



LUNDS UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

Ett attraktivare företagserbjudande – en fallstudie på SJ AB

Malin Björnek och Joanna Janson

Juni 2017

Institutionen för Produktionsekonomi vid Lunds Tekniska Högskola

Handledare Lunds Tekniska Högskola: Ingela Elofsson

Handledare SJ AB: Christoffer Löfquist

I Förord

Framför er har ni resultatet av ett examensarbete utfört på Lunds Tekniska Högskola under våren 2017. Detta examenarbete avslutar författarnas civilingenjörsutbildning i Industriell Ekonomi med inriktning Affär och Innovation.

Vi vill rikta ett särskilt tack till vår handledare Ingela Elofsson som väglett oss med passion och precision och sett till att vi alltid varit på rätt spår. Trots det geografiska avståndet har hon alltid funnits tillgänglig i såväl Skype-chatten som på telefon.

Vi vill också tacka Christoffer Löfquist, vår handledare på SJ, för många givande diskussioner, ny inspiration och många skratt. Detsamma gäller resten av SJ Företagsförsäljning som alla tog emot oss med öppna armar. Med er som stöd har detta arbete gått som på räls!

Trevlig läsning,

Malin Björnek och Joanna Janson
Stockholm, 29 maj 2017

II Abstract

Title: A more attractive corporate offer – a case study on SJ AB

Authors: Malin Björnek and Joanna Janson

Supervisor: Ingela Elofsson

Purpose: The purpose of this study is to generate and provide suggestions for strategic actions, adjusted to conditions on the market, on how train operators, operating in a mature, saturated and highly competitive passenger transportation industry, should create an attractive customer offer for business travellers.

Methodology: This study is based on a case study of the Swedish train operator SJ. To fulfil the purpose of the study, both primary and secondary data have been collected. The primary data has been collected through interviews with SJ's corporate customers, and through a survey with SJ's business travellers. Secondary data consists of previous studies on business travellers, and on travel management. Thus, both qualitative and quantitative data have been used in this study.

Theory: In order to fulfil the purpose of the study, several theoretical concepts and models have been used, which together form the theoretical framework of the study. To be able to define the service that the case company SJ is offering, the model *Three Levels of Service Package* by Grönroos is applied. In order to understand the context in which travel companies are operating, theories concerning the triadic business interactions as well as the 'hybrid' character of the market, where both the corporate customer and the business traveller can be seen as customers, are being used. Furthermore, Kotler's model of consumer buying behavior as well as his model of business buyer behaviour are used to understand how both the corporate customers and the business traveller make their purchase decisions. Finally, theory is presented about how loyalty is created between companies and customers, which can be done through relevant and customized offers.

Empirics: In the empirics section the case company, SJ, is described on a general level. Further, the company department *SJ Företagsförsäljning*, is described more thoroughly, as well as SJ's service offering. A market analysis is conducted to provide a deeper understanding of SJ's competition and the relation between market share for train/airplane traffic and traveling time. Primary and secondary data describe whom the business travellers are, the business travellers' preferences,

as well as general trends in travel management and how SJ's corporate customers organize travel management work.

Analysis and conclusions: The result of this study shows that the business traveller is the one who makes the final decision regarding what mode of transportation he or she will use for business travels. The study also shows that a functioning core service, that is to say good punctuality, suitable departures, is crucial when business travellers choose mode of transportation. The study concludes that the case company SJ should focus on strengthening their business travel offer by improving the internet connection, by simplifying aspects concerning travel booking and by introducing a lower price on flexible tickets. Furthermore, SJ should try to facilitate for the business traveller to make a conscious decision when choosing mode of transportation. Finally, SJ should introduce an improved segmentation of their corporate customers, in order to create an as relevant company offer as possible.

Key words: Business travel industry, business travellers, business travel, travel management, travel companies, travel policy, travel agencies, train operators, loyalty, corporate programs

III Sammanfattning

Titel: Ett attraktivare företagserbjudande – en fallstudie på SJ AB

Författare: Malin Björnek och Joanna Janson

Handledare: Ingela Elofsson

Syfte: Syftet med detta examensarbete är att utveckla och ge förslag på strategiska och marknadsmässiga åtgärder för hur tågoperatörer, i en mogen, mättad och konkurrensintensiv persontrafik-bransch, ska skapa ett attraktivt erbjudande för kundsegmentet affärsresenärer.

Metodik: Denna studie bygger på en fallstudie av den svenska tågoperatören SJ. För att besvara studiens syfte har såväl primärdata som sekundärdata samlats in. Primärdata har samlats in genom intervjuer med SJ:s företagskunder och genom en enkätundersökning med SJ:s affärsresenärer. Sekundärdata består av tidigare studier gjorda på affärsresenärer och travel management. Således har såväl kvalitativ som kvantitativ data använts i studien.

