har visat att det finns olika hot som påverkar kunskap som konkurrenskraft. Kunskap är fortfarande en av de egenskaper som företagen menar är viktigast för företagets existens. Dock är kunskap som ensam konkurrenskraft inte starkare än någon annan konkurrenskraft, utan bör kombineras med andra styrkor företaget besitter för att få extra stor slagkraft.

I denna del har det framkommit att kunskap är väldigt viktigt för företagen på ett sätt som inte är behandlat i litteratur i så stor utsträckning tidigare. De positiva effekterna av kunskap är flerdimensionella. Dels är det en varaktig och oimiterbar konkurrensfördel, det ger möjlighet för företagen att vara flexibla och anpassa sig efter kundernas önskemål samt att den samlade kunskapen ett företag besitter utgör en stor fördel. Dock finns det hot för kunskap som konkurrensfördel, dels att den är inbäddad i personalen vilket gör att den kan försvinna från företaget om personalen väljer att lämna företaget samt att förändringar i omvärlden kan göra att kunskapen blir irrelevant.

4.3 Flexibilitet och innovativitet som konkurrensfördel

I kommande avsnitt följer en diskussion om huruvida de undersökta företagen är flexibla och innovativa och om de två attributen kan ses som konkurrensfördelar. Företagens syn på sin egen flexibilitet och innovativitet kommer att undersökas. En tolkning kommer dessutom att göras av respondenternas svar för att undersöka om flexibilitet och innovativitet existerar inom organisationerna.

4.3.1 En balans mellan stabilitet och flexibilitet

I teorin benämns flexibilitet av Evans (1991) som förmågan att snabbt kunna ändra riktning. På frågan om Pathfinder Travels jobbar efter strukturerade planer eller om de löser situationer i efterhand gav Nicke följande svar: ”Ja det är mycket ad hoc. Man jobbar väldigt mycket färgbrytande, man vet ingen plan utan det är bara att jobba på. Vi tar det lite som det kommer” (Nicke, Pathfinder Travels 120416). På liknande vis menar Mattias att Xtravel också tar saker lite som det kommer, dock försöker de strukturera upp verksamheten.

Det ska bli mer struktur. Eftersom han (Eric, författarnas kommentar) har startat det själv och kört på, har det ju blivit att man testat och man kör på magkänsla hela tiden. Och det går ju ett tag. Men ju mer anställda man får eller mer tid de blir, ju mer självgående de blir, så måste man ju ha en plan man följer /---/ och självklart kan man ju inte tappa, man måste ju fortfarande kunna höfta och vara flexibel för annars blir det ju bara robotjobb (Mattias, Xtravel 120420).

Företagen kan därmed använda sin storlek till sin fördel, vilket visar på att små företag med få anställda har färre viljor att ta hänsyn till och har därmed lättare att snabbt ändra riktning. Det framkommer även i Xtravels fall, att vid en expansion behöver företaget mer struktur.

Pekko på Poseidon Travel betonar ett annat sätt de förhåller sig flexibelt på. Han påpekar att de måste hålla sig uppdaterade om vad som händer på marknaden och vara lyhörda på

förändringar på alla fronter för att kunna följa med. Både Levy och Powell (1998) och Hitt et al. (1998) betonar vikten av en balans inom företag. Författarna menar att en balans måste finnas mellan stabilitet och flexibilitet, en balans mellan strategisk planering och en öppenhet till anpassningar av miljön. Pekko på Poseidon Travel vidareutvecklar sitt resonemang om flexibla strukturer och pratar om hur de inom företaget jobbar med struktur:

Vi tänker ju strategi hela tiden /---/ Det är ju väldigt mycket flying. Det blir ju inte att man sitter ner och har ett möte så. Man tar en kopp kaffe och snackar om saker och ting som ligger i luften. Det är ju en del av entreprenörskapet att ha det hela tiden, jag jobbar alltid (Pekko, Poseidon Travel 120419).

Pekkos uttalande kan jämföras med Levy och Powells (1998) resonemang om att små organisationer ofta antar en platt struktur med en liten ledning som jobbar tätt ihop. Det tyder på att om en organisation har en ledning som jobbar tätt tillsammans är det mindre nödvändigt med strukturerade planer. Resonemanget som förts hittills om balansen mellan flexibilitet och stabilitet visar att företagen förhåller sig på olika sätt till flexibilitet. Dock framgår det att verksamheten fungerar bra även om problem hanteras allt eftersom det dyker upp. Företagen har den balans mellan stabilitet och flexibilitet som uttrycks i teorin.

4.3.2 Att anta nya riktningar

Några av respondenterna påpekade att de inte jobbar inom en särskilt föränderlig bransch, att marknadsförändringar inte är särskilt förekommande. Därav ansåg inte heller respondenterna att de behöver förändra sig avsevärt för att anpassa sig till marknadsförändringar. Dock påpekade några respondenter att de måste förändra sig som svar på externa händelser. Till exempel reagerade Poseidon Travel mot Internets frammarsch som distributionskanal genom att mer tydligt framhäva sin personliga service och påpeka att man måste ringa till dem för att boka deras resor. Anledningen var för att de ska få en chans att förklara vad resorna innebär. Flexibilitet för ett företag handlar just om att företag ska kunna ändra riktning och hålla sig i drift under ändrade förhållanden, det kan både handla om oförutsedda och förutsedda förändringar (Bucki & Pesquex 2000). Vidare kan nämnas att även Todnem och Crispin (2008) påpekar att SME inte endast kan vara reaktiva, de måste vara proaktiva för att möta förändringar i framtiden. Företagen beskrev turismbranschens stabilitet på olika sätt. Nicke på Pathfinder Travels såg det på följande sätt:

Den är oberäknelig skulle jag vilja säga. Man har ingen aning om varför vissa saker säljer ett år och så säljer dem inte alls nästa år. Det är helt obegripligt kan jag känna ibland. Vi kan ha en resa som inte går att sälja på flera år och plötsligt säljer den slut på två veckor (Nicke, Pathfinder Travel 120416).

