

# Går charterbolagens miljödrivna affärsutveckling som på räls?

En studie om miljödriven affärsutveckling och tågcharter

Ali Jahanbakhsh & Jakob Naredi

Magisteruppsats 15 hp

Höstterminen 2008

Handledare: Anders Blomquist

English title: A studie on sustainable business development and  
package tours by train

Kontakt författare: ius\_sweden@hotmail.com & jakob@naredi.nu

**Företagsekonomiska institutionen**



**Stockholms  
universitet**

## **Abstract**

Environmental issues have, during the past years, become a more discussed subject in the political and in the business world. Several laws and regulations have come to pass in order to make businesses considerate towards environmental issues. Authorities and investors are putting higher demands on businesses to work towards a more sustainable development. Businesses should therefore focus more on sustainable development because such a focus can make them more competitive.

The travel industry, mainly air transportation, is seen as a big force behind the climate changes. During the past few years a number of Swedish tour operators have offered packaged tours by train, which has attracted the attention of media. With this in mind it will be interesting to study packaged tours by train from a business development point of view concentrating on the environmental aspects.

The main purpose of this study is to give a deeper understanding on how tour operators can develop packaged tours by train by using a sustainable business development. The study has a comprehended qualitative approach with a deductive starting point.

Secondary data about the tour operating industry and sustainable business development has been used. Interviews with employees from Nortlander, Ving and Fritidsresor, who all offer packed tours by train, have been done. The interviewed persons were all asked questions based upon a research-model that considered subjects such as environmental changes in the business world, driving forces, attitudes, business idea, vision and strategies. The data from the interviews have in the analysis been compared to each other and also the secondary data.

The conclusions that were drawn from the analysis have been divided into problems and obstacles and also possibilities and driving forces, for sustainable business development for packaged tours by train. One of the conclusions is that the environmental requirements from neither authorities nor the market have been strong enough to affect the tour operators' business development in a greater sense. Swedish travellers tend in the same time to value shorter travelling time higher than the environmental friendliness of the journey. Environmental requirements from authorities and the market will however increase in the future and then many opportunities for the tour operators who already offer packed tours by train will arise.

Finally a discussion is conducted which is divided into two parts; sustainable business development is dealt with in the first part and packaged tours by train in the second. The first part discusses that environmental requirements from the authorities tend to have a higher potential to create a change compared to the requirements from the market. There is also a discussion about the fact that the attitudes towards environmental issues tend to affect the driving forces that lead the business into a change. In the second part a discussion is conducted about the potential of the marketing and also about environmental labelling of packaged train tours.

## **Keywords**

Business development, Tour operators, Ecotourism, Environmental requirements, Packaged tours by train, Sustainable business development, Sustainable tourism

# Sammanfattning

Under de senaste åren har miljöfrågor varit ett alltmer aktuellt ämne inom politiken och affärsvärlden. Flera lagar och regler har tillkommit för att företag ska ta hänsyn till miljön. Myndigheter och investerare börjar också ställa allt högre krav på att företagen ska arbeta mer med en hållbar utveckling. Därför bör företag alltmer fokusera på en hållbar utveckling då detta kan göra dem mer konkurrenskraftiga.

Resebranschen, och då främst flygtransport, anses vara en stor bidragande orsak till klimatförändringen. Sedan ett par år erbjuder ett fåtal charterbolag tågcharter vilket har blivit mycket uppmärksammat i media. Med detta i åtanke blir det intressant att studera tågchartern utifrån affärsutvecklingsproblematiken med inriktning på miljöaspekterna.

Studiens huvudsyfte är att ge en ökad förståelse för hur charterbolag kan utveckla konceptet med tågcharter genom att använda sig av miljödriven affärsutveckling. Studien har en förståelseinriktad kvalitativ forskningsansats med en i huvudsak deduktiv utgångspunkt.

För att uppfylla studiens syfte används sekundärdata om bland annat charterindustrin och miljödriven affärsutveckling. Intervjuer har skett med anställda på Nortlander, Ving samt Fritidsresor, som alla infört tågcharter i sitt produktutbud. Intervjupersonerna svarade på frågor baserade på en undersökningsmodell som behandlade områdena miljöförändringar i affärsmiljön, drivkrafter, attityder, affärsidé, vision och strategier. Intervjuerna har i analysen jämförts sinsemellan samt med sekundärdatan.

De slutsatser som dragits utifrån analysen har delats upp i problem och hinder samt möjligheter och drivkrafter för miljödriven affärsutveckling med tågcharter. En av slutsatserna är att miljökraven från vare sig myndigheter eller marknaden har varit starka nog för att påverka charterbolagens affärsutveckling i någon större bemärkelse. Samtidigt tenderar svenska resenärer att värdera kortare restid framför resans miljövänlighet. Miljökraven från myndigheter och marknaden kommer dock att öka i framtiden och då kommer möjligheter att uppstå för de charterbolag som redan nu erbjuder tågcharter.

Avslutningsvis förs en diskussion uppdelad i två delar där den första behandlar miljödriven affärsutveckling och den andra tågcharter. Den första delen handlar om att myndighetskraven tycks ha en större möjlighet till att snabbt skapa en förändring än vad marknadskraven har. Det diskuteras även kring faktumet att attityden till miljöfrågorna tycks påverka vilka drivkrafter företaget får till förändring. I den andra delen diskuteras bland annat möjligheter med marknadsföring samt miljömärkning av tågcharter.

## Nyckelord

Affärsutveckling, Charterbolag, Ekoturism, Hållbar turism, Miljödriven affärsutveckling, Miljökrav, Tågcharter

# Innehållsförteckning

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Inledning.....                                | 3  |
| 1.1   | Problembakgrund .....                         | 3  |
| 1.2   | Problemdiskussion .....                       | 4  |
| 1.3   | Problemprecisering.....                       | 4  |
| 1.4   | Syfte .....                                   | 5  |
| 1.5   | Problembärare .....                           | 5  |
| 1.6   | Kunskapsbidrag.....                           | 5  |
| 1.7   | Avgränsning .....                             | 5  |
| 1.8   | Definitioner .....                            | 5  |
| 2     | Metod .....                                   | 7  |
| 2.1   | Forskningsansats .....                        | 7  |
| 2.2   | Tillvägagångssätt.....                        | 8  |
| 2.2.1 | Sekundärdatainsamling .....                   | 8  |
| 2.2.2 | Primärdatainsamling.....                      | 9  |
| 2.2.3 | Redovisning av primärdata.....                | 11 |
| 2.2.4 | Analys av primärdata .....                    | 11 |
| 2.3   | Metod & källkritik.....                       | 12 |
| 3     | Referensram .....                             | 13 |
| 3.1   | Affärsutveckling.....                         | 13 |
| 3.2   | Miljödriven affärsutveckling.....             | 14 |
| 3.2.1 | Attityder .....                               | 14 |
| 3.2.2 | Drivkrafter .....                             | 15 |
| 3.2.3 | Miljökrav från marknaden och myndigheter..... | 16 |
| 3.2.4 | Strategi .....                                | 16 |
| 3.3   | Resebranschen och miljöfrågorna .....         | 19 |
| 3.3.1 | Charterbolagen .....                          | 19 |
| 3.3.2 | Tågoperatörerna .....                         | 19 |
| 3.3.3 | Flygbolagen .....                             | 20 |
| 3.4   | Miljötrenden i samhället.....                 | 20 |
| 3.5   | Referensramsdiskussion .....                  | 20 |
| 3.5.1 | Miljöförändringar i affärsmiljön .....        | 21 |
| 3.5.2 | Drivkrafter .....                             | 21 |
| 3.5.3 | Attityder .....                               | 21 |
| 3.5.4 | Affärsidé.....                                | 21 |
| 3.5.5 | Vision .....                                  | 22 |
| 3.5.6 | Strategier .....                              | 22 |
| 3.5.7 | Undersökningsmodell.....                      | 22 |
| 4     | Empiri.....                                   | 24 |
| 4.1   | Nortlander AB .....                           | 24 |
| 4.1.1 | Miljöförändringar i affärsmiljön .....        | 24 |
| 4.1.2 | Drivkrafter .....                             | 25 |
| 4.1.3 | Attityder .....                               | 25 |
| 4.1.4 | Affärsidé.....                                | 26 |
| 4.1.5 | Vision .....                                  | 26 |
| 4.1.6 | Strategier .....                              | 27 |
| 4.2   | Fritidsresegruppen .....                      | 27 |
| 4.2.1 | Miljöförändringar i affärsmiljön .....        | 28 |
| 4.2.2 | Drivkrafter .....                             | 28 |

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| 4.2.3          | Attityder .....   | 28 |
| 4.2.4          | Affärsidé .....   | 29 |
| 4.2.5          | Vision .....  | 30 |
| 4.2.6          | Strategier .....  | 30 |
| 4.3            | Ving Sverige AB .....   | 30 |
| 4.3.1          | Miljöförändringar i affärsmiljön .....  | 31 |
| 4.3.2          | Drivkrafter .....   | 31 |
| 4.3.3          | Attityder .....   | 32 |
| 4.3.4          | Affärsidé .....   | 32 |
| 4.3.5          | Vision .....  | 33 |
| 4.3.6          | Strategier .....  | 33 |
| 5              | Empirisk och teoretisk analys .....   | 35 |
| 5.1            | Miljöförändringar i affärsmiljön .....  | 35 |
| 5.2            | Drivkrafter .....   | 35 |
| 5.3            | Attityder .....   | 36 |
| 5.4            | Affärsidé .....   | 37 |
| 5.5            | Vision .....  | 37 |
| 5.6            | Strategier .....  | 38 |
| 5.7            | Summerande analys .....   | 39 |
| 6              | Slutsatser .....  | 40 |
| 6.1            | Problem och hinder för miljödriven affärsutveckling med tågcharter .....          | 40 |
| 6.2            | Möjligheter och drivkrafter för miljödriven affärsutveckling med tågcharter ..... | 40 |
| 7              | Diskussion .....  | 42 |
| 7.1            | Diskussion kring miljödriven affärsutveckling .....                               | 42 |
| 7.2            | Diskussion kring tågcharter .....   | 42 |
| 7.3            | Rekommendationer till vidare forskning .....                                      | 43 |
| 8              | Referenslista .....   | 44 |
| 8.1            | Artiklar .....  | 44 |
| 8.2            | Litteratur .....  | 44 |
| 8.3            | Övriga tryckta källor .....   | 45 |
| 8.4            | Webbkällor .....  | 46 |
| Bilagor        | .....   | X  |
| Intervjufrågor | .....   | X  |

## Figurförteckning

|  |    |
|--|----|
| Figur 1: Egen bearbetning av Affärsstrategier som en länk mellan nuvarande affärsidé och framtida vision ..... | 13 |
| Figur 2: Egen bearbetning av Ökande miljökrav och valfrihet .....  | 16 |
| Figur 3: Egen bearbetning av Eco-efficiency portfolio matrix .....   | 18 |
| Figur 4: Undersökningsmodell .....   | 23 |

## Tabellförteckning

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1: Förhållningssätt till miljöfrågor ..... | 15 |
|---|----|

# 1 Inledning

*I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden till valet av ämne, en precisering av det problem som ska undersökas, samt studiens syfte. Därefter följer information om studiens problembärare och kunskapsbidrag. Slutligen presenteras de avgränsningar och definitioner som används.*

## 1.1 Problembakgrund

Miljöfrågorna har de senaste åren varit ett mycket omdiskuterat ämne i media och fått en given plats i politikernas agenda (Naturvårdsverket, 2008). Flera lagar och regler har tillkommit för att minska miljöproblemen. Dessa uppskattas inte av alla utan har kritiserats av företagorganisationer som komplicerade och hämmande (DI, 2008). Men det finns även företag som tack vare dessa stränga miljölagar tvingats till en utveckling av sina produktionsprocesser vilket resulterat i att de blivit mer effektiva och miljövänliga än tidigare, vilket i sig är en stor konkurrensfördel (Jansson, Nilsson & Rapp, 2000). Denna positiva syn på miljöfrågor benämns *miljödriven affärsutveckling*. Forskningen kring detta område började historiskt sett med att Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) 1995 publicerade rapporten *Miljödriven affärsutveckling – från myndighetskrav till strategiska möjligheter*. Jansson, Nilsson och Rapp (2000) presenterar i en undersökning om miljödriven affärsutveckling att de flesta storföretag har formulerade miljömål och rutiner. Men företagen har problem med att utveckla strategier på grund av att det finns för få verktyg och modeller. Miljödriven affärsutveckling har enligt dem inte spridit sig ut i organisationerna i tillräckligt stor utsträckning.

En bransch som utpekats som en riktig miljöbov är resebranschen. Flyget står för fem procent av Sveriges koldioxidutsläpp och motsvarande siffra internationellt sett är två procent (Luftfartsverket, 2008). Vid en normal semesterresa med flyg står själva flygresan för 60-95 procent av resans totala miljöutsläpp (Gössling & Hall, 2005; Peeters & Schouten, 2006). Dessutom är växthusgaserna från flyget farligare för ozonskiktet då utsläppen sker högre upp i atmosfären (Penner et al., 1999). År 2000 bestod 20 procent av alla turistresor i Europa av en resa med flyg. Samtidigt stod flyget för 80 procent av alla turistresors koldioxidutsläpp (Peeters & Schouten, 2004). Gössling et al. (2005) anser att turism som innefattar flygtransport är den turismen som har en störst negativ påverkan på klimatförändringen. Enligt Anderson (2006) är det betydligt miljövänligare att resa med tåg jämfört med flyg.

Flera svenska tidskrifter har under de senaste åren uppmuntrat sina läsare att använda tåg som transportmedel istället för flyg, just för att minska klimatpåverkan. Miljödebatten i media har lett till att konsumenterna efterfrågar mer miljövänliga resealternativ, och efterfrågan på så kallad ekoturism har ökat kraftigt (Gössling, 2006). Enligt en undersökning som Naturvårdsverket låtit göra (2007) kan 71 procent av svenska folket i stor utsträckning tänka sig att åka mer tåg istället för att flyga för att minska klimatförändringen.

Efterfrågan på dessa ”grönare” resealternativ har även drivit på charterbolagen och sommaren 2007 införde Fritidsresor tågcharter i sitt utbud. Deras satsning blev mycket populär och biljetterna gick åt väldigt fort. Inför sommaren 2008 mer än tiodubblade Fritidsresor antalet tågcharterplatser och även konkurrenten Ving tog med tågcharterkonceptet i sitt utbud. Även denna sommar blev bokningsmässigt en succé (Billner, 2008).

## 1.2 Problemdiskussion

Om ett par år avregleras den europeiska persontågtrafiken där resan passerar minst en gräns (EU-kommissionen, 2004). Detta skapar rimligtvis större förutsättningar för tågcharter och förmodligen kommer nya affärsmodeller att dyka upp. Detta i kombination med att flertalet kan tänka sig att åka mer tåg istället för att flyga gör att det kommer att vara nödvändigt för företagen att erbjuda rätt produkt till rätt personer med en genomtänkt strategi, då konkurrensen inom detta område med stor sannolikhet kommer att öka. Denna problematik går att undersöka med olika infallsvinklar. Kan tågcharter användas som en konkurrensfördel för de charterbolag som erbjuder detta? Eller kan tågchartern utmana charterbolagens nuvarande produktutbud som till största del bygger på flygresor? Kommer de charterbolag som erbjuder tågcharter att behöva ändra sin kommunikation till kunderna? Dessa olika infallsvinklar kräver olika angreppssätt för att kunna undersökas och besvaras. Det går att ta hjälp av teorier kring konkurrens, marknadsföring, kommunikation, avreglering etc. Schwartz, Tapper och Font (2008) har exempelvis studerat miljöprogrammet "Tour Operators Initiative for Sustainable Tourism Development" (TOI) som startats av FN. De anser att charterbolagen bör arbeta med Sustainable Supply Chain Management (SSCM), det vill säga hållbar leverantörsstyrning. Med detta angreppssätt blir det dock svårt att studera enskilda koncept hos charterbolagen då det lägger större fokus på leverantörerna. Stehmann och Zellhoger (2004) har i sin forskning lagt större fokus på avregleringen av järnvägstrafiken i Europa. De har jämfört transporter på järnväg med flyg- och vägtransporter. Denna konkurrensjämförelse hjälper dock inte charterbolagen att utvecklas.

Med tanke på att författarna till denna uppsats tidigare i sin utbildning inriktat sig mot affärsutveckling har ett angreppssätt valts med utgångspunkt i affärsutvecklingsproblematiken. Affärsutveckling definieras som en process där externa och interna faktorer resulterar i att ett företags affärsidé utvecklas. Detta leder därefter till att organisationen som helhet förändras (Normann, 1975). Finns det några externa faktorer som förändrar charterbolagens affärsidé? Är dessa i så fall starka nog för att kunna förändra hela organisationen? Denna uppsats har Normanns (1975) infallsvinkel och syn på affärsutveckling.

Myndigheter och investerare ställer allt högre krav på att företagen ska börja arbeta för en mer hållbar utveckling (Carrod & Chadwick, 1996). Företagen kommer så småningom att behöva fokusera mer och mer på hållbar utveckling för att kunna vara konkurrenskraftiga (Stigson, 1999). Vissa företag har gått så långt som att se möjligheterna i miljöfrågorna och strävar därför efter att bli mer miljövänliga (Jansson, Nilsson & Rapp, 2000). Genom att anta denna syn på miljöfrågor vid affärsutveckling blir det intressant att se hur tågcharterkonceptet kan utvecklas när miljökraven från olika håll blir allt större.