Teori: För att besvara studiens syfte används ett teoretiskt ramverk, bestående av teoretiska koncept och modeller. För att definiera vad SJ erbjuder för tjänst används Grönroos *tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet*. För att förstå i vilken kontext reseleverantörer verkar används teori gällande marknadens triadiska affärsförhållanden samt gällande det faktum att affärsresebranschen är en hybridmarknad, med både företagskunden och affärsresenären som kunder. Vidare används Kotlers modeller över konsumenters köpbeteende samt över köpbeteendet hos företag för att förstå hur såväl företagskunden som affärsresenären fattar sina köpbeslut. Slutligen presenteras teori kring hur lojalitet skapas mellan företag och kund, något som görs genom relevanta och kundanpassade erbjudanden.

Empiri: I empirin presenteras fallföretaget SJ på en generell nivå och avdelningen SJ Företagsförsäljning mer ingående. Vidare beskrivs den tjänst SJ erbjuder sina företagskunder. En marknadsanalys ger en djupare förståelse av konkurrensen mellan transportmedlen tåg och flyg, sambandet mellan marknadsandelar och restid samt en sammanfattning av konkurrenters företagserbjudanden. Genom primär- och sekundärdata presenteras vem affärsresenären är, och deras preferenser, samt generella trender inom travel management och hur travel management-arbetet ser ut hos de intervjuade företagskunderna.

Analys och slutsats: Resultatet av denna studie visar att det är affärsresenären som tar det slutgiltiga beslutet gällande vilket transportmedel de ska använda vid resa i tjänsten. Studien visar även att en fungerande kärntjänst, det vill säga hög punktlighet och passande avgångar, är avgörande när affärsresenärer väljer transportmedel. Studien konkluderar att SJ bör fokusera på att stärka sitt affärsrese-erbjudande genom att förbättra sin internetuppkoppling, genom att förenkla aspekter gällande bokning och genom att införa ett billigare pris på flexibla biljetter. Vidare bör SJ underlätta för affärsresenären att ta ett medvetet beslut vid val av transportmedel. Slutligen bör SJ införa en ny uppdelning av sina företagskunder för att skapa ett så relevant företagserbjudande som möjligt.

Nyckelord: Affärsresebranschen, affärsresenärer, affärsresande, travel management, reseleverantörer, resepolicy, resebyråer, tågoperatörer, lojalitet, företagsprogram

Innehållsförteckning

1	Introduktion	1
1.1	<i>Bakgrund och problemformulering</i>	1
1.1.1	Ett ökat resande	1
1.1.2	Transportmarknaden över tiden	1
1.1.3	Tåget, ett miljövänligare alternativ	2
1.1.4	Företag och dess affärsresenärer	3
1.1.5	Problemformulering	4
1.2	<i>Syfte</i>	4
1.3	<i>Avgränsningar</i>	4
2	Metodik	5
2.1	<i>Att välja metodik</i>	5
2.1.1	Kartläggning	5
2.1.2	Fallstudie	6
2.1.3	Experiment	7
2.1.4	Aktionsforskning	7
2.2	<i>Kvalitativ eller kvantitativ data</i>	7
2.3	<i>Datainsamling</i>	8
2.3.1	Intervjuer	8
2.3.2	Enkäter	10
2.3.3	Sekundärdata	12
2.4	<i>Giltighet</i>	13
2.4.1	Reliabilitet	13
2.4.2	Validitet	14
2.4.3	Representativitet	14
3	Teori	15
3.1	<i>Tjänsteföretag</i>	15
3.1.1	Definitionen av en tjänst	15
3.1.2	Tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet	16
3.1.3	Marknadsföring i tjänsteföretag	16
3.2	<i>Affärsresebranschen och dess aktörer</i>	17
3.2.1	En bransch med hög komplexitet	17
3.2.2	Ökad betydelse av travel management	18
3.2.3	Rollen som travel manager	19
3.2.4	Motstridiga intressen	20
3.3	<i>Två typer av kundmarknader</i>	21
3.3.1	Business-to-consumer	21
3.3.2	Business-to-business	25
3.4	<i>Att skapa lojala kunder</i>	29
3.4.1	Lojalitet som konkurrensfördel	29
3.4.2	Lojalitetsprogram	31
3.5	<i>Sammanfattning av det teoretiska ramverket</i>	33
4	Empiri	37
4.1	<i>Beskrivning av fallföretaget</i>	37