Å andra sidan menar Folke på Resman att marknaden är relativt statisk:

Jag menar att den är inte speciellt föränderlig. Alltså jag kan säga att de som åker charter nu till exempel, de som åker en vecka till Teneriffa eller en vecka till Rhodos, det är inge större skillnad mot dem som åkte dit 1987 eller 86. Deras beteende är liknande, de vill ha en bra resa /../ Åker man till London fyra dagar så är det samma sak som för 20 år sedan också (Folke, Resman 120424).

Dessa olika synsätt kan vara ett resultat av att företagen har olika strukturer. Resman säljer bland annat charterresor som kanske inte förändrats särskilt mycket de senaste åren, medan Pathfinder Travels säljer ovanliga resor till relativt okända resmål. Marknaden och dess förändring ser därmed olika ut för olika företag beroende på företagets målgrupp samt vilka destinationer de erbjuder. Reseföretagen måste helt enkelt känna efter vad som är attraktivt för kunden. Kryssningar har exempelvis blivit mer populärt och Pekko berättade att Poseidon Travel började med kryssningar för att bredda sitt utbud efter att ha spenderat 20-25 år med att endast erbjuda seglingsresor. Levy och Powell (1998) understryker detta då de menar att flexibilitet handlar om att förändra sig efter kundernas behov och att SME har lätt för denna förändring. Små företag har därmed en fördel i sin förmåga att vara flexibla och föränderliga.

Företagen arbetar även på olika sätt och har olika grad av flexibilitet när det kommer till resors utformningar. Under intervjun med Kilimanjaro Travel Agency framkom det att de endast har förslag på resor på sin hemsida och att kunderna sedan kan kontakta företaget för att få förslag på en resa mer anpassad efter deras behov. Information från Pathfinder Travels hemsida (2012b) visar att deras resor är mer planerade, då det finns scheman för resorna som visar vad som händer dag för dag. Utifrån Xtravels hemsida (2012b, d) kan det utläsas att de har olika arbetssätt beroende på vilken resa som genomförs. Ofta är hela resan planerad men i andra fall ingår till exempel inte flyget vilket kunden själv får ordna. Denna typ av flexibilitet sköter med andra ord företagen på olika sätt beroende på vilken typ av resor de säljer och under vilka omständigheter. Flexibilitet behöver därmed inte endast handla om förmågan att anta nya riktningar utan även, som tidigare forskning påpekat, förmågan att tillgodose kundens önskemål.

4.3.3 Är flexibilitet en konkurrensfördel?

Det har ovan påvisats hur de undersökta företagen är flexibla på olika sätt. Att vara flexibel är en fördel små företag har. De kan snabbt fatta beslut och snabbt ändra riktning om ett bra förslag till förändring uppstår. Det kan däremot diskuteras huruvida flexibilitet kan ses som en konkurrensfördel. De undersökta företagen har alla flexibilitet som ett gemensamt attribut

vilket enligt Barney (1991) skulle innebära att det inte är en konkurrensfördel då flexibilitet implementerats av andra samtidigt. Därmed inte sagt att flexibilitet inte är lönsamt och viktigt för de undersökta SME. Att inte ha ett flexibelt arbetssätt skulle kunna ses som en konkurrensnackdel då flexibilitet blir ett attribut som övriga konkurrenter har. På samma sätt kan resonemanget liknas vid vad Porter (1998) skriver om differentieringsstrategin. Han menar att differentieringsstrategin handlar om att vara unik i sin bransch på ett sätt som värderas högt av kunder. Även om flexibiliteten är något som värdesätts av kunder, innebär det inte att flexibilitet är unikt. Flexibiliteten är således inte ett sätt för företagen att differentiera sig men en nödvändighet för att inte hamna i underläge gentemot sina konkurrenter. Gupta & Cawthorn (1996 i Levy & Powell 1998) behandlar flexibilitet som en konkurrensfördel men i en jämförande studie av små och stora företag. I det sammanhanget ses flexibilitet som en konkurrensfördel eftersom deras flexibilitet innebär att de kan anpassa sig till en föränderlig miljö och till kunders behov vilket stora företag har svårare att göra. Därför kan teorier om flexibilitet som konkurrensfördel variera beroende på; teorins utgångspunkt, SMEs position på marknaden samt konkurrenters verksamhetsstrukturer. I denna studie har företagen flexibilitet till sin fördel.

4.3.4 Innovativitet – ingen större prioritet

Vårt material visar att innovativitet inte har högsta prioritet av de undersökta företagen men att vissa företag är mer innovativa än andra. Många av företagen svarade exempelvis direkt nej på frågan om de vill vara först med nya saker på marknaden, och Mattias på Xtravel menar att det faktiskt är omöjligt.

Nej, ingen kommer någonsin vara först. Det spelar ingen roll om du säger att vi är det första som gör en surfresa till Lofoten i Norge, det finns alltid någon som säger ”Det gjorde jag på 80-talet”. Nej, det är inte det som är vår strävan (Mattias, Xtravel 120420).

Nicke på Pathfinder Travels menade, i motsats till Mattias, att de har varit först med nya saker:

Vi har gjort grejer som ingen annan har gjort. Vi är de enda som har sålt skidresor till Marocko idag, från början liksom. Vi har sådana konstiga länder att jobba i. Som många tycker, vad fan, det här går inte (Nicke, Pathfinder Travels 120416).