*Hållbar turism kräver nya sätt att tänka, nya strategier, nya partnerskap,  
nya former av expertis, kort sagt: innovationer.*  
Duim & Marwijk (2006)

## 1.3 Problemprecisering

Ovanstående diskussion har lett fram till följande forskningsfråga:

Hur kan charterbolagen använda sig av miljödriven affärsutveckling för att utveckla tågchartern som koncept?

## **1.4 Syfte**

Studiens huvudsyfte är att ge en ökad förståelse för hur charterbolag kan utveckla konceptet med tågcharter genom att använda sig av miljödriven affärsutveckling. För att göra detta har huvudsyftet brutits ner i följande delsyften:

- Ta reda på om charterbolagens nuvarande affärsutveckling tar hänsyn till miljöfrågor.
- Identifiera hinder, drivkrafter, problem och möjligheter för miljödriven affärsutveckling med tågcharter.

## **1.5 Problembärare**

Studien görs företrädesvis för företag inom resebranschen och då främst charterbolag, men den kan även vara intressant för andra organisationer som är intresserade av miljödriven affärsutveckling.

## **1.6 Kunskapsbidrag**

Studien ska i första hand att bidra med kunskap till charterbolagens miljödrivna affärsutveckling. Målet är att skapa en ökad förståelse kring både miljödriven affärsutveckling och tågcharter. Detta för att det i framtiden ska kunna utvecklas mer miljövänliga resealternativ. Därmed ämnar denna uppsats även till att ge ett visst kunskapsbidrag till klimatdebatten.

## **1.7 Avgränsning**

En avgränsning från ekoturism i klassisk bemärkelse har gjorts. Ekoturism syftar enligt Forsyth (1997) till rekreation i naturlandskap eller hotade ekosystem som regnskogar eller korallrev. Detta är inte av intresse för denna uppsats.

## **1.8 Definitioner**

### *Affärsutveckling*

Utveckling av en affärsidé genom externa och interna faktorer. Denna utveckling resulterar oftast i en utveckling av hela organisationen (Normann, 1975).

### *Charterbolag*

Enligt Tepelus (2005) är charterbolag länken mellan efterfrågan och utbudet inom resebranschen. Charterbolagens uppgift är att förenkla för köparen av resan genom att paketera boende, transport, utflykter och underhållning.

### *Miljödriven affärsutveckling*

Den affärsutveckling som beror på förändrade miljökrav.

### *Koncept*

Bärande idé eller grundläggande föreställning om hur olika delar av en verksamhet skall kombineras eller samordnas (Ne.se, 2008).

### *Tågcharter*

En paketerad resa där transportsättet huvudsakligen består av tåg.

## 2 Metod

*I detta kapitel skildras studiens forskningsansats. Dessutom redogörs undersökningens tillvägagångssätt vars tyngdpunkt ligger i intervjuer med representanter från svenska charterbolag som säljer tågcharter. Därtill skildras insamlingen av information från litteratur och vetenskapliga artiklar inom ämnena miljödriven affärsutveckling samt allmän information om charter- och tågbranschen.*

### 2.1 Forskningsansats

Miljödriven affärsutveckling har sedan mitten av 1990-talet blivit ett mer och mer accepterad samtidigt som miljökraven skärpts. Det finns inte heller några tydliga tendenser på att miljökraven att minska i framtiden utan snarare att de kommer att öka. De senaste åren har ett par charterbolag sett affärsmöjligheter i att erbjuda charter med tågresor som transportsätt. Med tanke på att detta affärskoncept är så pass nytt finns ingen tidigare forskning kring de drivkrafter som drev fram tågchartern eller hur tågchartern kan utvecklas ytterligare. Denna studie inriktar sig därför i huvudsak på att skapa en förståelse kring hur miljödriven affärsutveckling kan bidra till att utveckla tågchartern. Detta uppnås genom att studera båda dessa begrepp i ett sammanhang (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006). Studiens perspektiv är primärt utifrån de charterbolag som infört eller funderar på att införa tågcharter.

För att ta sig an problemformuleringen framstår den kvalitativa metoden som bäst lämpad, eftersom studien avser tolka charterbolagens arbete med miljödriven affärsutveckling och på så sätt se hur de kan utveckla tågchartern (Andersen, 1998). Då studien har ett förståelseinriktat syfte är det också mer lämpligt med en kvalitativ forskningsansats, då en sådan kan bringa ordning i det kaotiska och svårbegripliga (Starin et al., 1991). Därför har studiens problemformulering, studiens förståelseinriktade syfte, samt att ämnet tågcharter är relativt utforskat, lett fram till att en kvalitativ forskningsansats valts.

Denna studie har både induktiva och deduktiva inslag. Utgångspunkten ligger i ett deduktivt angreppssätt i den bemärkelsen att en referensram använts både som ett fundament för en undersökningsmodell och som ett verktyg i analysen. Förståelsen för de teorier som presenteras kring affärsutveckling och miljödriven affärsutveckling förbättras genom att de i analysen jämförs med de utförda intervjuerna (Bryman, 2007). I referensramen ges även en förförståelse kring resebranschen och miljötrenden i samhället. I referensramdiskussionen bidrar denna förförståelse till att foga ihop de teoretiska inslagen till en undersökningsmodell.

Det finns även ett induktivt inslag i den mån att ett relativt förutsättningslöst angreppssätt använts. En öppen attityd har varit nödvändig med hänsyn till att det inte gick att finna någon tidigare forskning kring konceptet med tågcharter. Även egna tolkningar av referensramen har gjorts i referensramdiskussionen i samband med utformningen av undersökningsmodellen. Denna förutsättningslösa inställning har också bidragit till att slutsatserna i viss mån mynnar ut i att bli teoriutvecklande (Jacobsen, 2002).

Sammanfattningsvis har studien således en förståelseinriktad kvalitativ forskningsansats med en i huvudsak deduktiv utgångspunkt.

## 2.2 Tillvägagångssätt

Första steget med arbetet var att formulera ett syfte och ett problem inom det valda ämnet som skulle undersökas. Därefter gjordes, utifrån det valda problemet, en artikel- och litteratursökning för att öka kunskapen inom det valda problemområdet. Efter artikel- och litteratursökningen valdes en relevant referensram för att kunna besvara studiens syfte och mål. När den teoretiska referensramen var vald och redovisad, valdes potentiella intervjuobjekt samt på vilket sätt dessa skulle intervjuas. Utifrån referensramen gjordes sedan en referensramsdiskussion som tillsammans med referensramen lade grunden till den undersökningsmodell som i sin tur mynnade ut i intervjufrågorna. När empiriinsamlingen genomförts sorterades den erhållna informationen upp för att kunna presenteras på ett tydligt sätt i det empiriska kapitlet. Därefter utfördes analysarbetet där det empiriska materialet först jämfördes företagen emellan och därefter med referensramen. Utifrån detta drogs sedan slutsatser samt rekommendationer till vidare studier. Avslutningsvis utfördes en diskussion kring tågcharter och miljödriven affärsutveckling.

### 2.2.1 Sekundärdatainsamling

Sekundärdata användes för att öka förståelsen om problemområdet samt underlätta den empiriska studien. Med sekundärdata menas den data som har samlats ihop av andra forskare med ett annat syfte än det ändamål som författarna har (Christensen et al., 2001).

Den teoretiska referensramen har insamlats genom litteratursökningar samt databassökningar av tillämpliga artiklar. Detta utfördes genom databassökningar i ett antal elektroniska ämnes-specifika databaser, däribland Business Source Premier och EconLit. Det främsta syftet bakom denna litteratursökning var att hitta relevant information om miljödriven affärsutveckling, men även om generell affärsutveckling, ekoturism samt allmän information om charterbranschen. Vid dessa sökningar hittades samtliga av studiens artiklar. Bland annat Jansson, Nilsson och Rapps (2000) artikel "Environmentally driven mode of business development: a management control perspective" som i arbetet bidragit till avsnittet om miljödriven affärsutveckling och "Aiming for sustainability in the tour operating business" av Tepelus (2005) som i referensramen användes för att öka förståelsen om charterbolagens miljöarbete.

För att hitta kompletterande information gjordes en litteratursökning på Stockholms universitetsbibliotek samt Mälardalens högskola. På Stockholms universitetsbibliotek hittades bland annat en rapport vid namn "Miljödriven affärsutveckling – från myndighetskrav till strategiska möjligheter" (1995) som var till stor nytta i att öka förståelsen kring begreppet miljödriven affärsutveckling. För att kunna beskriva vad som menas med affärsutveckling användes Normanns (1975) bok "Skapande företagsledning", som trots åldern är relevant då den på ett bra sätt beskriver vad affärsutveckling innebär. Även Berglund och Blomquists (2004) kompendium "Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten" användes för att ge en bättre bild över de olika komponenterna i affärsutveckling.

Syftet med sekundärdatainsamlingen var således att få en djupare förståelse för bland annat begreppen affärsutveckling, miljödriven affärsutveckling och charterbranschen. Den litteratur och de artiklar som utsågs valdes för att kunna besvara studiens problem och syfte. För att öka tillförlitligheten, redovisas information från flera olika källor i den teoretiska referensramen.

Efter redovisningen av de olika delarna i referensramen genomfördes en referensramsdiskussion där intressanta paralleller mellan de olika teorierna drogs och sammanfattades. Denna referensramsdiskussion mynnade sedan ut i den undersökningsmodell som senare användes vid primärdatainsamlingen.

## **2.2.2 Primärdatainsamling**

Primärdata är den data som samlas in för första gången direkt från personer eller grupper. Datainsamlingen är då oftast anpassad för en specifik frågeställning och inhämtas med hjälp av intervjuer, observationer eller frågeformulär. När primärdatan samlas in har forskaren en viss kontroll över att den data som samlas in är tillförlitlig (Jacobsen, 2002). Primärdata har insamlats för att hjälpa till att besvara studiens problemprecisering och uppfylla dess syfte. Det fanns sedan tidigare inte mycket information kring miljödriven affärsutveckling i charterbranschen och det har inte gått att finna någon tidigare forskning beträffande tågcharter. Därför har insamlingen av primärdata fokuserats kring dessa två områden. Primärdatainsamlingen har huvudsakligen skett genom intervjuer mellan 2008-11-18 och 2008-11-26.

### **2.2.2.1 Urval av intervjuobjekt**

För att kunna hitta lämpliga intervjuobjekt som kunde hjälpa till att besvara studiens problem, studerades tidningsartiklar på webbplatser samt i dagstidningar om tågcharter och miljövänligt resande. Detta gav en överblick om vilka i branschen som var insatta i tågcharter och därmed var potentiella intervjuobjekt. Geografiskt begränsades valet av intervjuobjekt till personer anställda på charterbolag belägna i Sverige. Detta då det skulle bli för omfattande att även ta med andra marknader. Sökförfarandet för att hitta intervjuobjekten var således en form av bekvämlighets- och tillfällighetsurval. De potentiella intervjuobjekten kontaktades sedan genom e-post eller per telefon och därefter bokades intervjuer in med samtliga. Intervjuobjekten arbetar för Nortlander, Ving och Fritidsresor som alla erbjuder tågcharter. Alla intervjuobjekt hade kunskap och erfarenhet om tågcharter samt konsumenternas behov på chartermarknaden. Intervjupersonerna hos Ving och Nortlander hade även god insikt om företagets miljöarbete medan den intervjuade hos Fritidsresor hänvisade till ytterligare två anställda. Därmed har tre personer anställda på Fritidsresor intervjuats.

### **2.2.2.2 Intervjumetoder**

Valet av intervjumetod har skiljt sig åt från fall till fall. Mestadels beror detta på det fysiska avståndet mellan parterna samt en anpassning till intervjuobjektens önskemål. De två intervjumetoder som använts är telefonintervju och intervju via e-post. Med hänsyn till den kvalitativa forskningsansatsen har öppna frågor använts i båda fallen. Detta för att få respondenterna att själva utveckla sina svar och tänka fritt inom området (Bryman & Bell, 2005).

### **2.2.2.3 Telefonintervju**

Denna intervjumetod användes vid kontakten med Lars Johansson på företaget Nortlander vars Sverigekontor är baserat i Malmö. Det fysiska avståndet var för långt för att utföra en personlig intervju då en sådan skulle bli kostsam och tidskrävande. Även intervjun med

Magdalena Öhrn på Ving och Lottie Knutson på Fritidsresor genomfördes, efter deras önskemål, per telefon. Vid kvalitativa studier är det viktigt att använda sig av en intervjuform där deltagarna själva kan utveckla de tankar de upplever som viktiga. Samtidigt måste det finnas en kontroll så att intervjudeltagarna håller sig till de övergripande ämnena. Därför valdes en intervjuform med semistrukturerade intervjuer. Detta möjliggjorde att ordningsföljden på frågorna kunde varieras, att relevanta följdfrågor kunde ställas samt att det gick att be respondenten att utveckla sina svar (Bryman, 2007). Jämfört med personlig intervju är nackdelen med telefonintervju att det blir svårt att skapa en personlig kontakt med intervjuobjektet, vilket kan resultera i att respondenten inte yttrar all information (Christensen et al., 2001).

Telefonintervjuerna gick till på det sättet att en tid bokades med respondenten via e-post eller telefon. Därefter skickades ett e-post med intervjufrågorna till intervjupersonen för att ge tid för denna att förbereda sig och begrunda intervjufrågorna. För att få en bra struktur på intervjuerna valdes en intervjuledare och en sekreterare för varje intervju. Intervjuledaren skötte i huvudsak samtalet med respondenten och sekreteraren kunde på så sätt obehindrat föra anteckningar. Det förekom dock att även sekreteraren ställde följdfrågor. Intervjuerna spelades in för att viktig information inte skulle gå till spillo, samt för att ha möjlighet att "gå tillbaka" och lyssna av intervjuerna i efterhand. Att intervjuerna spelades in blev respondenten informerad om innan intervjun genomfördes och de hade även möjlighet att avstå om de hade velat. Vid sammanställandet av empirikapitlet har dessa inspelningar varit till stor hjälp.

Under de intervjuer som genomfördes per telefon användes en öppen dialog med intervjuobjektet, där fokus låg på problemområdet. Trots att respondenterna för det mesta fick tala fritt under intervjun om de frågor som de erhöll innan intervjun genomfördes, styrdes ändå intervjuerna av intervjuledaren. Detta på grund av att det vid öppna intervjuer erhålls mycket information som inte alltid är relevanta för studiens problem, samt att det krävs mycket tid att bearbeta informationen (Bryman & Bell, 2005). Det var även viktigt att så många frågor som möjligt blev besvarade.

#### **2.2.2.4 Intervju via e-post**

Intervjun med Rolf Häggström och Jim Hofverberg på Fritidsresor genomfördes med hjälp av e-post. Anledningen var att de inte hade tid att genomföra en personlig eller telefonbaserad intervju. Med en intervju per e-post kunde de svara på frågorna när de hade lite ledig tid över. Denna metod är väldigt kostnadseffektiv och inte tidskrävande (Bryman & Bell, 2005). För att respondenterna själva skulle kunna utveckla sina svar och tänka fritt inom området utgjordes frågorna till stor del av öppna frågor. Det finns dock en del nackdelar med e-postbaserad intervjumetod; följdfrågor kan inte ställas direkt, frågorna kan misstolkas av respondenten, det tar tid för respondenten att svara på frågorna samt att intervjuerna får svar som kan misstolkas. Efter intervjun skickades uppföljningsfrågor till respondenterna för att reda ut oklarheter samt tillföra mer information.

#### **2.2.2.5 Utformning av intervjufrågor**

De frågor som användes under intervjuerna utformades utifrån studiens referensramsdiskussion samt den undersökningsmodell som referensramsdiskussionen mynnade ut i. För att undersöka om de valda intervjufrågorna samt intervjumetoden var lämplig, utfördes en pilotstudie med ett par studenter vid företagsekonomiska institutionen på Stockholms

universitet. Detta gjordes för att undersöka intervjufrågornas relevans samt struktur och efteråt korrigerades ett par av frågorna. Detta tillvägagångssätt stöds av Bryman och Bell (2005) som anser att en utvärdering av intervjufrågorna leder till att intervjun sker på ett bättre sätt.

För att få en bättre struktur på både intervjufrågor och intervju delades intervjufrågorna in i sex olika delar som ansågs vara relevanta utifrån referensramsdiskussionen (se bilaga 1). Dessutom fanns bakgrundsfrågor med för att öka kunskapen om intervjudeltagarna och de undersökta företagen. Samma intervjufrågor användes både vid telefonintervjuerna och för intervjuerna via e-post.

För att förstå drivkrafterna och organisationen bakom tågchartern handlade första frågedelen om tågcharter. Frågedelen kring affärsutveckling utformades för att få information om hur företagets affärsutveckling ser ut idag och hur den kan se ut i framtiden, samt hur den har påverkats av tågcharter. Detta för att få en insyn i företagets affärsidé, affärsstrategier samt deras vision. Det ställdes även frågor om företagets arbetsuppgifter innan de införde tågcharter samt hur dessa förändrades i och med införandet av tågcharter. Nästa frågedel behandlade miljödriven affärsutveckling för att undersöka om företaget använt sig av sådan. De två följande frågedelarna behandlade marknads- och myndighetskrav för att få en inblick i företagets syn på dessa krav samt vad de tror om dessa i framtiden. Den sista frågedelen handlade om företagets strategier kring miljömärkning och marknadsföring. Företagen fick även kategorisera in tågchartern i en matris utifrån dess miljövänlighet och lönsamhet. Efter första intervjun visade det sig att mediastrategier även skulle kunna vara relevanta för undersökning. Därför kompletterades undersökningen med ytterligare en fråga kring detta.