Därav kan det tolkas som att företagen har olika intresse att vara innovativa. Walsh et al. (2010) menar bland annat att innovativitet är en förmåga att tidigt införa förändringar, vilket Pathfinder Travels arbetar med. Det är dock inte det enda tecknet på att företagen jobbar med innovativitet, begreppet har flera definitioner och många betydelser, vilket kan betyda att

företagen tolkat begreppet på olika sätt under intervjun och därmed gett olika svar. Vidare definierar Walsh et al. (2010) innovativitet som kreativitet, öppenhet för nya idéer, avsikt och kapacitet för förnyelse och viljan att ta risker. Pathfinder Travels visar en tydlig vilja av att vara innovativa då de har en öppenhet för nya idéer. Nicke påtalar att: ”/.../ allting handlar om att ha entusiasm och idé. Då kan man ju inte vara sluten. Inte ha några förutfattade meningar. Utan bara, men det här låter spännande, gör det” (Nicke, Pathfinder Travels 120416). Det innebär att innovativitet, precis som Walsh et al. (2010) menar, är socialt förankrat i företaget då det handlar om de anställdas attityd och inställning. Walsh et al. (2010) påpekar även att innovativitet krävs för att ett företag ska kunna vara konkurrenskraftigt. Då det även är något som är svårt att imitera för konkurrenter kan innovativitet enligt Barneys (1991) definition därmed bli en varaktig konkurrensfördel.

Från diskussionen ovan kan utläsas att somliga företag har en vilja att vara innovativa men att andra inte har samma strävan. Även de företag som faktiskt arbetar innovativt är dock inte alltid medvetna om detta. Nicke på Pathfinder Travels säger “Jag tror inte vi behöver förändra oss för att vara konkurrenskraftiga, jag tror vi måste hålla fast vid vår nisch bara” (Nicke, Pathfinder Travels 120416). Detta uttalande tyder på att Pathfinder Travels inte själva är medvetna om att de arbetar innovativt trots att detta, som påpekats ovan, ändå sker i viss mån. Några av företagen ser alltså inte vikten av innovativitet som konkurrensfördel såsom forskare inom litteraturen har gjort. Det har påpekats i litteraturen att innovativitet kan användas som ett sätt att differentiera sig från sina konkurrenter och på så vis vinna konkurrensfördelar, vilket hade kunnat vara intressant för företagen. Diskussionen om innovativitet kan även delvis liknas med den tidigare diskussionen om begreppet flexibilitet, särskilt när det innebär en öppenhet för idéer och kreativitet. För att kunna ändra företaget och komma med helt nya idéer krävs antagligen en viss flexibilitet inom företaget. Dessa två begrepp kanske får ännu större konkurrenskraft då de samverkar.

I delen om flexibilitet och innovativitet har det framkommit att företagen är flexibla på olika sätt, samt att de ser olika på flexibilitet. Några påpekar vikten av en flexibel struktur. Motsättningar finns om huruvida företag behöver anpassa sig till förändringar i miljön samt att detta kan bero på företagets upplägg. Det har även diskuterats huruvida flexibilitet är en konkurrensfördel eller inte då detta är ett attribut som innehas av många företag. Det har konstaterats att det är en fördel i denna studie rörande SME-mellanhänder. Innovativitet har

konstaterats prioriteras olika av företagen samt att deras olika synsätt kan vara en konsekvens av begreppets olika definitioner.

4.4 Nätverkets betydelse för att skapa konkurrens fördelar

Nätverks betydelse för SME mellanhänder i turismbranschen kommer i följande avsnitt att diskuteras. En anledning till att nätverk är viktigt för SME är att företagen generellt karaktäriseras av resursbrist. Nätverk underlättar skapandet av andra konkurrens fördelar, företagen blir mer flexibla och innovativa samt att det genererar kunskap. Det påverkar även den allmänna konkurrenssituationen då företag ofta samarbetar.

4.4.1 Nätverkets betydelse för SME

De undersökta företagen ingår alla i olika typer av samarbeten och har utbredda nätverk runt om i världen. Nätverk kan se olika ut och kan exempelvis ta form genom samarbete med företag som hjälper dem med bokningar av flygresor och hotell, eller i form av sponsorer som sponsrar företagets utrustningar. De har dessutom kontakter på destinationerna i form av guider och operatörer som bland annat hjälper resenärerna under deras vistelse. De är därmed en viktig del för kundens samlade upplevelse. Knoke och Kuklinski (1983) beskriver nätverk som relationer mellan personer, objekt eller händelser. Den definition som används på nätverk i uppsatsen är relationer mellan personer och/eller organisationer där syftet är utbyte eller vinning för en eller båda parter. Enligt den definitionen ingår samtliga av företagen i någon form av nätverk. Vidare hävdas att nätverk inte endast ger konkurrens fördelar utan även att det är viktigt för företagets existens (Chisholm 1998 i Braun 2002). Mattias på Xtravel uttryckte tydligt nätverkens viktiga betydelse:

Så är det ju med allt här i världen, känner du inte folk och har rätt kontakter så är det svårt. Vi har ett jätte bra kontaktnät, vi är nöjda och glada /--- / Det är kontaktnätet som spelar roll (Mattias, Xtravel 120420).

Mattias uttalande tydliggör nätverkets vikt för företagets existens. Barney (2002) vidareutvecklar nätverkets betydelse och menar att den största anledningen till varför företag ska ingå i nätverk är då resurserna och värdet som skapas är större om det sker genom samarbeten än var för sig. Detta är speciellt relevant för SME som konstaterats ha resursbrist. Rachel på Kilimanjaro Safari Agency instämmer i detta och menar att turismbranschen är en bransch där företag inte kan arbeta själva utan är i stort behov av samarbetspartners som kan utföra jobb de själva inte klarar av. Hon menar att man inte kan utföra alla uppgifter ensam.

Det är alltså ett exempel på hur nätverk för SME-mellanhänder är otroligt viktigt och kan hjälpa företagen att skapa konkurrens fördelar. På Resmans hemsida (2012a) påpekas det att företaget med hjälp av sitt internationella nätverk lättare kan möta kunders behov, samt att de har väldigt bra lokala kontakter på destinationerna vilket gör att de kan anpassa resan efter kundens önskemål. Det är tydligt att företagen förstår betydelsen av nätverk för deras överlevnad inom branschen precis som påtalats i teorin. Likaså är nätverkets betydelse för resursanskaffning uppenbart och respondenternas svar speglar Barneys teori om att ett större värde skapas då ett samarbete sker. Vidare antyder Hoffmann och Schlosser (2001) att SME inte använder nätverk i tillräckligt stor utsträckning. De menar att SME bör utnyttja sina nätverk till fullo då det är ett bra sätt att vinna konkurrens fördelar. Det upplevs som att de undersökta SME-mellanhänderna redan gör det. Samtliga företag berättade om olika nätverk och samarbeten de ingår i och poängterade även vikten av dessa. Det är däremot svårt att avgöra om företagen har möjlighet att arbeta mer med sina nätverk och vidare utnyttja fördelarna som uppstår genom samarbeten på ett mer effektivt sätt.

4.4.2 Nätverk gynnar flexibilitet och innovativitet

Vårt material har visat att några SME-mellanhänder har haft misslyckade samarbeten som de senare avvecklat. Exempelvis berättade Nicke på Pathfinder Travels om ett samarbete med en partner i Marocko. Pathfinder Travels tyckte inte att allt sköttes rätt av partnern och kvaliteten som levererades var inte tillräckligt hög. Företaget fick då kontakt med en annan person och avvecklade det första samarbetet. Möjligheten att avveckla samarbete med olika partners inom ett nätverk är ett tecken på att företagen kan vara flexibla. De kan lätt ändra riktning eftersom de inte har några fasta resurser knutna till företaget såsom egna hotell och heltidsanställda guider. De kan alltså lätt anpassa sig till förändringar vilket ökar företagets konkurrenskraft. Flexibiliteten ökar i sin tur deras chanser för att hålla sig i drift trots förändringar i miljön, vilket Bucki och Pequex (2000) påpekar är ett tecken på flexibilitet.

Nätverken skapar dessutom en bra grund för att öka innovativiteten i företagen. Då innovativitet definieras som en öppenhet för nya idéer och kreativitet samt att ha kapaciteten och avsikten att förnyas kan detta begrepp tillämpas på några av de undersökta företagen. Nicke på Pathfinder Travels har som tidigare nämnts berättat att de är öppna för nya idéer och låter personen som kom på en idé utveckla den själv. På liknande vis är de även öppna för att utveckla nya destinationer genom att operatörer tar kontakt med dem om de har något

intressant att erbjuda eller viss kunskap om en destination. Nicke beskriver hur utländska företag ibland kontaktar dem för eventuella samarbeten:

/.../ Jag får ju hela tiden mail, jag får ju ett par stycken i veckan eller i månaden från utländska turoperatörer som säger; jag har det här att erbjuda, låter det intressant? Och då kan det ju vara intressant. Då tar jag kontakt med dem och säger att det här är intressant (Nicke, Pathfinder Travels 120416).

Detta visar att nätverk kan vara en bidragande faktor till att nya idéer skapas samt att företaget förnyas. Med andra ord kan det tolkas som att innovativitet bland annat skapas genom nätverk. Nätverket gör även att flexibilitet skapas då resurserna företagen får tillgång till inte är fasta och binder upp dem. Det stämmer väl överens med definitionen för flexibilitet då de snabbt kan anta nya riktningar.

4.4.3 Nätverk gynnar kunskap och samarbete

Genom nätverk underlättas skapandet av andra konkurrensfördelar såsom kunskap. Kunskap skapas visserligen genom personliga erfarenheter och upplevelser men nätverk kan även hjälpa de medverkande aktörerna att länka samtligas kunskaper till en enhet (Inkpen & Tsang 2005). En annan fördel som kommer med att ingå i nätverk är de synergieffekter som skapas då företag erbjuder kompletterande tjänster som ett paket snarare än att konkurrera med varandra (Novelli et al. 2005). Johanna på Sydafrikaresor beskriver detta genom att säga:

Sen är det ju viktigt med ett kontaktnät på plats eftersom har du inte så många kontakter på plats så kan du ju inte ordna så mycket det är också viktigt (Johanna, Sydafrikaresor 120416).

Här framgår betydelsen av nätverket på en destination och genom nätverket kan ett paket sättas ihop åt kunden. Om aktörerna i nätverket inte samarbetat på detta viset skulle det snarare innebära konkurrens om samma kunder.

Företagen samarbetar alltså för att få fram olika produkter som sedan gör det möjligt för företagen att genom skrivna kontrakt köpa och sälja produkter av varandra (Podolny & Page 1998). Det kan liknas vid arbetssättet som Kilimanjaro Safari Agency har med en agent som säljer resor till Egypten. De hjälper varandra med försäljning av varandras resor, samt att de ger varandra billigare priser vid bokningar genom respektive resebyrå. Rachel berättar att ”/.../ han bokar också via oss, så när han bokar med oss då får han några procent billigare, och sen när vi bokar hos honom får vi också billigare” (Rachel, Kilimanjaro Safari Agency 120420). Dessa två aktörer skulle kunna vara varandras största konkurrenter då de säljer resor till samma land. Istället för att konkurrera drar de fördelar av varandras kunskap. På det vis kan

kunskapen som de har inom sina områden användas av båda arrangörerna och istället för att konkurrera samverkar de på samma marknad.