### **2.2.3 Redovisning av primärdata**

För att kunna utvinna så mycket information som möjligt hölls det en genomgång och diskussion efter varje intervju. Detta för att inte förlora eller på något sätt misstolka den data som utvanns ur intervjuerna. Denna information skrevs ner och strukturerades för att hjälpa arbetet med att svara på studiens problem. Sedan lyftes det som var centralt för det empiriska kapitlet ut, utifrån problemfrågan och undersökningsmodellen, och skrevs ihop till en löpande text. Enligt Darman (1995) är detta viktigt då problemformuleringen skall styra relevansen av det data som skall analyseras.

De intervjuer som genomfördes per telefon spelades som tidigare nämnts in för att det i efterhand skulle gå granska intervjun och om all nödvändig data hade utvunnits. Detta resulterade i att intervjuerna lyssnades av ett antal gånger vilket sin tur ledde till att det empiriska kapitlet förfinades. Samma bearbetningssätt användes under de intervjuer som genomfördes med hjälp av e-post.

### **2.2.4 Analys av primärdata**

Vid analysarbetet jämfördes först den insamlade informationen företagen emellan. Därefter jämfördes denna empiriska analys med teori från referensramen enligt undersökningsmodellen och referensramsdiskussionen. Vid analysarbetet användes undersökningsmodellens struktur för att förtydliga de olika delarna samt för att förenkla jämförelsen med det empiriska

kapitlet. Slutligen gjordes en summerande analys där kopplingar mellan de olika delavsnitten redovisas.

### **2.3 Metod & källkritik**

De intervjuobjekt som användes för den empiriska studien arbetade alla på företag som redan infört tågcharter. Därför kunde undersökningen ha breddats genom att även intervjuar charterbolag som inte har infört tågcharter. Vidare hade alla respondenter höga poster i de företag de representerade. Deras intresse av att därför svara "bra" på frågorna kan medföra att den data som erhöles från dessa personer inte är helt korrekt. Detta borde framförallt gälla företagets miljöarbete där de utåt sett vill framstå som att de gör bra ifrån sig. Dessutom är det möjligt att eventuella affärshemligheter kan ha undanhållits. För att få en bättre bild av företagen hade kompletterande intervjuer med personer som finns "längre ner" i företagets hierarki kunnat ha genomförts. Då hade den empiriska studien breddats med data från personer i olika grader inom företaget samt olika synvinklar. På samma sätt hade studien kunnat bli mer trovärdig om frågor ställts direkt till företagets kunder samt om deras marknadsföring granskats objektivt. Att respondenterna användes som en andrahandskälla för dessa områden motiveras med att de hade goda kunskaper kring dessa samt att det hade blivit för tidskrävande att göra separata undersökningar.

Intervjuformen där kontakten med respondenterna genomfördes via e-post eller per telefon kan också kritiserars. Vid personliga intervjuer hade gått att få en mer personlig kontakt med intervjupersonerna samtidigt som det går att känna av situationen genom att avläsa kroppsspråk (Jacobsen, 2002). Detta var dock inte möjligt då respondenterna antingen var geografiskt eller tidsmässigt svårtillgängliga.

Den empiriska informationsinsamlingen från Ving och Fritidsresor begränsades på grund av oförutsedda oroligheter som inträffade i Bangkok under intervjuperioden. Empirimängden begränsades även av att Fritidsresor huvudsakliga policy att inte besvara frågor från studenter. Men hänsyn till detta bör ändå den informationsmängd som erhöles anses som god då de viktigaste empiridelarna besvarades.

När det gäller trovärdigheten går denna studie inte direkt att föra över på andra företag då det inte går att generalisera resultatet (Jacobsen, 2002). Däremot kan den ökade förståelsen vara till hjälp för charterbolag vilket även är studiens syfte.

Vid intervjuerna har de etiska principer som forskningen kräver hafts i åtanke. De intervjuade har före och i samband med intervjun samtyckt till deltagande och inspelning av intervjun. Dessa ljudfiler har i efterhand raderats för att svara på nyttjande- samt konfidentialitetskravet (Bryman, 2007). Allt som sagts under intervjuerna har inte tagits med i arbetet utan endast det som varit relevant för att besvara studiens forskningsfråga och syfte. Det har således inte avsiktligt undanhållits någon information från intervjuerna.

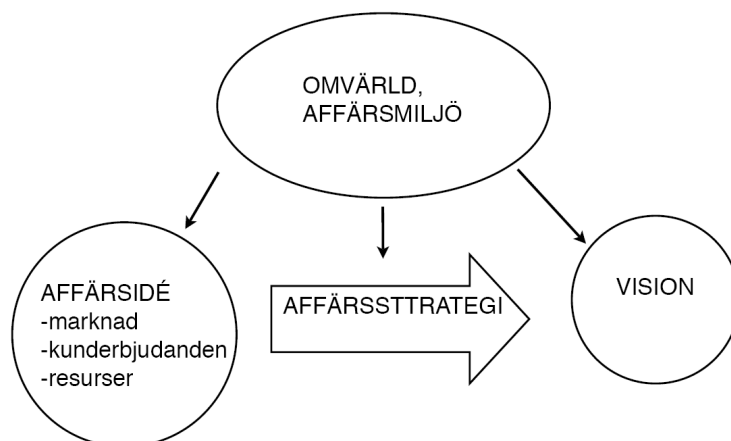
### 3 Referensram

I detta kapitel presenteras den referensram och bakgrund som utgör grunden för de empiriska studierna. Först beskrivs vad som menas med affärsutveckling, här presenteras även en modell som ska underlätta förståelsen för ämnet. Därefter beskrivs begreppet miljödriven affärsutveckling, vad det innebär samt dess ursprung. Detta anses vara viktigt då avsnittet ökar förståelsen kring studiens problemområde. Slutligen presenteras mer allmän information om resebranschen samt om miljötrender i samhället. Detta för att kunna binda samman teorin på ett lämpligt sätt i den avslutande referensramsdiskussionen.

#### 3.1 Affärsutveckling

Det sker hela tiden en interaktion mellan ett företag och dess externa omgivning. Omvärlden förser företaget med behov och företagen förser omgivningen med lösningar på dess behov. För att denna utbytesprocess ska vara så effektiv som möjligt för företaget måste företaget ha en affärsidé (Normann, 1975). Berglund och Blomquist (2004) nämner att varje affärsidé har en utvecklingscykel, där affärsidén efter olika faser kommer till ett stadium då den antingen måste avvecklas eller utvecklas. Normann (1975) definierar affärsutveckling som en process där faktorer innanför och utanför ett företag resulterar i att affärsidén utvecklas, och att detta i sin tur leder till att organisationen som helhet utvecklas och förändras. Det finns olika synsätt på hur själva affärsutvecklingsprocessen sker, vissa författare fokuserar på det som sker internt i företaget och att det är interna faktorer som styr affärsutvecklingen, andra har en mer extern syn och menar att det är externa faktorer som driver företaget att utvecklas samt styr själva affärsutvecklingen (Normann, 1975).

Enligt Normann består en affärsidé av tre olika komponenter, och dessa är till vem företaget erbjuder en viss produkt/tjänst (marknadssegment), vad företaget erbjuder (produkt) samt hur företaget ska gå tillväga för att erbjudandet ska produceras (organisationsstruktur och resurser). Dessa tre komponenter påverkas ständigt av drivkrafter från företagets omvärldsmiljö (Se figur 1). Detta resulterar i att företagets affärsidé formas av hot och möjligheter som kommer från omvärldsmiljön (Normann, 1975). Affärsidén kan uttryckas som ett nuvarande tillstånd företaget befinner sig i med fokus på vad företaget erbjuder, till vem detta ska erbjudas till samt hur detta ska ske (Berglund & Blomquist, 2004).



Figur 1: Egen bearbetning av Affärsstrategier som en länk mellan nuvarande affärsidé och framtida vision (Berglund & Blomquist, 2004).

För att affärsutvecklingen ska utvecklas på ett bra sätt behöver företaget en vision som kan hjälpa utvecklingen av affärsidén och rikta den till ett önskvärt framtida tillstånd. För att nå denna vision måste företaget använda sig av affärsstrategier. Dessa affärsstrategier formas dels av företagets omvärldsmiljö samt företagets interna resurser (Berglund & Blomquist, 2004). Normann (1975) menar att visionen inte är ett mål utan definierar det som föreställningar om framtida systemtillstånd. Visionen är alltså en potentiell affärsidé som förmedlar vilken marknad som företaget ska rikta sig mot, vilken typ av produkt som ska erbjudas samt vilka resurser företaget behöver för att åstadkomma detta (Normann, 1975). Visionen kan däremot vara otydlig definierad hos företagen jämfört med affärsidén, trots att den är viktig för företaget då den kan skapa engagemang och arbetsmotivation. Som tidigare nämnts försöker företaget nå till sin vision genom olika affärsstrategier. Detta sker genom att formulera olika affärs mål beroende på vilka faktorer som är centrala i affärsidén och affärs målen som exempelvis lönsamhet och tillväxt. Visionen ger företagen en bild om skillnaden mellan nutid och framtid (Berglund & Blomquist, 2004).

Normann (1975) nämner olika sätt som en affärsidé kan utvecklas eller förändras på, och dessa är *omdefiniering* där affärsidén successivt förändras, *produktvariation* där affärsidén förfinas genom bland annat kontinuerliga förbättringar och modifieringar inom ramen för företagets existerande affärsidéer, samt *omorientering* där nya affärsidéer skapas och nya produkter utvecklas utanför den redan existerande och etablerade affärsidén.

## **3.2 Miljödriven affärsutveckling**

Under 1990-talet blev företag mer och mer intresserade av att offensivt driva på miljöfrågorna (Jansson, Nilsson & Rapp, 2000). Begreppet miljödriven affärsutveckling härstammar från publikationen "Miljödriven affärsutveckling – Från myndighetskrav till strategiska möjligheter" som publicerades 1995 efter ett samarbete mellan Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), McKinsey & Company och Världsnaturfonden. Jansson, Nilsson och Rapp (2000) betonar att attityder och strategier är viktiga vid miljödriven affärsutveckling och därför behandlas dessa närmare under varsin egen rubrik nedan. Dessutom har rubrikerna miljöförändringar i affärs miljön och drivkrafter lagts till för att förtydliga interaktionen mellan samhället och företagen.

### **3.2.1 Attityder**

En positiv attityd från ledningen till miljöarbetet är mycket viktigt om miljödriven affärsutveckling ska bli framgångsrik (Jansson, Nilsson & Rapp, 2000). De flesta studier delar upp attityderna till miljöfrågorna i tre kategorier. Enligt IVA:s rapport (1995) finns det tre tänkbara förhållningssätt; reaktiv, receptiv och konstruktiv (se tabell 1). Det reaktiva förhållningssättet, att se miljöfrågorna som hot, var vanligt förr. Nu är det receptiva förhållningssättet vanligare och miljöfrågorna accepteras av de flesta som en del av verksamheten. Företag har dock mycket att vinna på att anta det konstruktiva förhållningssättet där de ser miljöanpassningen som en källa till möjligheter och utveckling (IVA, 1995).

|                                    | Reaktiv                       | Receptiv                                | Konstruktiv   |
|------------------------------------|-------------------------------|---|---|
| Attityd                            | ”Vi kommer att följa lagarna” | ”Vi gör det vi måste och på bästa sätt” | ”Miljöfrågorna kan ge konkurrensfördelar”               |
| Position                           | Försvar                       | Acceptans                               | Medvetna beslut   |
| Uppfattad inverkan på verksamheten | Hot                           | Konkurrensneutral                       | Möjligheter   |
| Typisk lösning                     | ”Filter på skorstenen”        | Processförändring                       | Produktutveckling                                       |
| Samarbetspartners                  | Tekniska specialister         | Affärsansvariga inom branschen          | Konkurrenter, leverantörer, kunder, miljöorganisationer |
| Fokus                              | Minimera kostnader            | Optimera investeringar                  | Maximera ekonomiska och miljömässiga fördelar           |

**Tabell 1: Förhållningssätt till miljöfrågor (IVA, 1995)**

Även Stigson (1999) gör en liknande uppdelning som han kallar för ett paradigmskift för företagen. Han menar att miljöfrågorna bör ses ur ett helhetsperspektiv vilket exempelvis innebär ett skifte av synen på hållbar utveckling från kostnader och svårigheter till kostnadsbesparingar och möjligheter.

Jansson, Nilsson och Rapp (2000) delar upp attityden till miljöfrågorna i en snarlik skala. De anser att företagen ser på miljöfrågorna antingen som problem (reaktiv), problem och möjlighet eller möjlighet och problem (aktiv), samt möjlighet (proaktiv). Företag i den reaktiva fasen har mycket svårt att ta till sig metoderna för miljödriven affärsutveckling. Här finns en negativ inställning till miljöfrågorna. En vanlig uppfattning är att miljöregler är för stränga. Företag i den aktiva fasen har upptäckt att de kan kombinera lönsamhet med miljöhänsyn. De företag som befinner sig i den proaktiva fasen har goda möjligheter till att dra fördelar av att arbeta med miljödriven affärsutveckling. Detta är ofta företag som vill leda miljöutvecklingen inom sin bransch.

### 3.2.2 Drivkrafter

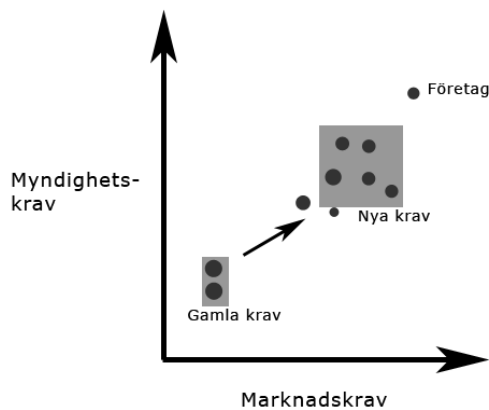
Vid affärsutveckling är det, som tidigare nämnts, viktigt att kartlägga företagets drivkrafter. Vid miljödriven affärsutveckling belyses de drivkrafter som kan skapas genom att miljöfaktorerna uppmärksammas (Norrbloom & Johansson, 2004). Drivkrafterna varierar beroende på vilken attityd företaget har till miljöfrågorna (Stigson, 1999). Enligt Norrbloom och Johansson (2004) går det att strukturera upp drivkrafterna efter om de är kopplade till lagar, ekonomi eller ideologi.

- Med lagar menas de regler samhället ställer på företag kring miljörelaterade frågor. Exempelvis skapar en hög koldioxidskatt en drivkraft till att utveckla arbetsätt som släpper ut mindre koldioxid.
- Med ekonomi menas istället de drivkrafter som kan påverka företagets lönsamhet eller utveckling. Här finns drivkrafter som resursbesparing (mindre materialanvändning leder både till kostnads- och miljöbesparingar), goodwill (kunder får en positiv bild av företaget), miljöanpassade produkter (skapa ett erbjudande som kunden efterfrågar) samt finansiering (möjlighet till etiska och miljöinriktade fonder som finansiärer).
- Slutligen menas det med ideologi som en drivkraft att det finns en egen övertygelse om att verksamheten måste bedrivas på ett miljövänligt sätt.

När företagets miljörelaterade drivkrafter identifierats bör de vävas in i den ordinarie marknadsanalysen och användas som en del vid framställandet av nya produkt erbjudanden. Det är slutligen viktigt att återkoppla till de miljörelaterade drivkrafter som utnyttjats i företagets marknadsföring (Norrlom & Johansson, 2004).

### 3.2.3 Miljökrav från marknaden och myndigheter

Miljökraven som ställs på företagen går att dela upp i myndighets- och marknadskrav (IVA, 1995). Myndighetskraven bestod förr till stor del av strikta förbud, med det är idag vanligare med ekonomiska styrmedel såsom skatter och avgifter. Marknadskraven däremot kommer från kunder, konsumenter, media, anställda och aktieägare. Miljövänliga produkter efterfrågas exempelvis allt mer och miljöfrågor blir även allt mer viktiga ur ett ägarperspektiv (Carrod & Chadwick, 1996). Det finns enligt IVA:s rapport (1995) således ett ekonomiskt incitament i att uppfylla såväl myndighetskrav (lägre skatter och avgifter) som marknadskrav (ökad försäljning, goodwill etc.).



Figur 2: Egen bearbetning av Ökande miljökrav och valfrihet (IVA, 1995)

### 3.2.4 Strategi

Enligt både IVA:s rapport (1995) samt Jansson, Nilsson och Rapp (2000) är strategier viktiga för att få miljödriven affärsutveckling att fungera. Därför presenteras här två strategier som kan tillämpas på själva företagen (miljökrav från marknaden och myndigheter samt miljömärkning) och en produktstrategi (eco-efficiency portfolio matrix).

#### 3.2.4.1 Miljökrav från marknaden och myndigheter som en strategi

Baserat på marknads- och myndighetskraven, som presenterades ovan, kan företaget välja mellan fyra olika strategiska roller (IVA, 1995).

##### *Möta minimikrav*

Det kan vara en fördel med att bara uppfylla minimikraven för att vänta ut billigare lösningar på miljöproblem. Det kan även vara svårt för företag som haft ett mindre gott miljörykte att profilera sig som miljövänligt.

#### *Överträffa myndighetskrav*

Genom att överträffa myndighetskraven ligger företaget i framkant om myndighetskraven senare höjs. I de situationerna slipper företaget stressa fram lösning vilket kan vara dyrt. Om investeringskostnaderna är höga samtidigt som företaget ligger en bra bit före sina konkurrenter kan det finnas ett värde i att försöka påverka myndighetskraven. Då tvingas konkurrenterna till ökade kostnader samtidigt som de egna nyinvesteringarna inte riskerar att bli föråldrade.

#### *Överträffa marknadskrav*

Genom att överträffa marknadskraven kan företaget tillgodoräkna sig goodwill samt ta tillvara på eller utveckla efterfrågan på sina gröna produkter. Genom att ligga före sina konkurrenter kan företag även lägga på en högre marginal på dessa produkter samtidigt som de lättare kan plocka marknadsandelar om efterfrågan går upp.

#### *Överträffa både myndighets- och marknadskrav*

Denna roll är en kombination av de två föregående rollerna. Många av de företag som väljer att ta en aktiv roll mot marknader väljer även att driva på myndighetskraven.

När företaget ska välja en av dessa roller bör de beakta följande enligt IVA (1995):

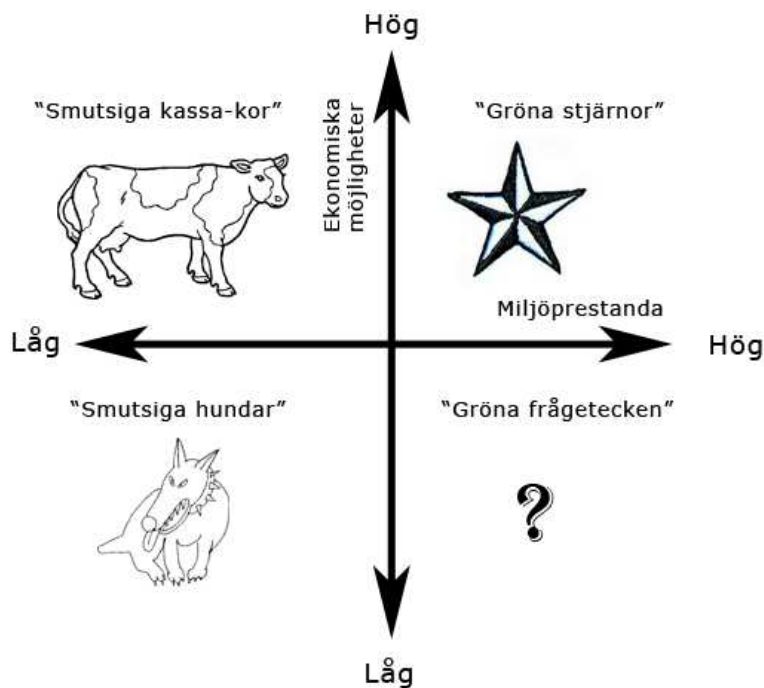
- Ekonomiska och miljömässiga konsekvenser. – Finns det till exempel vinster att hämta?
- Konkurrenters agerande. – Vad gör konkurrenterna? Går det snabbt att kopiera? Om det är lätt att kopiera blir det svårt att ta ut en prispremie.
- Långsiktiga fördelar med att agera i viktiga miljöfrågor. – Finns möjligheter till goodwill? Kan företaget undvika eventuell framtida badwill?

I samband med att ett företag väljer en strategisk roll i en specifik miljöfråga bör företagsledningen även överväga förändringar internt i kunddefinition, marknadssegmentering, produkt, processer, affärssystem och nyckelkompetens samt affärsidé. Företagsledningen måste även överväga externa förändringar genom att exempelvis se över sina samarbeten (IVA, 1995).

För företag som gör mer än att bara uppfylla kraven finns ytterligare ekonomiska möjligheter. Dessa företag står redan rustade om myndigheterna höjer kraven vilket leder till att de då gör ytterligare besparingar. För att åstadkomma detta kan de försöka påverka myndigheterna till strängare krav (IVA, 1995). Om marknadskravet överträffas går detta att använda i företagets marknadsföring och säljarbete (Norrlom & Johansson, 2004). Om företaget dessutom ligger före konkurrenterna kan företagen ta ut en högre marginal på produkterna (IVA, 1995).

#### **3.2.4.2 Eco-efficiency portfolio matrix**

Ytterligare en strategisk modell är ”Eco-efficiency portfolio matrix” (Se figur 3) som utvecklats av Schaltegger och Burritt (Norrlom & Johansson, 2004). Detta är ett verktyg för att analysera produkter utifrån miljöprestanda och ekonomiska möjligheter.



Figur 3: Egen bearbetning av Eco-efficiency portfolio matrix (Norrblom & Johansson, 2004 - andrahandskälla från Schaltegger & Burrit)

Utifrån modellen går det enligt Norrblom och Johansson (2004) att kategorisera in företagets produkter i fyra dimensioner. "Gröna stjärnor" innebär att produkterna både har miljöprestanda och är ekonomiskt framgångsrika. Raka motsatsen är "Smutsiga hundar" som är varken miljövänliga eller lönsamma. "Smutsiga kassa-kor" är produkter med hög marknadsandel och lönsamhet samtidigt som de belastar miljön. Slutligen benämns produkter som är miljövänliga men i en liten grad bidrar till företagets lönsamhet som "Gröna frågetecken".

När företaget gjort denna uppdelning kan de dra olika strategiska val (Norrblom & Johansson, 2004):

- Satsa på "Gröna stjärnor" för att bibehålla produktens goda lönsamhet och miljöprestanda.
- Investera i miljöförbättringar hos "Smutsiga kassa-kor" för att få dem att bli "Gröna stjärnor". Alternativt ta bort produkten ur sortimentet.
- Satsa på att förbättra lönsamheten hos "Gröna frågetecken" för att få dem att bli "Gröna stjärnor", exempelvis genom att öka marknadsföringen. Alternativt ta bort produkten ur sortimentet.
- Ta bort produkter som hamnar under "Smutsiga hundar" ur sortimentet.

### 3.2.4.3 Miljömärkning

För att miljömärka produkter måste dessa uppfylla vissa fastställda kravnivåer. De vanligaste miljömärkningarna i Sverige är idag Svanen, EU-blomman, Falken samt KRAV (Norrblom & Johansson, 2004). Budeanu (2007) anser att miljömärkning är ett effektivt sätt att marknadsföra miljövänligare turism. Hon menar också att miljömärkningen har en positiv inverkan på turisternas attityd. Vidare menar Forsyth (1997) att en bättre miljömärkning skulle kunna snabba på omställningen mot grönare resor.

### **3.3 Resebranschen och miljöfrågorna**

Det är enligt Forsyth (1997) svårt att sätta några generella miljöregleringar för resebranschen då det är en bransch som består av sju olika sektorer. Dessa är enligt Forsyth charterbolag, resebyråer, hotell, passagerartransportörer, turistföreningar, nationella turistbyråer samt konsultföretag. De som är aktuella i denna uppsats är charterbolagen och passagerartransportörerna (d.v.s. tågoperatörerna och flygbolagen). Dessa studeras närmare nedan för att ge en förförståelse till referensramsdiskussionen.

#### **3.3.1 Charterbolagen**

Charterbolagen är länken mellan efterfrågan och utbudet inom resebranschen (Tepelus, 2005). Deras uppgift är att förenkla för köparen av resan så att denna slipper boka boende, transport, utflykter och underhållning separat. I och med att charterbolagen får en stor omsättning kan de förhandla till sig bra priser men trots detta har de enligt Tepelus oftast inte en rörelsemarginal på mer än två till fem procent.

Idag är Skandinavien är den tredje största marknaden för charter i Europa efter Tyskland och Storbritannien (Roper, Jensen & Jegervatn, 2005). Den främsta anledningen till att vi skandinaver åker på charter är att vi vill få sol och värme.

Charterbolagen äger i flera fall sina leverantörer. Detta sker främst genom att de skandinaviska charterbolagen ingår i större koncerner som i sin tur äger t.ex. flygbolag, bussoperatörer, kryssningsfartyg och hotellanläggningar. Inom koncernerna stöttar även de olika bolagen varandra både i planeringsfasen och på destinationsorten (Roper, Jensen & Jegervatn, 2005).

Charterbolagen har enligt Tepelus (2005) varit dåliga på att göra massturismen hållbar. Tepelus menar vidare att charterbolagen, genom att tillhandahålla information om lokala miljöprojekt på sina destinationer, kan frigöra sig från de negativa associationer som normalt sätt förknippas med massturism. Duim och Marwijk (2006) har analyserat attityderna hos charterbolag till de obligatoriska miljöregler som den nederländska branschorganisationen infört. Reglerna innebar att varje företag behövde skapa en handlingsplan med minst en förbättringsåtgärd för varje område inom transport, boende, underhållning, information och intern miljömedvetenhet. Attityderna visade på att en liten grupp (10-15 procent) inte var övertygade av de nya reglerna samtidigt som de valde att inte delta. Den största gruppen (60-70 procent) var mer öppensinnade till idéerna men var dock skeptiska till att reglerna skulle vara obligatoriska. Resten av företagen var lojala anhängare av det nya regelsystemet och såg det som en katalysator som positivt tvingat dem till bättre affärsmetoder.

#### **3.3.2 Tågoperatörerna**

För att kunna utveckla tågchartern som affärskoncept krävs en förförståelse kring de förändringar som kommer att ske i affärsmiljön för tågoperatörerna. Mellan 1970 och 1998 minskade andelen persontransporter med tåg från tio till sex procent (Stehmann & Zellhoger, 2004). Anledningen till detta är enligt Stehmann och Zellhoger att järnvägssektorn i Europa har utvecklats i en monopolistisk struktur där den kontrollerats av respektive lands regeringar. Den största orsaken är den begränsning i konkurrens som funnits jämfört med flyg- och vägtransporter. Detta gäller framförallt för gränsöverskridande resor. Flyget har även haft en

betydande konkurrensfördel i dess snabbhet när det gäller långa avstånd. Samtidigt har vägtransporter fördelen att de är mer flexibla än tågtransporter. En högre andel tågresande skulle minska miljöpåverkan inom EU. Detta ledde till nya EU-direktiv och 2003 öppnades vissa delar av Europas järnväg upp för konkurrens på godstrafiken och sedan 2008 gäller detta hela järnvägsnätet. Från och med 2010 ska även persontrafiken vara konkurrensutsatt för resor som passerar minst en gräns (EU-kommissionen, 2004).

### **3.3.3 Flygbolagen**

Förändringarna i affärsmiljön för flygbolagen är av indirekt betydelse för tågchartern. Från och med 2012 kommer flygindustrin inom EU att innefattas av handeln med utsläppsrätter (EU-parlamentet, 2008). Alla flyg som startar och landar i EU berörs. Den främsta anledningen är för att klimatförändringarna ska bekämpas.

## **3.4 Miljötrenden i samhället**

Naturvårdsverket kom 2007 ut med en rapport som behandlade allmänhetens kunskaper och attityder till klimatförändringen. I den framkom det att 81 procent av de tillfrågade bedömde att de själva kan göra något för att bromsa klimatförändringen samtidigt som 17 procent bedömde att de inte kunde det.

Uppfattningen om att flyg (och flygtransporter) bidrar till klimatförändringen mer än tåg (och tågtransporter) var också tydlig. Av de tillfrågade ansåg 65 procent att flyget bidrar till klimatförändringen i hög grad, 26 procent i viss grad och åtta procent knappast något eller inte alls. Detta kan jämföras med uppfattningen om tåg där nio procent ansåg att tåg bidrar i hög grad, 26 procent i viss grad och 61 procent knappast något eller inte alls.

Samtidigt ansåg flertalet av de tillfrågade (71 procent) att de absolut kunde tänka sig att åka mer tåg istället för flyg för att minska sina utsläpp av koldioxid. Av de övriga ansåg 18 procent att de kanske kunde åka tåg istället för flyg och elva procent att de knappast eller inte alls kunde det.

Majoriteten av respondenterna (67 procent) ansåg också att absolut kunde tänka sig att välja en mer miljövänlig produkt även om den var dyrare och 26 procent ansåg att de kanske kunde det. Endast 6 procent ansåg att de knappast eller inte alls kunde det.

De tillfrågade var även positivt inställda till bidrag eller sänkta skatter vid köp av varor eller tjänster som minskar utsläppen av koldioxid. Av de tillfrågade ansåg 88 procent att det var bra eller ganska bra medan tio procent tyckte att det inte var bra. Däremot var ansåg färre respondenter (64 procent) att det inte vore bra eller mindre bra med extra skatter och avgifter på varor/tjänster som inte är lika miljövänliga, här var det 33 procent som ansåg att det inte var bra.

## **3.5 Referensramsdiskussion**

Med bakgrund i referensramen har ett par intressanta områden hittats som kan vara relevanta för att besvara studiens problemfråga och syfte. Här diskuteras kring dessa.

### **3.5.1 Miljöförändringar i affärsmiljön**

I affärsutvecklingsavsnittet framgår det att det är förändringar i affärsmiljön som påverkar företagets affärsidé, strategier och vision. Då studien riktar in sig på miljödriven affärsutveckling har dessa förändringar begränsats till dem som beror på miljön, därav rubriken miljöförändringar i affärsmiljön.

Ur avsnittet miljötrender i samhället kan det konstateras att människor har fått mer kunskap om hur de kan minska sin miljöpåverkan. Det finns även en vilja till att agera mer miljömedvetet. För att studera miljöförändringarna i affärsmiljön används marknads- och myndighetskravsmodellen och det blir därmed intressant att studera hur kraven förändras. Av Naturvårdsverkets undersökning framgår det att nio av tio svenskar kan tänka sig att ta tåget istället för flyget. Detta skulle kunna ses som en tydlig förändring av marknadskraven för charterbranschen. Stämmer denna förändring och avspeglas den i så fall i företagets försäljning? Det går även att urskilja förändringar i myndighetskraven. Flyget kommer att innefattas av EU:s utsläppsrätter vilket är en tydlig markering på att miljökraven på flyget kommer att skärpas. Samtidigt kommer en friare konkurrens att skapas för tågtrafiken vilket också kan ses som en markering mot grönare resor. Vad tror företagen själva om de förändrade myndighetskraven?

### **3.5.2 Drivkrafter**

Förändringarna i företagets affärsmiljö skapar, som nämndes i affärsutvecklingsavsnittet, drivkrafter. Miljöförändringarna i affärsmiljön bidrar utifrån detta synsätt i så fall till drivkrafter som härstammar från förändrade miljökrav från marknaden och myndigheter. Vilka var drivkrafterna till att charterbolagen införde tågcharter och berodde några av dessa på miljöförändringarna i samhället? Drivkrafterna kan, enligt avsnittet om drivkrafter, i sin tur sorteras efter om de beror på lagar, ekonomi eller ideologi. Hur skiljer sig dessa mellan de olika företagen och varför skiljer de sig åt? Detta kanske kan förklaras genom nästa punkt.

### **3.5.3 Attityder**

Utifrån Stigsons resonemang, som presenterades i attitydavsnittet i referensramen, kan den attityd som företaget har till miljöförändringarna påverka vilken drivkraft de får till förändring. Kan det vara så att attityderna fungerar som ett filter mellan de miljöförändringar som sker i affärsmiljön och de drivkrafter som påverkar affärsidén? Baserat på den nederländska studien på charterbolag kan det konstateras att det endast var en mindre grupp som såg förändringar som en katalysator för bättre affärsmetoder. Hur har de svenska charterbolagens attityd drivit dem till förändring?

### **3.5.4 Affärsidé**

Under avsnittet om charterbranschen framgick det att charterbolagens affärskoncept är att paketera ihop en resa till kunden. Därför leder en förändring i transportmedlet förmodligen inte till en så stor förändring i den formulerade affärsidén. Det blir däremot intressant att bryta ner affärsidén enligt Normanns (1975) teori och studera kunden, produkten och hur företaget har gått tillväga. Eftersom produkten inte är helt ny utan bara en del av den borde konceptet

med tågcharter vara ett exempel på produktvariation, där den existerande affärsidén förfinas. Överensstämmer detta resonemang med företagets? Det blir även intressant att studera om kunderna skiljer sig åt från traditionell charter. Är det miljöentusiaster eller någon annan grupp? Vilka nya resurser har krävts av företagen vid införandet av tågcharter är mindre tydligt. Har nya arbetssätt införts, ny kompetens behövts eller någon omorganisation gjorts?