4.4.4 Nätverkets betydelse för konkurrenssituationen

Det har framkommit att olika aktörer inte endast konkurrerar med varandra utan att de även kan hjälpa varandra. Exempelvis gör Pathfinder Travels det genom att skicka en kund som efterfrågar något de själva inte kan erbjuda till en annan aktör de vet erbjuder detta.

Det känns som det är en god kollegial anda /.../ Jag kan ibland höra från en kund när jag pratar med den, det kanske inte är våran kund, då kan jag tipsa om konkurrenter. Jag vet inte om alla gör så men jag gör det. Jag kan ringa och höra om det finns platser (Nicke, Pathfinder Travels 120416).

Det har tidigare konstaterats att differentieringen gör att konkurrensen på marknaden minskar. Citatet från Nicke på Pathfinder Travels visar på samma sak men utvecklar resonemanget ytterligare. Genom Nickes handlingar utnyttjar företaget sina resurser maximalt inom de områden de är verksamma och genom nätverk med andra företag skickar de vidare de kunder som passar bättre hos den andra aktören. Det är därför ytterligare en anledning till att konkurrensen på marknaden inte upplevs vara särskilt hög. Nätverk gör det även möjligt för SME att skapa en differentierad produkt och att dela kostnader (Eisenhardt & Schoonhoven 1996). Genom att företagen både hjälper varandra, samt att de har starka samarbetspartners ute på destinationerna borde det hjälpa företagen att bibehålla sin nisch, samt att kunskap om deras differentierade produkt utvecklas och stärks.

I detta stycke har det framkommit att nätverkande är viktigt för SME-mellanhänder då de karaktäriseras av resursbrist och genom nätverk kan de få tillgång till resurser de själva inte har. På samma sätt kan företagen genom medverkande i nätverk skapa konkurrensfördelar. Nätverk påverkar möjligheten att vara flexibel och innovativ och det genererar och delar kunskap. Nätverk kan även ha en inverkan på konkurrenssituationen då företag hjälper varandra istället för att konkurrera, vilket kan vara en anledning till att företagen inte upplever konkurrensen som hård.

5. Avslutning – Så blev det

Här ämnar vi att till en början föra en diskussion där uppsatsens slutsatser lyfts fram. Därefter förs diskussionen upp till en mer generell nivå och slutligen diskuteras angränsande områden som hade varit intressanta att undersöka.

5.1 Slutsatser, poänger och bidrag

5.1.1 Konkurrensfördelar för SME

I analysen framkom det att SME-mellanhänder har olika konkurrensfördelar som används på varierande sätt av företagen. I vårt material har dock differentiering, kunskap, flexibilitet, innovativitet och nätverk visat sig ha betydelse för SME-mellanhänder men i olika utsträckning och på olika sätt. Det är fördelar som i vissa fall används aktivt, i några fall i mindre omfattning samt att de i vissa fall används omedvetet av företagen.

Det kan konstateras att konkurrensfördelarna i somliga fall inte går att särskilja utan en fördel leder många gånger till en annan. Det kan exempelvis påvisas att ett litet företag behöver ett nätverk för att kompensera för de resurser de saknar. En fördel med att vara ett litet företag är dock flexibiliteten som skapas, både genom ett snabbt beslutsfattande men även genom att ingå i ett nätverk istället för att ha fasta resurser uppbundna till företaget. Att en fördel leder till en annan kan även utläsas genom att undersöka företagets valda differentiering, som ofta är ett resultat av den kunskap som ägaren hade innan företaget grundades. Kunskapen inom ett speciellt område är ofta anledningen till att företaget valde sin specifika inriktning och differentiering.

Att innovativitet skulle vara en konkurrensfördel har konstaterats i tidigare forskning men har i några företag inte haft stor prioritet. Det framkom att innovativitet, beroende på definition och tolkning, kan urskiljas i företagen. På grund av den mångsidiga definitionen går det att utläsa att flera företag är innovativa, dock sker det på olika vis och beror på typen av resor som säljs samt företagets inställning.

5.1.2 Konkurrensfördelarnas användning

Det kan konstateras att samtliga identifierade konkurrensfördelar används på något sätt i företagen. Dock sker det på olika vis. Differentiering används inte i det dagliga arbetet utan är

snarare en grund på vilken verksamheten står. Genom denna har företagen hittat en nisch och skapat sitt företag. Differentieringen är fundamental för företagets existens och då många företag anser att de är relativt ensamma om att arbeta inom sin nisch kan det ses som en av anledningarna till att marknaden inte uppfattas som vidare konkurrensintensiv. En annan anledning till att marknaden inte är vidare utsatt för konkurrens kan bero på det vis företagen använder sina nätverk. Genom nätverk samverkar företagen snarare än konkurrerar då de skickar kunder till konkurrenterna inom nätverket när de själva inte kan erbjuda kunden rätt tjänst. På så vis kan företagen dra nytta av sin nisch och sina nätverk då de får kunder som andra företag inte kan hjälpa. Konkurrensen är således mindre intensiv av dessa två anledningar.

Förutom att bidra till en förbättrad konkurrenssituation har nätverk visat sig vara ett viktigt medel för SME-mellanhänder även vid skapandet av andra konkurrensfördelar såsom flexibilitet. Företagens storlek gör att det är nödvändigt för dem att ha ett nätverk som de kan använda vid planeringen av en resa. Utan de kontakterna hade de inte kunna göra sitt jobb. En annan fördel är att de slipper binda upp fasta resurser till företaget samt att de har möjlighet att ändra riktning och använda sig av nya samarbetspartners vid behov. Flexibilitet kan således uppnås genom nätverket men materialet har även visat att flexibilitet finns genomgående i organisationen och även underlättar beslutsfattande då de själva sitter så pass nära kärnan. Flexibilitet är något som genomsyrar verksamhetens dagliga arbete och hjälper även företagen att snabbare betjäna kunder.