### **3.5.5 Vision**

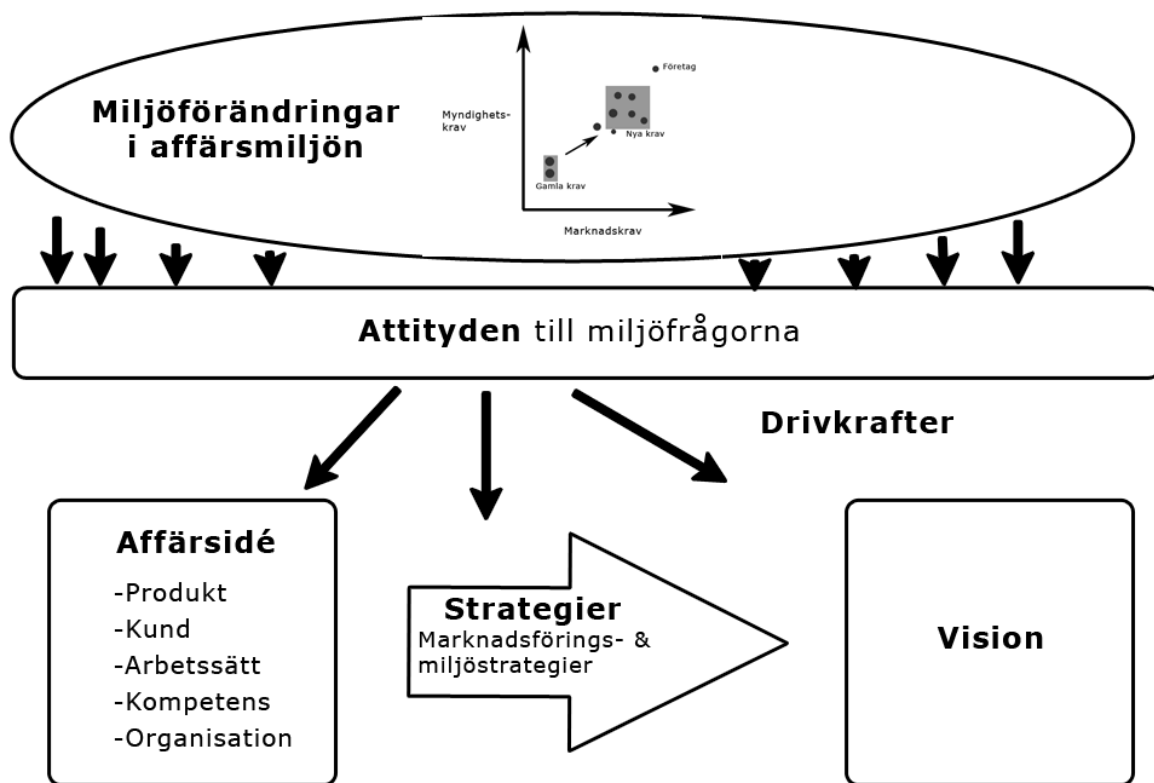
Visionen förändras, som tidigare nämnts, också av samma drivkrafter som påverkar affärsidén. Men som nämntes under föregående punkt förändras kanske inte charterkonceptet så mycket av tågcharter. Kommer miljöförändringarna i affärsmiljön att vara tillräckliga för att förändra visionen och hur behandlar den nuvarande visionen miljöfrågorna?

### **3.5.6 Strategier**

Enligt flera av författarna i referensramen är det effektivt att använda sin miljövänlighet i marknadsföringen då detta kan skapa både goodwill och ökad försäljning. Är detta något som charterbolagen gjort efter införandet av tågcharter? Har företagen använt sig av några miljöstrategier vid införandet av tågcharter? Vilka är dessa i så fall? Även om de inte gjort det går de att analysera utifrån de strategier som nämntes i referensramen. Strategiska roller baserade på marknads- och myndighetskrav är ett sätt att analysera själva företagen. Om istället produkten analyseras är "Eco-efficiency portfolio matrix" förmodligen bättre lämpad. Om flyget och tåget sorteras in i matrisen är det relativt självklart att flyget blir en "Smutsig kassako". Men är tåget bara ett "Grönt frågetecken" än så länge eller är det en "Grön stjärna"? Vad tror företagen om produkten i framtiden?

### **3.5.7 Undersökningsmodell**

Ovanstående resonemang har lett fram till följande undersökningsmodell där miljöförändringar i affärsmiljön beror på nya marknads- och myndighetskrav. Dessa krav filtreras av företagets attityd till miljöfrågorna vilket i sin tur påverkar företagets drivkrafter till förändringar i affärsidé, strategier och vision.



Figur 4: Undersökningsmodell (Egen bearbetning)

Undersökningsmodellen har, tillsammans med referensramen, legat till grund för utformningen av intervjufrågorna (se bilaga 1). I intervjuguiden fanns separata frågeavsnitt om vilka förändringar som företagen upplevt i marknads- och myndighetskraven. Detta för att skapa en bild av miljöförändringarna i affärsmiljön. För att få reda på företagets attityder till miljöfrågorna ställdes bland annat frågor kring hur de arbetar med miljön i sin nuvarande affärsutveckling. Hur drivkrafterna påverkats undersöktes genom mer specifika frågor om exempelvis vilka drivkrafter som bidrog till att de började med tågcharter. Strategierna behandlas i ett separat frågeavsnitt medan vision och affärsidé kommer in under de förändrade marknads- och myndighetskraven samt ett separat avsnitt om affärsutveckling.

Undersökningsmodellen har även bidragit med en struktur till empiri- och analyskapitlet.

## 4 Empiri

*I följande kapitel presenteras den empiriska data som erhöles vid intervjuerna. Först introduceras intervjuobjektet, företaget samt i viss mån hur de arbetar med affärsutveckling. Därefter presenteras informationen i sex avsnitt enligt undersökningsmodellens upplägg. Under intervjuernas gång har det framkommit att mediapublicitet kan vara en viktig strategi och därför har det avsnittet också lagts till.*

### 4.1 Nortlander AB

*På Nortlander har Lars Johansson intervjuats, och detta skedde genom ett telefonsamtal 2008-11-18. Lars Johansson var med och startade den svenska verksamheten år 2000 och har sedan dess ansvarat för den svenska marknaden. Han har en ekonomiexamen från Lunds universitet och har tidigare arbetat på bland annat Nordea, Malaco och STS Alpresor.*

Företaget Nortlander etablerades i början av 90-talet i Danmark av två studenter från Köpenhamns Handelshögskola. Till en början bestod utbudet av skidresor med buss till Alperna men relativt snart infördes även flyg som alternativ. År 1996 hade företaget växt till en av Danmarks största researrangörer. Allt eftersom företaget växte bestämdes det år 2000, i samband med att Öresundsbron byggdes, att företaget skulle träda in på den svenska marknaden i Malmö. Vid den tidpunkten var konkurrensen mindre i Sverige och därmed var marginalerna högre. Företaget fokuserar idag på att paketera resor från Danmark och Sverige till Alperna och Kanada. Resorna till Alperna sker med tåg, buss eller flyg och resorna till Kanada med flyg. "Huvudproduktionen" (paketeringen av resorna) ligger i Danmark. Ungefär 1900 svenskar reser med Nortlander varje år och tillsammans med Danmark har företaget ungefär 6000 resenärer varje år. Företagets målgrupp är personer mellan 18-30 år. Affärsidén är att "erbjuda bra prisvärda skidresor till Alperna och Kanada" (Johansson, 2008-11-18).

Idag ansvarar enligt Johansson en av företagets grundare för affärsutvecklingen. Fokus ligger på att hitta nya marknader i Europa samt nya produkter utifrån kundens behov. I affärsutvecklingen brottas de främst med problemet att själva resan inte har någon vidare lönsamhet. Den kommer allt mer från kringtjänster som exempelvis provision på skiduthyrning eller från restauranger.

I ledningsgruppen diskuteras ständigt vad kunden vill ha. Här kan miljöfrågorna enligt Johansson bli aktuella då Nortlander måste vara beredda på att snabbt kunna erbjuda en miljövänligare produkt om kunderna skulle börja efterfråga detta. Annars arbetar Nortlander inte med miljödriven affärsutveckling.

#### 4.1.1 Miljöförändringar i affärsmiljön

Lars Johansson menar att prisskillnaden mellan flyg, buss och tåg har blivit allt lägre för varje år men att han tror att den trenden kommer att vända. Denna vinter är den fjärde säsongen som företaget erbjuder tåg som transportsätt till sina kunder.

### *Marknadskrav*

Nortlander har enligt Johansson inte märkt av någon större efterfrågan på miljövänligare resealternativ från sina kunder. Många kunder säger sig dock vilja ta hänsyn till miljön genom åka tåg. Men när de får reda på att det tar cirka ett dygn att ta sig ner till destinationsorten tackar de nej då det tar för lång tid. De vill enligt Johansson komma ner till skidbacken fort och då är flyg det enda alternativet. Det förekommer dock enstaka kunder som väljer tågcharter på grund av att det är det mest miljövänliga resealternativet.

Johansson tror att det kommer att ställas högre miljökrav från marknaden i framtiden. Därför viktigt att de är lyhörda för vad marknaden vill ha. Johansson betonar att det inte får bli så att konkurrenterna kan erbjuda något som efterfrågas som inte Nortlander kan.

### *Myndighetskrav*

Med tanke på att miljökraven från marknaden kommer att öka i framtiden är det enligt Johansson viktigt att följa de lagar och miljökrav som finns idag för att inte halka efter.

Miljökraven från myndigheterna tror Johansson kommer att bli strängare i framtiden. Han understryker även att de måste bli det. Men det är viktigt att företagen får en tid att ställa om sig vid införandet av nya regler. Han ger som exempel att miljökraven på flygplatserna blir allt hårdare och att detta är märkbart för företaget framförallt i Österrike. Myndigheterna vill värna om naturen och befolkningen och ställer därför krav på bland annat bullernivåer, flygplanstyper och landningstider. Dessa regler har begränsat antalet resenärer med flyg och detta kan således indirekt gynna tågtrafiken.

## **4.1.2 Drivkrafter**

Vid uppstartandet av tågcharter var miljöfrågor inte aktuella för Nortlander, och det var inte heller miljöaspekter som drev företaget att införa denna sortens resande.

Innan Nortlander började med tågcharter paketerade de sina resor till Alperna med buss- och flygtransport. De bussar som användes för resandet var liggbussar. Detta fungerade bra tills de tyska myndigheterna började införa flera nya regler mot liggbussar (bland annat hastighetsbegränsningar). Detta resulterade i att Nortlander ersatte liggbussarna med sittbussar och började leta efter nya alternativ. Kunderna efterfrågade en produkt som inte var alltför kostsam, samt att de kunde umgås under resan ner till destinationsorten. Danskarna var sedan tidigare vana vid att resa med tåg till Alperna och detta såg företaget som en möjlighet till att införa tågcharter. På så sätt kunde resenärerna även i fortsättningen få del av den gemenskap som lite längre restid innebär, samtidigt som priset blev något lägre än för att resa med flyg.

## **4.1.3 Attityder**

Johansson uppger i intervjun att de ser positivt på de miljöregleringar som myndigheterna ställer. Han menar att om samhället inte får bukt på de miljöproblem som råder finns det en risk i att det i framtiden inte finns någon naturlig snö kvar på skidorterna. Det ligger därför i företagets intresse att stoppa den globala uppvärmningen. Företaget tycks även ha en positiv attityd till ökade miljökrav från marknaden. Som tidigare nämnts är Nortlander lyhörda för kundernas krav och vågar inte riskera att halka efter konkurrenterna.

Miljödebatten har inte kommit lika långt i Danmark och därför ligger företaget enligt Johansson lite efter Sverige med att tänka på miljön i sin affärsutveckling. Som tidigare berörts var det heller ingen miljödriven strategi som gjorde att de började med tågcharter. Johansson påpekar också att när de började med tågcharter hade den stora miljödebatten inte fått sitt genomslag än.

#### **4.1.4 Affärsidé**

##### *Den uttalade affärsidén*

Johansson menar att Nortlanders affärsidé inte ändrats i och med införandet av tågcharter. De erbjuder fortfarande ”bra prisvärda skidresor till Alperna och Kanada” även om transportsättet är ett annat.

##### *Produkt*

Eftersom att enda skillnaden i produkten är transportsättet, är tågcharter enligt Johansson ett exempel på produktvariation.

##### *Kund*

Som nämndes under drivkrafterna är det enligt Johansson samma kunder som väljer tågcharter som tidigare valde att åka med liggbussar.

##### *Arbetsätt*

Jämfört med flygresor är arbetssätten väldigt lika i den bemärkelsen att båda har fasta avgångstider som måste hållas. Detta kan jämföras med bussresorna som är mer flexibla.

##### *Kompetens*

En av de anställda på kontoret i Malmö fick förändrade arbetsuppgifter i den bemärkelsen att hon fick ansvar för att busstransfern från tågstationen fungerade. Nortlanders reseledare fick lite ändrade arbetsuppgifter i och med att de fick ett större ansvar för säkerheten (ombord på tågen) än de haft tidigare. Utbildningen av reseledarna sköttes av tågbolaget som Nortlander samarbetar med så där behövdes ingen ny kompetens tas in.

##### *Organisatoriskt*

Vid införandet av tågcharter krävdes det bara marginella förändringar i organisationen. Johansson anser att företagskulturen inte har påverkats alls av införandet av tågcharter.

#### **4.1.5 Vision**

Även om affärsidén inte förändrats så tror Johansson att visionen successivt kommer att göra det. Allt eftersom infrastrukturen för tåg utvecklas med snabbare förbindelser kommer företagets produkter att förändras. Detta kommer i sin tur resultera i en förändrad vision. Johansson tror att om 15-20 år så kommer allt fler personer att välja tåg framför flyg om nu infrastrukturen förbättras. Samtidigt kommer flygindustrin att mötas med hårdare regler av myndigheterna vilket i sig kommer att gynna tågindustrin mycket.

## 4.1.6 Strategier

### *Mediastrategier*

Eftersom Nortlander tågresor avgår från Köpenhamn vänder sig de mestadels till personer i södra Sverige. Att få nationella medier att skriva om Nortlander och tågcharter har därför varit svårt då de vill att resenärerna ska kunna åka direkt från Stockholm och Göteborg. Lokala medier (som t.ex. Sydsvenskan) har dock skrivit en hel del om tågcharterkonceptet vilket varit till fördel för Nortlander.

### *Marknadsföringsstrategier*

Nortlander har inte marknadsfört tågchartern som en miljövänligare resealternativ då tågen på vissa delsträckor går på diesel. Enligt Johansson kan det därför bli en paradox om de skulle marknadsföra sig som miljövänliga och sedan inte vara det. Skulle tågen gå på el hela vägen skulle de använda sig av miljöbudskapet i sin marknadsföring. När det gäller miljömärkning följer Nortlander ”de stora jättarna” Ving och Fritidsresor som driver på marknaden. Skulle de göra en lyckad satsning på miljömärkta resor skulle Nortlander med största sannolikhet haka på. Men de har enligt Johansson exempelvis inte lyckats särskilt bra med klimatkompenserade flygresor.

### *Miljöstrategier*

Nortlander använder sig inte av några särskilda strategier för miljödriven affärsutveckling. Enligt Johansson ”kollar de lite på miljön” vid val av hotell men gör exempelvis ingen konsekvensbeskrivning.

Johansson menar att tågchartern än så länge utgör ett ”Grönt frågetecken” i ”Eco-efficiency portfolio matrix”. För att tågchartern ska kunna slå igenom ”på riktigt” tror han att det behövs mer satsning på infrastruktur och bättre samordning mellan länderna. Det största problemet för tågchartern idag är infrastrukturen anser han. Det tar enligt Johansson allt för lång tid att ta sig ner till Europa för att det ska bli aktuellt för svenskarna. Bättre samordning mellan länderna och eldrift hela vägen tror Johansson är ett måste för att få svenskarna att ta tåget. Snabbtåg hela vägen från Stockholm/Göteborg till Hamburg ser han också som en möjlighet på sikt. Därifrån går det sedan att byta tåg till flera europeiska destinationer.

## 4.2 Fritidsresegruppen

*På fritidsresor intervjuades Rolf Häggström, Jim Hofverberg och Lottie Knutson. Intervjuerna med Häggström och Hofverberg genomfördes per e-post där Häggström svarade på frågor kring tågcharter och Hofverberg kring miljön. Häggström har varit anställd på företaget sedan 1974 och är huvudansvarig för tågcharterkonceptet ”Blue train”, men arbetar även med programplanering och produktutveckling. Hofverberg är nordisk miljökordinator i Fritidsresegruppen. Detta innebär att koncernens alla aktiviteter kring miljö och CSR i Sverige, Norge, Finland och, Danmark samt inom deras eget flygbolag TUIfly Nordic går genom honom. En kortare telefonintervju med Lottie Knutson som är informations och CSR-direktör har också genomförts.*

Charterbolaget Fritidsresor grundades 1961 med resor till USA. Under våren samma år påbörjades försäljning av charterresor till Medelhavet med flyg. Företaget växte med tiden och år 2007 gick Fritidsresegruppen in i världens största resekoncern, TUI Travel Plc (ett nätverk för europeiska reseföretag), med ungefär 30 miljoner resenärer varje år (Fritidsresor.se, 2008).

År 2007 startade Fritidsresor med tågcharter under namnet ”Blue Train”. Denna nya produkt som var ”ledig” bland de traditionella charterbolagen var en ny innovation inom charterbranschen och togs väl emot av konsumenterna (Rolf Häggström, 2008-11-21).

#### **4.2.1 Miljöförändringar i affärsmiljön**

Knutson nämnde i intervjun att hon tror att miljökraven från både marknaden och myndigheter kommer att bli hårdare i framtiden. Framförallt gäller detta råvaruproducenter men även tjänstesektorn i viss mån.

##### *Marknadskrav*

Enligt Hofverberg har Fritidsresor dessvärre inte märkt av någon ökning i marknadskraven i någon större utsträckning. Vidare menar han att media och studenter är mycket mer intresserade av dessa miljöfrågor än konsumenter i allmänhet. Däremot tror Hofverberg att kraven från marknaden successivt kommer att öka då kunskap kring klimat- och miljöfrågorna når ut bättre till allmänheten. Dock tror han att detta kommer att ta tid och drar samtidigt en parallell till hur lång tid det tagit för att få alla svenskar att sortera sitt avfall, och att alla fortfarande inte gör det.

##### *Myndighetskrav*

Hofverberg anser att förändringarna i myndighetskraven beror helt och hållet på hur miljödebatten utvecklas. Han nämner att exempel att flyget kommer innefattas av handeln med utsläppsrätter 2012 och att Fritidsresor redan förbereder sig för detta. Exempelvis kommer de att miljöcertifiera deras eget charterflygbolag TUIfly Nordic.

#### **4.2.2 Drivkrafter**

Drivkraften bakom tågcharter var enligt Häggström att hitta en ny produkt till chartermarknaden. Ingen annan erbjöd paketresor med tåg till sol- och baddestinationer och därför beslutades att Fritidsresor skulle prova marknaden. Det fanns enligt Häggström inga miljömässiga drivkrafter bakom införandet av tågcharter även om det var en bonus i sammanhanget. Enligt Hofverberg var drivkrafterna till tågchartern att de såg både en efterfrågan till att resa mer i samklang med miljön och en efterfrågan till att resa i ett lugnare tempo. För att möta dessa båda passade tåg in bra som transportmedel. Vid införandet ansågs det att marknads efterfrågan på miljöinriktade resor var uppåtgående och därför testade de, enligt Hofverberg, om det var läge att introducera charterresor med tåg. Häggström berättar att enligt Fritidsresors egna kundundersökningar bland dem som valt att resa med just tågcharter, är anledningen hos en stor andel att de vill ta hänsyn till miljön. Men även flygrädsla är en vanlig orsak.

#### **4.2.3 Attityder**

Hofverberg berättar att ”Sustainable Leadership” idag är ett av koncernens tre huvudmål tillsammans med ”Loyal Customers” och ”Best profitability”. Samtidigt är ”Sustainable Development” ett av deras sex strategiområden. Vidare anger Hofverberg att Fritidsresor i mer än tio år har arbetat med miljöfrågor då de sedan länge insett vikten av att reseindustrin ska utvecklas hållbart. I dagsläget har de enligt Hofverberg miljöcertifierat sina Europeiska

”Blue Village”-hotell och en miljöcertifiering av deras flygbolag är på gång. Mer om detta presenteras under miljöstrategier.

#### 4.2.4 Affärsidé

##### *Den uttalade affärsidén*

Fritidsresors affärsidé, ”True Holiday” har inte förändrats vid införandet av tågcharter och kommer enligt Knutson inte att ändras i framtiden så att det även innefattar miljöfrågorna.

##### *Produkt*

Själva produkten är enligt Häggström fortfarande att erbjuda kunden en semesterresa. Att transporten sker med tåg istället för flyg ser han mer som ett exempel på produktvariation.

##### *Kund*

Som nämndes under miljöförändringar i affärs miljön är anledningen till att kunderna väljer tågcharter främst att de är flygrädda eller att de vill ta hänsyn till miljön.

##### *Arbetsätt*

Skillnaden mellan tågcharter och flygcharter ligger enligt Häggström i själva transportsättet men annars är det mesta detsamma. Vid flygtransport köper de hela tjänsten med allt från incheckning på flygplatsen till servicen ombord. Själva resan är mycket effektiviserad för att gå så fort som möjligt. Transporten sker från A till B. Flygtidtabellen följer redan upplagda slot-tider. Skillnaden vid tågcharter är att då räcker det inte med att tidsplanera för start- och slutdestinationen, utan även för ett par byten längs vägen. Här krävs det enligt Häggström en mer logistisk planering som baseras på befintliga tågtider och sträckor. Fritidsresor sköter själva planeringen av var och när tågbytena ska ske. De ansvarar också själva för incheckningen för resenärerna på startdestinationen. Detta kräver extra administration i den bemärkelsen att de måste anställa och avlöna den personal som ska sköta incheckningen och servicen ombord. Detta behövdes inte vid flygresorna då de kunde köpa in dessa tjänster. Efter själva transporten, när kunden väl är framme vid destinationsorten, tar ordinarie personal hand om kunderna. Då fungerar upplägget på samma sätt som vid traditionell flygcharter.

##### *Kompetens*

Den nya kompetens som behövs hos personalen gäller främst de anställda som följer med resenärerna under tågresan. Dessa behöver enligt Häggström veta hur de ska agera samt vilka kontakter de ska ta vid en försening eller trafikstörning på väg mot slutdestinationen. Detta har Fritidsresor löst genom att enbart anställa personal som besitter kunskap kring tågtransport som t.ex. tågvärdar, lokförare eller trafikplanerare. Dessa har i sin tur fått en utbildning om Fritidsresor och Fritidsresors program vilket gör att de kan besvara resenärernas frågor om resmålen och den väntande semestern.

##### *Organisatoriskt*

Produkten Blue Train är enligt Häggström en slags virtuell organisation i organisationen. Det är Häggström själv som bär huvudansvaret för tågchartern och han fungerar som spindeln i nätet. Till sin hjälp har han ”experter” inom den befintliga organisationen som hjälper honom med exempelvis kalkylering, inventering, prissättning, text- och faktabearbetning, webben, säljsystemet, kommunikation, etc. Inga organisatoriska förändringar inom Fritidsresor har således krävts. De redan inarbetade rutinerna inom de olika divisionerna fungerar sedan

tidigare med automatik då de enligt Häggström kräver exakt samma process som huvudprodukterna med flyg. Det har inte heller skett några förändringar i företagskulturen vilket Häggström tror beror på att Blue Train fortfarande är en liten produkt i sammanhanget.

#### **4.2.5 Vision**

Om Fritidsresors vision, ”Making holiday dreams come true”, kommer att ändras i framtiden så att den även tar hänsyn till miljöfrågor besvarades inte under intervjun med Knutson. Däremot framhävde hon att de nyligen kompletterat sina affärsmål med att de ska vara ledande inom klimat i sin bransch.

#### **4.2.6 Strategier**

##### *Mediastrategier*

Fritidsresor har enligt både Häggström och Hofverberg använt sig av tågchartern som en strategi för att få publicitet i media. Häggström menar att unika produkter alltid skapar uppmärksamhet medialt och tågcharter är en sådan nyhet som media snabbt tagit emot med öppna armar. Hofverberg nämner att deras satsning på tågcharter har rönt mycket uppmärksamhet ute i Europa, inte minst inom reseindustrin i Storbritannien.

##### *Marknadsföringsstrategier*

Fritidsresor har, enligt Häggström och Hofverberg, inte marknadsfört tågchartern som ett miljövänligare koncept.

##### *Miljöstrategier*

Enligt både Häggström och Hofverberg har Fritidsresor inga planer på att börja miljömärka deras tågcharter. Däremot kommer Fritidsresor, enligt Hofverberg, att miljöcertifiera sitt flygbolag TUIfly Nordic precis som deras europeiska ”BlueVillage”-hotell redan är. De strävar även efter att dessa hotell i framtiden ska bli helt klimatneutrala. Vidare kommer de i framtiden att presentera hotell som arbetar med miljöfrågor eller är certifierade bättre på deras hemsida.

Häggström klassificerar in tågchartern som ett ”Grönt frågetecken” i ”Eco-efficiency portfolio matrix”. Han menar att tågchartern inte är någon förlustaffär på något sätt men att produkten ännu är i sin linda och därför endast utgör en liten andel av företagets resor. På sikt tror och hoppas Häggström att tågresandet i Europa har utvecklats vidare och att tågchartern har växt så att den utgör en större andel av Fritidsresors lönsamhet än den gör idag.

### **4.3 Ving Sverige AB**

*På Ving intervjuades Magdalena Öhrn som arbetar som informationschef. Intervjun genomfördes per telefon vid två tillfällen (2008-11-26 & 2008-12-01). Innan intervjuerna skickades intervjufrågorna till Öhrn per e-post för att hon skulle få tid att förbereda sig.*

Charterbolaget Ving startades 1956 och den första resan gick till Italien med buss. Under 60-talet då semesterperioden förlängdes började företaget att växa mer och mer, och under den tiden började Vings resor att säljas i egna butiker istället för hos vanliga resebyråer. Efter

åren börjar Ving växa mer och etablerar sig även i London, England, och är idag Skandinavians största researrangör med fler än 500 resmål i över 50 länder med cirka 600 000 resenärer årligen (Ving.se, 2008).

Ving införde tågchartern i sitt utbud sommaren 2008 och deras tågcharterresenärer tillhörde sommarens mest nöjda. På grund av detta kommer företaget att satsa mer på tågcharterkonceptet de närmaste åren, då efterfrågan på denna sortens resande har ökat (Ving.se, 2008).

Enligt Öhrn tittar Ving hela tiden på hur de kan bredda sitt utbud genom att hitta fler resmål och fler produkter. Bland annat har de anställda vars uppgift är att resa för att leta efter nya resmål. De måste ständigt förnya sina produkter för att vara en attraktiv part för kunderna och det gäller enligt Öhrn att få kunderna att välja just Ving. De nya produkterna kan handla om att hitta nya resformer (exempelvis tågcharter), nya hotellkoncept eller andra delar i kundens paketerade produkt. Utgångspunkten ligger i vad kunden efterfrågar och därför görs kundundersökningar vid ett flertal tillfällen varje år. Detta har mynnat ut i kunderbidanden som större benutrymme på flygplanen och hotell som bara vänder sig mot vuxna som reser utan barn. Det senare är ett unikt koncept för Ving och har enligt Öhrn blivit väldigt populärt.

### **4.3.1 Miljöförändringar i affärsmiljön**

#### *Marknadskrav*

Det är enligt Öhrn först de senaste åren som kunderna börjat intressera sig för miljöfrågorna och även börjat ställa krav. Ving har genom en egen kundundersökning fått reda på att de flesta av deras kunder (82 procent) är oroliga för klimathotet, lika stor andel uppger också att de är miljövänliga till vardags genom att exempelvis handla ekologiskt, åka kommunalt osv. Ving har, enligt Öhrn, märkt av en tydlig efterfrågan på miljövänliga hotell. På semestern är det 73 procent av kunderna som försöker agera miljövänligt och drygt hälften (64 procent) tycker att det är viktigt att deras hotell är miljömärkt eller arbetar med miljöfrågor. Fyra av fem kunder har inget dåligt samvete när de flyger. Kundundersökningen visade även på att de som flyger ofta har mindre dåligt samvete än de som flyger sällan. Nästan var tionde (nio procent) kund angav att de någon gång klimatkompenserat sin flygresa och drygt sex av tio (63 procent) kan tänka sig att göra det. Trots det är det bara ca två procent av alla flygresor som klimatkompenseras. Slutligen menar Öhrn att konsumenterna tycker att miljön är viktigt, men när de väl kommer till kritan är de inte beredda att betala för det utan tycker att det är företagets ansvar.

#### *Myndighetskrav*

Enligt Öhrn märks det tydligt att myndigheterna ställer allt högre krav. Hon anser att just handeln med utsläppsrätter är ett bättre alternativ än fasta skatter och avgifter. Detta eftersom företagen uppmuntras till innovationer och förändringar mot mindre utsläpp.

### **4.3.2 Drivkrafter**

Enligt Öhrn är den främsta drivkraften bakom alla nya koncept hos Ving att de ständigt ska förnya sina produkter för att vara en attraktiv part för kunderna. Drivkrafterna bakom konceptet med tågcharter var framförallt att det innebar ett annorlunda sätt att resa i och med transporten blev en upplevelse i sig. Meningen var att kunden skulle kunna njuta av utsikten

och koppla av på vägen till resmålet. Men Öhrn menar att även miljödebatten var en ytterligare drivkraft på samma sätt som att det var ett alternativ för dem som är flygrädda.

### 4.3.3 Attityder

Ving behandlar redan idag miljöfrågorna i sin affärsutveckling och detta har de gjort sedan 1995 då de hade sitt första miljöråd. Öhrn anser att Ving kanske var lite för tidigt ute med miljöfrågorna med tanke på att samhällsdebatten tog fart först för ett par år sedan. Samtidigt tycker Öhrn att de i dagsläget är den aktör som ligger bäst till och kommit längst i miljöarbetet samt att detta beror på att de jobbat med miljöfrågorna längst. Fram tills idag har de enligt Öhrn framförallt jobbat med flyget och med hotellen. De är väl medvetna om att flyget är det transportalternativ som smutsar ner mest. Men Öhrn menar ändå att charterflyget är mer miljövänligt än det reguljära då de använder sig av en ny flygplansflotta samt att de flyger med fulla plan och direkt utan mellanlandningar. Vings flygbolag, Thomas Cook Airlines Scandinavia, har under de senaste tio åren även använt sig av så kallade ”gröna inflygningar” samt optimerat själva flygningen ur ett miljöperspektiv. Flygbolaget var även först i Europa med källsortering av kabinavfallet och ombord serveras kravmärkt kaffe, te och juice.

Ving har även använt sig av miljöstrategier för att påverka sina samarbetspartners på hotellsidan. Mer om detta presenteras under punkten strategier.

### 4.3.4 Affärsidé

#### *Den uttalade affärsidén*

Vings affärsidé, "Vi ska producera och sälja semesterresor som ger våra kunder de bästa veckorna på året.", har enligt Öhrn inte förändrats i samband med införandet av tågcharter.

#### *Produkt*

Öhrn menar att även om produkten är lite annorlunda, då främst för att resan blir en del av upplevelsen, är det främst frågan om en produktvariation.

#### *Kund*

Enligt Öhrn består tågcharterkunderna främst av personer som är flygrädda eller som vill ha en upplevelse i själva resan.

#### *Arbetsätt*

Arbetsättet vid produktutvecklingen av tågcharterkonceptet var enligt Öhrn densamma som vid annan produktutveckling hos Ving. Även paketeringen av resan är väldigt snarlik när det kommer till bokandet av hotell, transfer m.m. Däremot har nya samarbetspartners tagits in som t.ex. SJ och mot dem har en del nya rutiner gjorts för att få allt att fungera.

#### *Kompetens*

Enligt Öhrn har införandet av tågcharter gjort att några av de anställda har behövt kompetensutvecklas. Ving tog ordinarie försäljningspersonal i Malmö som fick följa med ombord som tågvärdar på tågen. Dessa fick en utbildning i säkerhet. Men Öhrn menar även att själva resan ökade personalens kompetens. Under de 24-26 timmarna ombord fick de en bra kontakt med resenärerna vilket de hade nytta av i sitt framtida arbete.

### *Organisatoriskt*

Det krävdes enligt Öhrn inte någon omorganisering vid införandet av tågcharter. Exempelvis tillkom det några nya hotell och arrangörer men det tog den gamla organisationen ta hand om som för vilken ny destination som helst. På samma sätt tvingades it-avdelningen anpassa bokningssystemen för att klara av tågcharter men detta klarade de med befintlig organisation.

## **4.3.5 Vision**

Öhrn anser att Vings vision ”first in mind, first in choice” redan innefattar miljöperspektivet. Visionen innefattar nämligen allt som gör att kunden väljer Ving, till exempel att de erbjuder bra resmål, justa hotell och bra plan. När kunderna gör sitt val finns miljöaspekten med och därför måste Ving arbeta med miljöfrågorna för att uppfattas som en bra partner.

## **4.3.6 Strategier**

### *Mediastrategier*

Enligt Öhrn har de självklart använt sig av tågchartern för att få medial uppmärksamhet. De hade också otroligt mycket förfrågningar från media förra året när de släppte sitt tågcharterkoncept. I sin roll som informationschef anser Öhrn att hon försöker utnyttja allt som går för att få mer utrymme i media.

### *Marknadsföringsstrategier*

Ving har enligt Öhrn delvis använt sig av tågcharter som ett miljövänligt alternativ i sin marknadsföring. Men framförallt har fokus legat på att det är en resform som är lugn och avkopplande.

### *Miljöstrategier*

Ving har enligt Öhrn fått in miljöfrågorna i sin produktutveckling. Exempelvis erbjuder de sina kunder att klimatkompensera sina flygresor, vilket två procent gör. De jobbar med hotell som är miljömärkta och har själva utvecklat ett 50-stegprogram som de låter alla hotellpartners genomföra. Genom en miljöklausul i alla hotellkontrakt tvingar de hotellägarna att aktivt arbeta med vattenbesparing, energiförbrukning, kemikalieförbrukning m.m. Klausulen har de enligt Öhrn mest använt för att uppmärksamma hotellen på att dessa frågor är viktiga. När hotellpartnerna sedan börjat arbeta efter listan har de i de flesta fall upptäckt att det faktiskt kan vara lönsamt att tänka miljövänligt. Hotellen sparar pengar genom att de gör av med mindre vatten och energi. Men de miljövänligare hotellen är även en konkurrensfördel då hotellgästerna föredrar miljövänligare alternativ. På detta sätt anser Öhrn att Ving har påverkat sina leverantörer att bli mer miljövänliga.

När det kommer till klassificeringen av tågchartern i ”Eco-efficiency portfolio matrix” resonerar Öhrn både kring miljö- och lönsamhetsperspektivet. När det gällde miljön menar hon att alla tåggresor i Europa inte är särskilt miljövänliga men att Vings tåg håller bra miljöprestanda. Lönsamhetsmässigt utgör tågchartern endast en mycket liten del av alla charterresor som Ving säljer varje år. En vanlig sommardag åker till exempel lika många till Mallorca som åker tågcharter under en hel sommar. Öhrn poängterar dock att det är viktigt att erbjuda tågchartern som ett alternativ i sitt utbud. Idag är således tågchartern ett ”Grönt frågetecken” för Ving. Tågchartern kan komma att utgöra en större andel i framtiden även om Öhrn tror att den aldrig kommer att gå om flygchartern. För att detta ska bli möjligt krävs

investeringar i infrastruktur, snabbare tåg samt att resenärerna inte behöver byta lika många gånger. Öhrn tror också att det är mycket möjligt att vi i framtiden kommer kombinationer där vissa delsträckor sker med tåg och vissa med flyg.