Innovativitet var svårt att identifiera i en del företag men aktiviteter tydde ändå på ett visst innovativt tänkande inom organisationerna. En del företag skapar exempelvis nya resor efter behov och genomför vissa förändringar när det krävs. Innovativt beteende upplevdes även genom den öppenhet för idéer som beskrevs i vissa sammanhang. Innovativitet kan konstateras existera i vissa SME-mellanhänder men det har framkommit att det inte alltid uttryckligen går att påvisa hur det används. En anledning till detta kan vara då det är socialt förankrat i organisationer och alltså utförs instinktivt och inte alltid medvetet, det innebär därmed att det är svårt att imitera och kan leda till en konkurrensfördel.

Kunskap, eller mer specifikt, erfarenhetsbaserad kunskap, är emellertid den konkurrensfördel som visat sig ha störst inverkan på företagets verksamhet och används i den dagliga verksamheten då reserådgivning och reseplanering sker. Kunskap om destinationer och reseformer är grundläggande för att företaget ska kunna bedriva sin verksamhet. Ägarens och

personalens kunskap har därför poängterats som fundamental i detta sammanhang. Kunskap har även möjlighet att utvecklas inom nätverket, aktörer kan delge varandra sin kunskap och på så vis även frambringa en gemensam kunskap.

5.1.3 Viktigt att lyfta fram

Erfarenhetsbaserad kunskap som konkurrens fördel är något som inte tagits upp i vidare stor omfattning i tidigare forskning. I vårt arbete har den typ av kunskap framkommit som en väldigt viktig fördel för SME-mellanhänder. Den slutsatsen kan dras baserat på respondenternas kommentarer samt på argumentet att kunskap har förmågan att vara en varaktig konkurrens fördel. I många fall är det fundamentalt för ägarna att redan besitta kunskap om en specifik destination eller reseform vid grundandet av företaget. Denna kunskap utvecklas även efter hand och byggs på med nya erfarenheter och ett nytt djup skapas inom ett visst område. Däremot är det en sårbar resurs då förändringar i miljön kan göra att specifik kunskap om en viss destination inte längre är relevant. Den bör alltså kombineras med andra konkurrens fördelar för att företaget inte ska vara allt för utsatta.

Flexibilitet har dessutom påpekats vara en viktig konkurrens fördel, både i tidigare forskning, och av företagen. Däremot kan det argumenteras för att flexibilitet i sig inte är någon konkurrens fördel enligt definition men att det kan leda fram till att andra konkurrens fördelar skapas. En sådan konkurrens fördel kan uppstå då de har möjlighet att tillfredsställa kunders behov bättre och skapa skraddarsydda resor. Utan flexibilitet hade SME-mellanhänder inte haft samma arbetssätt. De hade istället följt en mer oflexibel struktur där de inte anpassat sig efter kunder utan endast sålt färdiga paket. Kunskap om destinationen hade i ett sådant företag varit överflödigt då rådgivning inte behöver ges om de endast säljer färdiga paket. Flexibilitet kan därmed ses som en av företagets styrkor som bidrar till att attrahera kunder och materialet visar att flexibilitet, precis som tidigare forskning konstaterat, är en konkurrens fördel för SME-mellanhänder.

Uppsatsen har på många sätt öppnat våra ögon för hur arbetsgången ser ut för SME-mellanhänder i turismbranschen, hur de tänker om konkurrenssituationen samt hur konkurrensen faktiskt påverkar deras position. Stort sett är konkurrens något som företagen inte medvetet påverkas av i särskilt stor utsträckning, men som ändå existerar. Då turismbranschen som behandlats i denna uppsats, innefattar många företag blir kunskap om en specifik destination eller typ av resande en värdefull konkurrens fördel att besitta. Antalet

turistdestinationer är ofantligt många vilket öppnar upp för en stor marknad. Det möjliggör även företagens användning av sina specialiserade kunskaper som därmed differentierar företagen från andra aktörer. Då företag fokuserar på sina starkaste fördelar kan det medföra ett mindre antal konkurrenter samt en minskad konkurrensintensitet. Slutsatsen kan dras att företagen inte endast bör fokusera på en fördel utan en kombination av olika medel är att föredra då företaget annars kan vara sårbart för förändringar i miljön. Genom att ha en kombination av nämnda fördelar kan företagen stärka sig gentemot andra aktörer på marknaden.

5.2 Vårt bidrag för en ökad förståelse

De slutsatser som dragits ovan om SME-mellanhänder kan även förlängas till SME inom andra branscher. Vi kan dra slutsatsen att det inte går att generalisera när det gäller vilka medel SME bör använda eller vilka konkurrensfördelar de har. Snarare är det så att varje enskild SME bör se till sin egen verksamhet och vilka medel de kan använda sig av för att stärka sin position på marknaden. I relation till det kan det även sägas att små företag saknar vissa resurser som de på grund av sin storlek inte kan besitta. Av den anledningen kan det konstateras att nätverk är nödvändigt för SME vilket innebär att de genom dessa kan utveckla konkurrensfördelar och stärka sig gentemot andra aktörer. Däremot finns det inga tydliga regler över hur detta bör gå till utan fältet som rör SME borde ta ett annat perspektiv och poängtera betydelsen att varje enskild SME utgår från sina egna resurser och vad de har. Kunskap kan konstateras vara en sådan resurs som finns i många SME då ägarnas eget intresse inom området genomsyrar verksamheten. Kunskap som konkurrensfördel bör alltså värderas högt i samtliga SME, inte endast inom turismbranschen.