## 5 Empirisk och teoretisk analys

*Under följande kapitel analyseras den information som har utvunnits från den empiriska studien med stöd från den teoretiska referensramen och referensramsdiskussionen. Kapitlet är indelat i sju olika delar där de första sex har samma disposition som för den empiriska analysen. Vid dessa första sex delar görs analyser inom de respektive områdena och i den sjunde delen görs kopplingar mellan de olika områdena.*

### 5.1 Miljöförändringar i affärsmiljön

#### *Marknadskrav*

Både Ving och Nortlander ser ett ökat miljökrav från marknaden även om det inte är särskilt stort. Nortlanders kunder tycker att miljön är viktig men att det inte är värt den extra tid det tar att åka tåg istället för flyg. Vings kunder menar även att miljöfrågorna är viktiga men att de inte tänker prioritera bort resandet i miljöhänsyn. Att miljökraven från marknaden kommer att öka i framtiden ställer sig alla tre företagen bakom.

Bland de kunder som väljer tågcharter tycks det hos både Fritidsresor och Nortlander vara en märkbar andel som gör det i miljösyfte. Miljökraven tycks dock inte vara det främsta marknadskravet för tågchartern utan snarare själva upplevelsen med tågresan tycks dominera. Hos både Fritidsresor och Ving vill kunderna ha ett annorlunda sätt att resa och hos Nortlander vill kunderna exempelvis börja känna gemenskapen innan de kommer till skidorten. Alla tre företagen anser också att flygrädsla är ett viktigt marknadskrav bakom införandet av tågcharter.

Jämfört med Naturvårdsverkets undersökning (2007) som tidigare presenterats kan det konstateras att de 71 procent av svenska befolkningen som absolut kunde tänka sig att ta tåget istället för flyget inte alls tycks göra det. I intervjun med Nortlander framkom det att en möjlig förklaring till detta kan vara att dagens infrastruktur gör att tågresor från Mellansverige till kontinenten helt enkelt tar för lång tid. Detta kan motiveras med att andelen av resorna som sker med tåg är högre i Skåne än för övriga landet.

Det tycks vara så att det skett en liten förskjutning för marknadskraven. Förändringen tycks dock inte vara så stabil då konsumenterna verkar värdera tidskravet högre än miljökravet.

#### *Myndighetskrav*

Intervjuobjekten hos alla tre företagen tror att miljökraven från myndigheterna kommer att bli strängare i framtiden. Ett aktuellt exempel hos Nortlander är att antalet resenärer till flygplatserna begränsats i och med hårdare miljöregler. Detta resonemang kan som att en förskjutning har skett gällande myndighetskraven. Däremot tycks inte dessa ökade krav från vare sig myndigheterna eller marknaden att vara tillräckliga för att tågchartern ska kunna konkurrera med flygchartern. Utifrån IVA:s teori (1995) är således de ekonomiska incitamenten idag för låga.

### 5.2 Drivkrafter

Drivkrafterna bakom tågchartern skiljde sig i viss mån mellan de tre företagen. Drivkrafterna till tågchartern berodde hos Nortlander inte på några miljöförändringar i affärsmiljön. Hos

Fritidsresor kom två olika svar där Häggström ansåg att det inte fanns några miljöbaserade drivkrafter medan Hofverberg menade att det fanns det. Hos Ving var miljödebatten i samhället inte heller någon dominerande drivkraft även om den i viss mån bidrog till införandet av tågcharter. Att det var just Ving och Fritidsresor som såg miljödebatten som en drivkraft skulle kanske kunna förklaras med deras attityd till miljöfrågorna är något är positivare än Nortlanders. Samtidigt var Nortlander tidigast ute med tågcharter och då hade miljödebatten inte blivit helt aktuell, vilket också kan också vara en rimlig förklaring.

För Nortlander var den ursprungliga drivkraften till tågcharter förändrade lagar för deras bussresor. Men när de letade efter ett alternativ fick de även ta hänsyn till kravet från kunderna om att de ville umgås på vägen mot skidorten. På samma sätt var det en drivkraft för både Fritidsresor och Ving att själva resan blev en upplevelse i sig. Båda dessa företags främsta drivkraft var dock att förnya sitt utbud med nya resorformer.

Att drivkrafterna bakom tågchartern i så pass låg grad berodde på miljöförändringar i affärsmiljön skulle enligt Norrblom och Johanssons (2004) resonemang kanske kunna bero på bakgrunden till drivkrafterna. Genom att använda deras struktur där lagar, ekonomi och ideologi går det att se lättare. Om lagarna studeras är det mycket möjligt att de regler som samhället ställer på resebranschen idag är för låga för att det ska utvecklas miljövänligare resealternativ. Det tycks heller inte finnas några vidare ekonomiska förutsättningar för att det ska uppstå miljömässiga drivkrafter, vilket bekräftas av Nortlanders argument att prisskillnaden mellan tåg och flyg är låg. Möjligtvis kan goodwill ligga till grund för drivkrafter, mer om detta under avsnittet strategier.

### **5.3 Attityder**

Attityderna till miljöfrågorna varierar i viss mån mellan företagen. Både Ving och Fritidsresor arbetar aktivt med miljöfrågorna i sina styrdokument medan Nortlander mest har det i åtanke vid beslutsfattande. Samtidigt har Nortlander en inställning till miljöproblemen i samhället som skiljer sig åt mot Ving och Fritidsresor, de är nämligen väl medvetna om att temperaturhöjningen måste stoppas om de ska kunna erbjuda skidresor i Europa i framtiden.

Med utgångspunkt i de tredelade skalor som presenterades av flera olika författare i referensramen går det i viss mån klassificera de undersökta företagen. Att något av de tre företagen skulle vara reaktivt, dvs. att de ser miljöregleringar som ett hot och antar en försvarsposition, tycks inte stämma. Alla tre företagen antar en positiv attityd mot miljöfrågorna och ingen av intervjupersonerna har haft invändningar mot miljölagstiftning. Det är i så fall troligare att företagen har en receptiv attityd, dvs. att de har en acceptans mot miljöregleringar. Ingen av dem verkar se tågchartern som en konkurrensfördel ur ett miljöperspektiv. Däremot tycks Ving använda sig av miljöcertifierade hotell som en konkurrensfördel. Detta tillsammans med faktumet att de använder sig av en lista för att påverka hotellägarna för att bli bättre på miljöfrågorna gör att de möjligen skulle kunna klassificeras under den konstruktiva attitydklassen. Fritidsresor är också på väg i den riktningen i och med miljöcertifieringen av deras egna hotell och den kommande miljöcertifieringen av deras flygbolag. Stigsons (1999) teori om att attityden till miljöfrågorna har inverkan på företagens drivkrafter verkar således stämma då de senare två företagen angav miljöfrågan som en drivkraft bakom införandet av tågcharter.

## 5.4 Affärsidé

### *Uttalad affärsidé*

Gemensamt för alla de intervjuade företagen är att ingen ändrade sin uttalade affärsidé vid införandet av tågcharter. Alla tre företag motiverade detta med att tågcharter redan passade in under deras nuvarande affärsidé.

### *Kund*

Gemensamt för Ving och Fritidsresor var att de hade en stor grupp resenärer som valde tågcharter på grund av flygrädsla. Hos alla tre företagen var det också kunder som ville ha en upplevelse med själva tågresan, som var målgruppen. Vings och Fritidsresors kunder ville kunna koppla av och njuta av utsikten på vägen mot rese målet och Nortlanders resenärer efterfrågade den gemenskap som liggbussarna tidigare inneburit. Båda dessa bör kategoriseras som en upplevelse.

### *Produkt*

Alla tillfrågade respondenter såg tågcharter som en produktvariation där endast transportsättet skiljer det från deras andra produkter. Detta är enligt Normann (1975) ett argument för att företagens uttalade affärsidéer inte ändrats då produktvariationen ryms inom ramen för den existerande affärsidén.

### *Kompetens*

Alla tre företagen behövde vid införandet av tågcharter i viss mån ny kompetens och främst gällde detta de reseledare som följde med på tågen. Ving och Nortlander valde att utbilda ordinarie personal med bland annat den säkerhetsutbildning som behövs ombord på tågen. Fritidsresor löste däremot kompetensbehovet genom att anställa personer som tidigare hade arbetat inom tågtransport. Dessa utbildades sedan internt för att lära sig om bland annat charterbolagets destinationer.

### *Arbetsätt*

Respondenterna vid varje företag ansåg att de i och med införandet av tågcharter fick ändra lite i arbetsuppgifterna. Lars Johansson på Nortlander AB poängterade att bland annat reseledare fick mer ansvar i sitt arbete. Även Rolf Häggström vid Fritidsresegruppen nämnde ändrade arbetsuppgifter inom logistik och administration och att detta beror på att tågen ofta har flera byten. Magdalena Öhrn på Ving nämnde dock att deras arbetsätt inte hade förändrats, då administrationen med att paketera resor är densamma vid flyg- och tågcharter.

### *Organisation*

Ingen av företagen nämnde att det skett några markanta förändringar i organisation som helhet utan att de tog hjälp av den befintliga för de olika delarna av resan. På Fritidsresor användes exempelvis en virtuell organisation med en expert på området som jobbade som spindeln i nätet.

## 5.5 Vision

Lars Johansson nämnde att han tror att Nortlanders vision kommer att förändras i och med efterfrågan på tågcharter ökar samt att infrastrukturen för tåg förbättras. Magdalena Öhrn däremot poängterade att Ving har en dynamisk vision och att den inte kommer att förändras i

framtiden på grund av att den innefattar miljöperspektivet. Hur som helst har drivkrafterna inte påverkat något av företagen att ändra sin vision till att även innefatta miljöfrågorna.

## 5.6 Strategier

### *Mediastrategier*

Ving och Fritidsresor uppgav båda att de har använt sig av det unika i produkten tågcharter för att få medial uppmärksamhet och därmed fler resenärer. Eftersom att Nortlander har en geografisk begränsning har de haft svårt att få nationell medial publicitet, även om de fått god lokal medial publicitet. Hur som helst verkar det som att de tre företagens satsning på tågcharter gett dem en ökad goodwill. Vilket överensstämmer med IVA:s teorier som säger att överträffade marknadskrav kan leda till just goodwill.

### *Marknadsföringsstrategier*

Nortlander och Fritidsresor hade gemensamt att de inte marknadsförde tågcharter som ett miljövänligt resealternativ. Det gör däremot Ving och det eftersträvar de också. Anledningen till att Nortlanders inte marknadsför tågchartern som ett miljövänligt resealternativ är på grund av att tågen på vissa sträckor använder vilket inte är miljövänligt. Med stöd i Norrblom och Johanssons (2004) teori, och faktumet att bolagen överträffar marknadskraven när det gäller miljökraven, skulle miljövänligheten i tågchartern bättre kunna användas i företagets marknadsförings- och säljarbete.

### *Miljöstrategier*

Inget av företagen planerar att miljömärka sina resor. Både Fritidsresor och Ving arbetar däremot med miljöcertifieringar av sina hotell och med miljöfrågorna i sin produktutveckling. Utifrån Budeanu:s teori (2007) skulle en miljömärkning av resor kunna öka marknadskraven så att efterfrågan på miljövänliga resor går upp. Det skulle också kunna vara en konkurrensfördel med miljömärkt tågcharter.

Det går även att analysera företagen utifrån IVA:s fyra strategiska roller som baseras på marknads- och myndighetskraven. Alla tre företagen har överträffat marknads miljökrav genom att erbjuda tågcharter, eftersom att marknads miljökrav inte är särskilt hårda. Då dessa företag är tämligen unika med att erbjuda tågcharter borde dem enligt IVA kunna ta ut en högre marginal på dessa resor. De kommer även att kunna plocka marknadsandelar i den totala charterbranschen vid en ökad efterfrågan på tågcharter.

Utifrån "Eco-efficiency portfolio matrix" klassificerar alla tre företagen in tågchartern som ett "Grönt frågetecken". Alla tre företagen anser att tågchartern är lönsam men att den utgör en för lite andel av det totala resandet. Enligt Johansson på Nortlander, där ändå 20 procent av resorna går med tåg, behövs bättre infrastruktur och samordning mellan länderna för att tågchartern ska kunna bli en "Grön stjärna". Johansson menar att det i dagsläget praktiskt taget bara är skåningar som kan välja tågcharter idag på grund av att det tar för lång tid för den övriga befolkningen att ta sig ner till Köpenhamn där deras tåg avgår ifrån. På Ving instämmer Öhrn i att det behövs mer investeringar i infrastrukturen men också snabbare tåg för att tågchartern ska kunna växa till en "Grön stjärna". Gemensamt för dem båda är således att en snabbare förbindelse ner till kontinenten är ett måste.

Enligt teorin kring "Eco-efficiency portfolio matrix" bör företagen göra strategiska val för att förbättra lönsamheten så att "Gröna frågetecken" blir "Gröna stjärnor" eller ta bort dem ur

sortimentet. Med tanke på att tågchartern är lönsam idag förefaller sig det olämpligt att de ska ta bort det ur sortimentet. Företagen bör istället inrikta sig på att öka volymen och för detta krävs det som tidigare nämnts en kortare restid. Vings och Nortlanders förslag för att minska denna tid är satsningar på infrastrukturen, bättre samordning mellan länderna samt snabbare tåg. Ett alternativ skulle enligt Norrblom och Johansson (2004) kunna vara att de ökar marknadsföringen av produkten och där visar att den är miljövänlig.

## **5.7 Summerande analys**

I dagsläget verkar det, enligt empirin, som att miljökraven från vare sig myndigheterna eller marknaden är starka nog för att påverka charterbolagens affärsutveckling i någon större utsträckning. De flesta svenskar har enligt både Naturvårdsverkets och Vings undersökningar ett miljötänkande i sin vardag och enligt Naturvårdsverket kan de tänka sig att åka tåg istället för flyg. Men i verkligheten tycks svenskarna tendera till att koppla bort miljötänkandet vid bokning av resor vilket även bekräftas av Vings undersökning. Detta tror intervjupersonerna hos de undersökta företagen främst beror på att de värderar en kortare restid högre än miljön.

De begränsade marknads- och myndighetskraven gör att det finns få förutsättningar för att det ska uppstå drivkrafter idag. Det låga användandet av miljöfrågor i företagens affärsutveckling verkar bero på att drivkrafterna från miljöförändringarna i affärsmiljön har varit för svaga. I de fall miljödriven affärsutveckling har använts har även attityden till miljöfrågorna varit mer positiv. Ving och Fritidsresor hade exempelvis en positivare attityd till miljöfrågorna och de såg också miljön som en drivkraft till tågchartern. Detta skulle i så fall kunna bekräfta Stigson (1999) teori om att attityderna påverkar drivkrafterna. Att Ving och Fritidsresor också arbetar med miljön i sina strategier skulle också kunna vara ett tecken på att attityden är viktig.

Ett argument för att drivkrafterna är för låga är att varken företagens uttalade affärsidé eller vision har påverkats så att de även behandlar miljöfrågor. Att Nortlander tror att deras vision kan komma att ändras i framtiden om myndighetskraven förändras skulle kunna ses som ett argument för att myndighetsbeslut faktiskt kan påverka visionen.

Utifrån den information som erhöles från referensramen och empirin kommer förmodligen miljökraven från myndigheter att öka i framtiden. Enligt intervjupersonerna kommer även efterfrågan på miljövänligare resor att öka i framtiden. Enligt IVA:s teori kring marknads- och myndighetskrav kan det vara bra att vara förberedd när miljökraven skärps. Företagen kan enligt IVA försöka påverka marknaden och myndigheterna i en riktning mot förändrade miljökrav. Dessa företag har då ett försprång och kan plocka marknadsandelar.

## 6 Slutsatser

*I nedanstående kapitel presenteras de slutsatser som har dragits utifrån studiens teoretiska referensram, empiriska studie samt analys. För att besvara huvudsyftet, att ge en ökad förståelse för hur charterbolag kan utveckla konceptet med tågcharter genom att använda sig av miljödriven affärsutveckling, har slutsatserna delats upp i två delar. Dessa två bygger på det andra delsyftet, vilket var att identifiera hinder, drivkrafter, problem och möjligheter för miljödriven affärsutveckling med tågcharter.*

### **6.1 Problem och hinder för miljödriven affärsutveckling med tågcharter**

Miljöförändringarna i marknads- och myndighetskraven har hittills varit för små för att de skulle få något större genomslag på charterbolagens affärsutveckling. Resenärerna tycks inte vilja prioritera bort sitt resande för att ta hänsyn till miljön, och de tenderar att värdera res-tiden och resekostnaden framför resans miljövänlighet. De låga förändringarna i miljökraven har lett till att miljöstrategier inte används i den utsträckning som skulle kunna vara möjlig. Varken miljöförändringarna eller införandet av tågcharter har inneburit några förändringar i charterbolagens vision eller uttalade affärsidé.

Ett hinder för tågchartern idag är att myndigheternas restriktioner är betydligt mer komplicerade för tågresor än för flyget. Tågcharter kräver exempelvis en större logistisk planering då charterbolagen måste anpassa sig efter olika länders banverk och tågbolag. Detta blir extra krångligt då det krävs flera byten för att resenärerna ska ta sig till resmålet.

Ett annat hinder som skulle kunna bli aktuellt för de charterbolag som erbjuder tågcharter är den kompetensutveckling av personalen som behövs. Denna består främst i att de anställda som följer med resenärerna på tåget måste ha en viss utbildning i tågsäkerhet och trafikplanering. Detta kan emellertid lösas. Antingen genom att utbilda befintlig personal eller genom att anställa personal som har denna kompetens och ge utbildning om resmålet och organisationen.

Ett problem som skulle kunna drabba tågchartern är om det skulle visa sig att tågresorna inte är särskilt miljövänliga. I dagsläget finns det tåg på flera ställen i Europa som går på diesel, eller el som kommer från kolkraft. Detta skulle kunna förstöra tågcharterns rykte som ett miljövänligare resealternativ. Därför bör charterbolagen sträva efter att deras tåg framförs på ett miljövänligt sätt.

### **6.2 Möjligheter och drivkrafter för miljödriven affärsutveckling med tågcharter**

En möjlighet med miljödriven affärsutveckling är att företagen kan få mediapublicitet och goodwill för sitt miljöarbete. Vid intervjuerna har det framkommit att journalister tycks vara mer intresserade av miljöfrågor än vanliga medborgare i allmänhet. Att få tidningar att skriva om det nya konceptet med tågcharter har därför inte varit några problem. Detta kommer i framtiden förmodligen också vara ett viktigt redskap för att marknadsföra tågchartern ytterligare.

Av analysen framgår det att marknads- och myndighetskraven förmodligen kommer att öka i framtiden. Om detta skulle leda till en ökad efterfrågan av tågcharter kan det vara en möjlighet för de företag som redan idag erbjuder tågcharter då de redan besitter kunskap och erfarenhet om marknaden. Dessa bolag skulle vid en ökad efterfrågan kunna plocka marknadsandelar av den totala charterindustrin. Det är således en möjlighet för charterbolagen att arbeta upp en organisation för att ta hand om tågcharter som redan från början är förberedd för en eventuell framtida tillväxt. Detta gäller dock inte bara för tågchartern, utan det är av stor vikt att företagen är proaktiva när det gäller de ökande miljökraven från marknaden och myndigheterna i allmänhet.

Drivkrafterna för att utveckla tågchartern som ett miljövänligt resealternativ har hittills varit för svaga. Strängare miljökrav från myndigheterna och marknaden kan driva på utvecklingen av miljövänligare resealternativ som till exempel tågcharter. En möjlighet för myndigheterna att driva på tågchartern är genom att korta restiden för resenärerna. De kan göra detta genom att bättre samordna de inblandade ländernas banverk, satsa på bättre infrastruktur samt att införa snabbare tåg. Många kunder säger sig egentligen vilja ta tåget framför flyget, men få gör det just på grund av den långa restiden. Ett ingrepp från myndigheterna för att korta restiden skulle således kunna ge marknadskraven en ökad kraft. När det gäller marknadskraven kan det finnas möjligheter för tågchartern om den skulle marknadsföras som ett miljövänligare resealternativ eller om den skulle miljömärkas. En miljömärkning skulle dessutom kunna vara en konkurrensfördel och/eller innebära att en högre marginal kan tillämpas. En miljömärkning skulle med stor sannolikhet också ge ytterligare mediapublicitet och goodwill.

## **7 Diskussion**

*I nedanstående avsnitt förs en diskussion kring de två mål som finns i studiens kunskapsbidrag. Dessa var att öka förståelsen kring både miljödriven affärsutveckling och tågcharter. Därför delades kapitlet upp efter dessa mål och till det har ytterligare ett avsnitt lagts till vilket behandlar rekommendationer till vidare forskning.*

### **7.1 Diskussion kring miljödriven affärsutveckling**

Efter att ha studerat marknads- och myndighetskrav för charterbranschen är känslan att myndighetskraven har en större möjlighet att snabbt skapa förändring i samhället än vad marknadskraven har. Ett tydligt exempel på detta är de politiska beslut som omkullkastade Nortlanders koncept med liggbussar. Öhrn nämnde under intervjun med Ving att deras kunder gärna ser miljöförbättringar, men att de samtidigt vill att det är företagen som ska betala för dessa. Det tycks således vara så att kunderna vill ha miljövänligare resealternativ, men samtidigt tycks de inte vara beredda att göra allt för stora uppoffringar både vad det gäller tid och pengar. Detta skulle kunna förklara varför så få väljer att ta tåget istället för flyget trots att de flesta kan tänka sig att göra detta. Ett annat exempel på detta är att 63 procent kan tänka sig att klimatkompensera sina flygresor medan det endast är två procent som gör det. Att myndighetskraven tycks ha möjlighet att snabbare skapa förändring är inget som framkommit från de tidigare undersökningarna kring miljödriven affärsutveckling. Däremot har flera författare, som exempelvis Jansson, Nilsson och Rapp (2000), riktat in sig på myndighetskrav samtidigt som de utelämnat kraven från marknaden.

För att återkoppla till undersökningsmodellen verkar det som att attityden till miljöfrågorna påverkar vilka drivkrafter företaget får till sin affärsutveckling. En mer positiv och proaktiv inställning till miljöfrågorna tycks leda till att företagen ser fler möjligheter och drivkrafter vilket i sin tur kan hjälpa företagen till bättre affärer. Detta är också något som förmodligen är överförbart till andra branscher än resebranschen. Att attityden till miljöfrågorna påverkar drivkrafter, vilket är Stigsons (1999) teori, tycks fungera bra ihop med Normans (1975) teori kring hur omvärldsmiljön påverkar affärsutvecklingen.

### **7.2 Diskussion kring tågcharter**

Tågcharter är ett exempel på en produktvariation som kan hanteras inom charterbolagens existerande organisation. Det bör därför vara relativt enkelt för andra existerande charterbolag att införa tågcharter då de redan har en uppbyggd organisation kring hotell, kundhantering etc.

Anledningen till att dagens resenärer väljer tågcharter är i första hand på grund av flygrädsla och/eller för att de vill ha en upplevelse i själva resan. Dessa två är också de argument som charterbolagen främst använder i sin marknadsföring av tågcharter. Idag väljer endast ett fåtal tågcharter på grund av miljöskäl. Genom att även lägga fokus på tågresans miljövänlighet i marknadsföringen skulle tågchartern förhoppningsvis kunna öka sin försäljning. Ett sätt att göra detta är genom att miljömärka tågchartern. Genom att kombinera en miljömärkt tågresa med ett miljömärkt hotell finns det förmodligen en stor potential för charterbolagen att differentiera sig som miljövänliga. Något som troligtvis behövs om miljökraven från marknaden ökar i framtiden.

En anledning till att tågchartern inte marknadsförts som ett miljövänligt alternativ skulle kunna vara att charterbolagen idag är beroende av flyget som i sig har en stor negativ påverkan på klimatet. Det blir svårt att måla upp tågresan som miljövänlig utan att få flyget att framstå som en miljöbov. Detta resonemang stöds dock inte av studien utan är snarare en fundering som uppkommit under arbetets gång. Ett potentiellt hot för charterbolagen skulle i så fall vara om en ny aktör, som bara erbjuder tågcharter, tar sig in på marknaden.

Det framkom i arbetet att det är dyrare och krångligare att bedriva tågtransport än flygtransport. Lösningen för att skapa incitament till ökat tågresande behöver dock inte vara höjda skatter för flyget. Ett substitut till ökade miljökrav från myndigheterna är en förenkling av att arrangera tågresor. På samma sätt är kortare restid ett substitut till högre miljökrav från marknaden. Som det nämnts tidigare kommer myndigheterna att släppa konkurrensen på internationell tågtrafik inom EU från och med 2010. Med ovanstående resonemang skulle detta kunna likställas med ökade myndighets- och marknadskrav, vilket i sig kan få fart på tågchartern. De företag som då har en inarbetad rutin för att erbjuda tågcharter kommer förmodligen att kunna dra nytta av sitt försprång. All den publicitet i media de har fått fram till dess bidrar troligtvis också till att de redan förknippas med tågcharter. De charterbolag som erbjuder tågcharter kommer således att ha goda möjligheter att dra nytta av sitt försprång när efterfrågan på tågcharter ökar.

### ***7.3 Rekommendationer till vidare forskning***

Tågresan är en solklar pusselbit för att kunna skapa en miljövänligare turism. En annan pusselbit är miljövänligare hotell och i den utvecklingen tycks charterbolagen ha kommit betydligt längre. En stor del av den tidigare forskningen kring miljövänliga resor går ut på att massturismen aldrig går att göra hållbar. De forskningsrapporter som visar att det finns lösningar för miljövänlig massturism menar oftast att miljöarbetet som ska åstadkommas är mer kopplat till själva destinationsorterna eller hotellen. Däremot finns knappt någon forskning där miljöhänsyn tas till själva resan.

Utifrån ovanstående resonemang skulle forskning kring hela resans miljöpåverkan, från det att resenären lämnar hemmet till dess att den kommer hem igen, vara intressant. Förmodligen kan sådan forskning även bekräfta att ekoturism i klassisk bemärkelse inte är något vidare hållbar.

## 8 Referenslista

### 8.1 Artiklar

Anderson, R. (2006). Top Ten Rules of Eco-Travel - How to Make a Difference When You Go. *Green Living*, July/August. Vol. 6

Budeanu, A. (2007). Sustainable tourist behaviour – a discussion of opportunities for change. *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, no. 5, ss. 499-508.

Carrod, B. & Chadwick, P. (1996). Environmental management and business strategy towards a new strategic paradigm. *Futures*, vol. 28, no. 1, ss. 37-50.

Duim, R. & Marwijk, R. (2006). The Implementation of an Environmental Management System for Dutch Tour Operators: An Actor-network Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, no 5, ss. 449-472.

Forsyth, T. (1997). Environmental Responsibility and Business Regulation: the case of sustainable tourism. *The Geographical Journal*, vol. 163, no. 3, ss. 270-280.

Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J-P., Dubois, G., Pattersson, T. & Richardson, R. (2005). The eco-efficiency of tourism. *Ecological Economics*, vol. 54 (4), ss. 417–434.

Jansson, Å., Nilsson, F. & Rapp, B. (2000). Environmentally driven mode of business development: a management control perspective. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 16, ss. 305-333.

Peeters, P. & Schouten, F. (2006). Reducing the ecological footprint of inbound tourism and transport to Amsterdam. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14 (2), ss. 157–171.

Roper, A., Jensen, Ø. & Jegervatn, R-H. (2005). The Dynamics of the Norwegian Package Tour Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol. 5, no. 3, ss. 193–211.

Schwartz, K., Tapper R. & Font, X. (2008). A Sustainable Supply Chain Management Framework for Tour Operators. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 16, no. 3.

Stehmann, O. & Zellhoger, G. (2004). Dominant Rail Undertakings under European Competition Policy. *European Law Journal*, vol. 10, no. 3, ss. 327–353.

Stigson, B. (1999). Sustainable development for industry and society. *Building Research & Information*, vol. 27, no. 6, ss. 424–430.

Tepelus, C.M. (2005). Aiming for sustainability in the tour operating business. *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, ss. 99–107.

### 8.2 Litteratur

Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Berglund, Åke & Blomquist, Anders (2004). *Skapande affärsutveckling – att driva förändringsarbeten*. Stockholm.

Bryman, Alan (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Ljubljana, Slovenien: Liber.

Christensen, Lars, Engdahl, Nina, Gräås, Carin, Haglund, Lars (2001). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. 8: e upplagan. Malmö: Liber.

Gössling, Stefan (2006). *Ecotourism in Scandinavia: Lessons in Theory and Practice*. Stockholm: CABI Publishing.

Gössling, Stefan. & Hall, C. Michael (2005). An introduction to tourism and global environmental change. I Gössling, S. & Hall, C. Michael. (red.). *Tourism and Global Environmental Change*. London: Routledge. S. 1-34.

Jacobsen, Dag (2002). *Vad, hur och varför?*. Lund: Studentlitteratur.

*Miljödriven affärsutveckling – från myndighetskrav till strategiska möjligheter* (1995) Stockholm: Ingenjörsvetenskapsakademin.

Normann, Richard (1975). *Skapande företagsledning*. Stockholm: Aldus.

Norrblom, Hans Lennart & Johansson, Glenn (2004). *Nyckelfaktorer för affärsmässig och miljödriven produktutveckling*. Mölndal: IVF.

Starin, Bengt, Larsson, Gerry, Dahlgren, Lars & Styrborn, Sven (1991). *Från upptäckt till presentation – Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.

### **8.3 Övriga tryckta källor**

*Allmänhetens kunskaper och attityder till klimatförändringen* (2007). Stockholm: ARS (Naturvårdsverket P0902)

*Flyget inkluderas i handeln med utsläppsrätter* (2008). Bryssel. (EU-parlamentet)

*Further integration of the European rail system: third railway package* (2004). Bryssel. (EU-kommissionen 140 final)

*Media och klimatförändringen* (2008). Stockholm: Westander (Naturvårdsverket)

Penner, Joyce E., Lister, David H., Griggs, David J., Dokken, David J. & McFarland, Mack (red.) (1999). *Aviation and the Global Atmosphere; A Special Report of IPCC Working Groups I and III*. Cambridge: Cambridge University Press.

## **8.4 Webbällor**

Billner Amanda (2008). *Tågcharter ökar mest*.

Tillgänglig:<[http://www.e24.se/kvinna/efterborsen/riktliv/artikel\\_595329.e24](http://www.e24.se/kvinna/efterborsen/riktliv/artikel_595329.e24)> (2008-09-17).

Dagens Industri (2008). *Regler kostar svenska företag 100 miljarder*.

Tillgänglig:<[http://di.se/Artiklar/Regler\\_kostar\\_svenska\\_foretag\\_100\\_miljarder.aspx?ArticleID=2008\02\29\272880&words=&SectionID=Ettan&menusection=Startsidan;Huvudnyheter](http://di.se/Artiklar/Regler_kostar_svenska_foretag_100_miljarder.aspx?ArticleID=2008\02\29\272880&words=&SectionID=Ettan&menusection=Startsidan;Huvudnyheter)> (2008-09-17).

Fritidsresor (2008). *Om företaget*. Tillgänglig:<<http://www.fritidsresor.se/36665/Om-foretaget/>> (2008-12-04).

Luftfartsverket (2008). *Mot ett grönare flyg*.

Tillgänglig:<<http://www.primepoint.com/sv/Press/Pressmeddelanden/Mot-ett-gronare-flyg-/>> (2008-09-17).

Ne.se (2008). *Koncept*. Tillgänglig:<<http://www.ne.se/artikel/1384842/1384842>> (2008-12-01).

Ving (2008). *Företaget*.

Tillgänglig:<[http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic\\_Id=66456](http://www.ving.se/dynamic/dynamicTextAbout.aspx?Dynamic_Id=66456)> (2008-11-21).

# Bilagor

## *Intervjufrågor*

### **Bakgrundsfrågor**

Berätta lite kort om företaget?

Beskriv kort din roll i företaget?

### **Tågcharter**

Hur kommer det sig att ni började sälja tågcharter?

Hur skiljer sig arbetssättet mellan tågcharter och flygcharter internt?  
Vilken skillnad i den kompetens som behövs hos personalen?

### **Affärsutveckling**

Vilka var drivkrafterna som gjorde att ni utvecklade tågchartern?

Hur arbetar ni med affärsutveckling idag?  
Behandlar ni miljöfrågor i er nuvarande affärsutveckling?

Hur har företagskulturen påverkats av införandet av tågcharter? Hur tror du att den kommer att påverkas i så fall?

Krävdes det någon omorganisering vid införandet av tågcharter? Kommer det att behövas i framtiden?

Har er affärsidé påverkats i och med införandet av tågcharter? Har er vision (ett framtida tillstånd) påverkats? Har era affärsstrategier (handlingar för att nå till visionen) påverkats? Tror du att affärsidén, visionen eller strategierna kommer att förändras i framtiden?

Ser du tågchartern som en produktvariation (affärsidén förfinas genom modifieringar inom ramen för de existerande affärsidéerna), omorientering (nya affärsidéer utvecklas vid sidan av etablerade affärsidéer) eller omdefiniering (affärsidén förändras successivt)?

### **Miljödriven affärsutveckling**

Har ni märkt någon tydlig efterfrågan på mer miljövänliga resealternativ?

Känner ni till begreppet miljödriven affärsutveckling?  
Använde ni er av miljödriven affärsutveckling (den affärsutveckling som drivs av miljöfrågor) när ni tog fram konceptet med tågcharter?

## **Marknadskrav**

Resonerade ni kring nya eller ändrade miljökrav från marknaden när ni införde tågcharter?  
Hur stor andel av svenskarna tror du kan tänka sig att ta tåget istället för att flyga?

Hur tror du att miljökraven från marknaden kommer att förändras i framtiden?

Hur tror du att fördelningen mellan flyg och tåg kommer att se ut i framtiden?

## **Myndighetskrav**

Resonerade ni kring nya eller ändrade miljökrav från myndigheter när ni införde tågcharter?

Hur ser ni på miljöregleringar och miljökrav från myndigheterna?

Hur tror du att miljökraven från myndigheter kommer att förändras i framtiden?

EU kommer att avreglera den europeiska tågmarknaden för att få fler att åka tåg. Är detta något ni är medvetna om och har i planerna? Hur resonerar ni kring detta?

Flyget kommer att beröras av handeln med utsläppsrätter om ett par år eftersom att EU vill minska flygets miljöpåverkan. Hur resonerar ni kring detta?

## **Strategier**

Har ni använt tågcharter som ett miljövänligt alternativ i er marknadsföring?  
Tror ni att ni kommer att göra det?

Har ni funderat kring att miljömärka era resor?

### *Eco-efficiency portfolio matrix*

Vilket av dessa alternativ hör er tågcharter till?

”Smutsig kassa-ko” vilket innebär att produkten har en hög marknadsandel och lönsamhet men samtidigt belastar miljön.

”Smutsig hund” vilket innebär att produkten varken är lönsam eller miljövänlig.

”Grön stjärna” vilket innebär att produkten både har miljöprestanda och är ekonomiskt framgångsrik.

”Gröna frågetecken” vilket innebär att produkten är miljövänlig men i en liten grad bidrar till företagets lönsamhet.

### *Fråga som senare tillkom:*

Har ni medvetet använt tågchartern för att få mera utrymme i media?