5.3 Tankar att föra vidare

Denna uppsats har ämnat öka förståelsen kring SME-mellanhänder och de medel de använder i sitt arbete. För att kunna gå på djupet i hur företagen använder sina medel valdes ett företagsperspektiv. Det hade dock varit intressant att utöka studien med ett kundperspektiv där styrkor som kunderna värderar hade tagits fram. I den genomförda studien har kundens perspektiv inte vägts in och därför kan inget sägas om huruvida kunderna uppskattar det företagen lägger energi på. En jämförande studie hade då kunnat utföras mellan de styrkor företagen upplever sig ha och de attribut kunderna värderar. I uppsatsen har det framkommit att olika företag har olika konkurrensfördelar. Det har även slagits fast att SME-mellanhänder

har vissa konkurrens fördelar just på grund av att de är små företag. Flexibilitet är ett sådant attribut som små företag har och det är en fördel gentemot stora företag. Vid en expansion av företaget minskar därmed deras flexibilitet. En minskad flexibilitet kan på så sätt bidra till att andra styrkor företaget tidigare kunnat dra nytta av inte längre är aktuella och fördelaktiga. Samtliga respondenter påtalade att de vill expandera sin verksamhet. Det väcker en tanke om att det hade varit intressant att undersöka till vilken gräns SME kan dra nytta av sina konkurrens fördelar innan de tappar sin styrka.

Med detta sagt avslutar vi uppsatsen om SME-mellanhänder i Sveriges turismbransch. Vi hoppas att läsningen har varit ett nöje och att vi genom uppsatsen bidragit till en större förståelse för hur SMEs arbetar. Vi hoppas även att vi väckt ett intresse för ämnet samt genom vårt resultat bidragit till nya idéer för vidare forskning.

Tack!

6. Källförteckning

6.1 Skriftliga källor

Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82. (1). 150-169.

Bamberger, I. (1989). Developing competitive advantage in small and medium-size firms. *Long Range Planning*, 22. (5). 80-88.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17. (1). 99-120.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Pearson.

Box, T. M. & Miller, W. D. (2011). Small-firm competitive strategy. *Academy Of Strategic Management Journal*, 1. (2). 55-59.

Braun, P. (2002). Networking tourism SMEs: e-commerce and e-marketing issues in regional Australia. *Information Technology & Tourism*, 5. (1). 13–23.

Brence, I. (2010). Organisational flexibility and possibilities for its assessment. *Journal of Business Management*, 3. 105-114.

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

Bucki, J. & Pesqueux, Y. (2000) Flexible workshop: about the concept of flexibility. *International Journal of Agile Management Systems*, 2 (1). 62 - 70.

By, R. T. & Dale, C. (2008). The successful management of organisational change in tourism SMEs: initial findings in UK visitor attractions. *International Journal of Tourism Research*, 10. (4). 305–313.

Cooper, C. (2012). *Essentials of tourism*. Essex: Pearson Education.

Desouza, K. C. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10. (1). 32 – 43.

- Dilts, J. & Prough, G. (1989). Strategic options for environmental management: a comparative study of small vs. large enterprises. *Journal Of Small Business Management*, 27. (3). 31-38.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science* , 7. (2). 136-150.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28. (1). 69–89.
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantages. *Harvard Business Review*, 64. (5).53-58.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17. 109-122.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* , 19. (4). 293-318.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hitt, M. A., Keats, B. W. & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy Of Management Executive*, 12, (4). 22-42.
- Hoffmann, W. H. & Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long Range Planning*, 34. (3). 357-381.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hurley, R. F., Hult, G.T.M. & Knight, G.A. (2005). Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside, *Industrial Marketing Management*, 34. (3). 281–283.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30. (1). 146-165.

- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: A management perspective. *International Small Business Journal*, 15. (2). 63-75.
- Klemm, M. & Parkinson, L. (2001). UK tour operator strategies: causes and consequences. *International Journal of Tourism Research*, 3. (5). 367-375.
- Knoke, D. & Kuklinki, J. (1983). *Network analysis*. Los Angeles: Sage.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management journal*, 9, (4). 319-332.
- Leitner, K. H. & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35. (2). 169-189.
- Levy, M. & Powell, P. (1998). SME flexibility and the role of information systems, *Small Business Economics*, 11. (2). 183-196.
- Miller, A. & Dess, G.G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of generalizability, accuracy, and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30. (4). 553-585.
- Miller, D. (1993). The Generic Strategy Trap. *Journal of Business Strategy*, 13. (1). 37-41.
- Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2005). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27. (6). 1141-1152.
- O'Donnell, A., Gilmore, A, Carson, D. & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of Strategic Marketing*, 10. (3). 205-223.
- Omerzel, D. & Gulev, R. (2011). Knowledge resource and competitive advantage. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 9. (4). 335-354.
- Podolny, J. M. & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 24. (1). 57-76.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy- techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy-- techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans - Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Daleke Grafiska.
- Svenningsson, M., Lövheim, M. & Bergquist, M. (2003). *Att fånga nätet: Kvalitativa metoder för Internetforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Todnem, R. & Crispin, D. (2008). The successful management of organisational change in tourism SMEs: initial findings in UK visitor attractions. *International Journal of Tourism Research*, 10. (4). 305–313.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Walsh, M., Lynch, P. & Harrington, D. (2010). A capability-based framework for tourism innovativeness. *Irish Journal Of Management*, 31, (1). 21-41.
- Wincent, J. (2005). Does size matter?: A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12. (3). 437 – 453.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105. (3). 261-279.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9. (3). 64-82.
- Zhang, H. Q. & Morrison, A. (2007). How can the small to medium sized travel agents stay competitive in China's travel service sector?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19. (4). 275 – 285.

6.2 Dokument

European Commission. (2012). The new SME definition – User guide and model declaration. Enterprise and industry publications.

Statistiska Centralbyrån. (2010). De små och medelstora företagens ekonomi 2008. Sveriges officiella statistik statistiska meddelanden. NV 19. SM 1004.

6.3 Muntliga källor

Folke Skoog, delägare Resman - Uppsala AB. Intervju 2012-04-24 klockan 14.00-14.55.

Johanna Härbst, VD Sydafrikaresor. Intervju 2012-04-16, klockan 13.30-14.35.

Mattias Lindmark, personalchef Xtravel. Intervju 2012-04-20, klockan 13.30-14.15.

Nicke Sundström, delägare Pathfinder Travels. Intervju 2012-04-16 klockan 13.30-14.35.

Pekko Svensson, delägare Poseidon Travel. Intervju 2012-04-19 klockan 10.00-11.05.

Rachel Sharp, delägare och VD Kilimanjaro Safary Agency. Intervju 2012-04-24 klockan 14.00-14.55.

6.4 Webbällor

Kilimanjaro Safary Agency. (2012). <http://www.kilimanjarosafari.se/>. (Läst: 2012-04-19)

Pathfinder Travels. (2012a). <http://www.pathfindertravels.se/>. (Läst: 2012-04-11)

Pathfinder Travels. (2012b). Vandrings i höga Atlas, Marocko.

<http://www.pathfindertravels.se/vandring-i-atlasbergen-marocko>. (Läst: 2012-04-20)

Pathfinder Travels. (2012c). Våra guider. <http://www.pathfindertravels.se/vara-guider/>. (Läst: 2012-04-29)

Poseidon Travel. (2012). <http://www.poseidontravel.se/> (Läst: 2012-04-13)

Resman. (2012a). <http://www.resman- uppsala.se/> (Läst: 2012-04-17)

Sydafrikaresors. (2012). <http://www.sydafrikaresor.se/>. (Läst: 2012-04-11)

Xtravel. (2012a). <http://xtravel.se/>. (Läst: 2012-04-15)

Xtravel (2012b). Hossegor, Frankrike.

http://www.xtravel.se/destination/surfresor/Hossegor_frankrike_surf_yoga/extra/resa_till_och_fran_hossegor_yoga. (Läst: 2012-15-16)

Xtravel. (2012c). Introduktion. <http://www.xtravel.se/om-xtravel/Introduktion>. (Läst: 2012-04-13)

Xtravel (2012d). Raw powder, Japan.

http://www.xtravel.se/destination/skidresor/Japan/extra/resa_till_och_fran_rawpowder_japan. (Läst: 2012-15-16)

Xtravel. (2012e). Sköna erbjudanden. <http://www.xtravel.se/erbjudanden>. (Läst: 2012-05-02)

7. Bilagor

7.1 Intervjuguide

Inledande frågor

- Berätta om din karriär och hur du kommit till den position du har idag
- Kan du berätta om din position i företaget och vad dina arbetsuppgifter innebär

Företaget

- Företagets verksamhet
 - Kan du beskriva företagets verksamhet?
 - Vad är det ert företag erbjuder? Vad är ert koncept?
 - Vad har ni för vision, mål, riktlinjer?
 - Hur stor omsättning har ni?
- Anställda
 - Vilka positioner finns i företaget och hur ser strukturen ut?
 - Var befinner sig de anställda?
 - På vilken basis är de anställda? Heltid/Deltid?
 - Anlitar ni efter behov?
- Kunder
 - Hur skulle du beskriva er målgrupp?
 - Arbetar ni för att behålla era kunder? Hur?
 - Har ni mycket återkommande kunder eller arbetar ni mest för att locka nya kunder?
 - Vad tror du är anledningen till att era kunder reser med er?
 - Vad är viktigast för era kunder, ett lågt pris eller en unik produkt? Varför?

Differentiering/Konkurrenssituation

- Branschen
 - Kan du beskriva branschen som ert företag är verksam inom?
 - Hur är stämningen i branschen?
 - Hur ser konkurrensen ut?
 - Vilka ser ni som era konkurrenter?

- Anser du att ni skiljer er från era konkurrenter? På vilket sätt?
- Hur viktigt är det för er att skilja er från era konkurrenter?
- Konkurrensfördelar
 - Vilka är era starka sidor?
 - Ni är ett relativt litet företag, påverkar er storlek sättet ni arbetar internt/externt?
 - Hade det varit lätt för ett annat företag att kopiera ert koncept? Hur? Varför?

Nätverk

- Samarbete
 - Har ni några samarbeten, kan du beskriva dessa?
 - Vad är anledningen till att ni ingått dessa samarbeten?
 - Vilken är er roll i olika samarbeten?
 - Kan du ge exempel på lyckade och misslyckade samarbete?
 - Finns det några företag/organisationer i er geografiska närhet som ni samarbetar med?
 - Hur väljer ni ut era samarbetspartners?
 - Vilken inverkan har ert kontaktnät på er konkurrenssituation?
- Resans utformning
 - Hur går arbetet till när ni sätter ihop en resa?
 - Hur mycket får olika aktörer påverka resans utformning?

Flexibilitet/Innovation

- Marknadsförändringar
 - *Hur föränderlig är marknaden ni arbetar på?*
 - *Anpassar ni er efter marknadsförändringar? Hur?*
 - *Anser ni att ni behöver förändra er verksamhet för att behålla er konkurrenskraft?*
- Förändringar
 - Arbetar ni för att driva fram förändringar? Hur?
 - Strävar ni efter att vara först med nya saker? Hur?
 - Hur arbetar ni inom organisationen för att vara först med nya saker?
 - Hur arbetar ni för att underlätta för att människor i organisationen ska kunna komma med nya idéer?
 - Jobbar ni efter strukturerade planer, eller tar ni beslut efter hand?

Sammanfattningsvis

- Sammanfattningsvis, vad skulle du säga är era största fördelar och vilka är era största hot?