4.1.1	SJ AB	37
4.1.2	SJ Företagsförsäljning	46
4.1.3	SJ Försäljning Externa Kanaler	50
4.2	<i>Marknadsanalys</i>	51
4.2.1	Samband mellan marknadsandel och restid	51
4.2.2	Tågets marknadsandelar i Sverige	52
4.2.3	Punktlighet för tåg respektive flyg i Sverige	53
4.2.4	Konkurrenters företagserbjudanden	54
4.3	<i>Kundperspektiv – affärsresenären</i>	55
4.3.1	Generella trender inom affärsresande	55
4.3.2	Enkätundersökning – SJ:s affärsresenärer	60
4.4	<i>Kundperspektiv – företaget</i>	74
4.4.1	Generella trender inom travel management	74
4.4.2	Intervjuer – SJ:s företagskunder	77
5	Analys	87
5.1	<i>Vad – SJ Biz tjänsterbjudande</i>	87
5.1.1	Tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet	87
5.1.2	Erbjudandets upplevda kundnytta	89
5.2	<i>Var – Aktörerna i affärsresebranschen och kommunikationen dem emellan</i>	96
5.2.1	Affärsresebyråernas roll	96
5.2.2	Bokningskanaler	97
5.2.3	Intern kommunikation på företaget	98
5.3	<i>Hur – Köpbeteendet för affärsresor</i>	99
5.3.1	Affärsresenärernas köpbeteende	99
5.3.2	Företagens köpbeteende	104
6	Slutsats och rekommendationer	113
6.1	<i>Skifta fokus mot affärsresenären</i>	113
6.2	<i>Skapa ett relevant erbjudande för affärsresenären</i>	113
6.3	<i>Underlätta affärsresenärens köpbeslut</i>	116
6.4	<i>Skapa ett relevant företagserbjudande</i>	117
7	Bidrag och reflektioner	119
7.1	<i>Akademiskt bidrag</i>	119
7.2	<i>Generellt bidrag</i>	120
7.3	<i>Studiens giltighet</i>	121
7.4	<i>Förslag på framtida forskning</i>	122
8	Källor	123
	Bilaga A – Enkät	131

1 Introduktion

Detta kapitel syftar till att ge en introduktion till denna studie. Kapitlet är indelat i tre delar. Den första delen beskriver bakgrunden till den problemformulering studien bygger på. Den andra delen beskriver studiens syfte och den tredje delen tar upp de avgränsningar som gjorts vid genomförandet av studien.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Denna del syftar till att beskriva bakgrunden till studiens problemformulering. För att sätta studien i sin kontext beskrivs utvecklingen av resandet samt utvecklingen av resebranschen. Vidare beskrivs i korta drag hur politik och näringsliv påverkats av denna utveckling. Avsnittet avslutas med den problemformulering som denna studie bygger på.

1.1.1 Ett ökat resande

I dagens samhälle ses ett växande flöde av både människor, föremål, kunskap, idéer, information, teknologier och kulturer, där företag och kapitalmarknader utmärker sig som de mest globala företeelserna (Hislop och Axtell 2015, Göteborgssamhällets utveckling 2010). I och med den ökade globaliseringen har också människors behov av att resa ökat, vilket både underlättats och pådrivits av den förbättrade infrastrukturen för rörlighet (Gustafson 2012). Då många företag expanderar internationellt finns även ett ökat behov av att resa i affärssyfte för att utbyta kunskap och expertis samt utveckla professionella nätverk (Holloway, Humphreys och Davidson 2009, s. 301, Gustafson 2012).

1.1.2 Transportmarknaden över tiden

Idag är de främsta transportslagen för resor i Sverige bil, tåg, flyg och buss. År 2014 stod bilen för 71 procent av alla inrikesresor över tio mil, tåget för 15 procent, flyget för 8 procent och bussen för 6 procent. Ser man istället till inrikesresor över 30 mil nyttjas tåget och flyget i betydligt högre grad, 24 procent respektive 20 procent (SJ AB 2016). Hur fördelningen mellan transportslagen sett ut över tid har förändrats till följd av yttre omständigheters påverkan. Tre principiella underliggande omvärldsfaktorer har identifierats som drivit utvecklingen av transportmarknaden. Inom Sverige ses främst urbaniseringen som den drivande

faktorn bakom det ökade resandet (SJ AB 2016). Ny teknik och förbättrad infrastruktur har också påverkat marknaden. På 1950-talet introducerades flyget som transportmedel i Sverige, och transportmedelutbudet har även förbättrats med fler och snabbare tåg (Nelldal, Andersson och Fröidh 2014). En tredje faktor som påverkat marknaden är avregleringen av flygtrafik, långväga busstrafik och järnväg. Beslutet att avreglera persontrafikmarknaden togs för att genom konkurrenstryck skapa effektivare och mer kundorienterade operatörer (Nelldal, Andersson och Fröidh 2014, Svenskt Näringsliv 2004). Avregleringen av järnvägen, som skedde stegvis mellan 2007 och 2010, har även varit ett steg mot EU:s vision om att ha en gemensam järnvägsmarknad (SJ AB 2016). I dagsläget finns flera aktörer på den svenska järnvägsmarknaden. De fyra största aktörerna är SJ, MTR, Arriva och Snälltåget, vilka tillsammans innehar cirka 90 procent av marknadsandelarna (SJ AB 2016). De största aktörerna på marknaden för inrikesflyg i Sverige är SAS, BRA och Norwegian, som tillsammans står för 95 procent av trafiken (Transportstyrelsen 2017).

1.1.3 Tåget, ett miljövänligare alternativ

I en tid då klimatförändringar och klimathot står högt upp på agendan har även människors resvanor hamnat i fokus, då majoriteten av de existerande transportslagen drivs av fossila bränslen. Idag står utsläppen från inrikes transporter för cirka en tredjedel av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser (Trafikverket 2016). År 2015 var tågets respektive flygets andel av dessa utsläpp 0,25 procent respektive 2,83 procent, medan vägtrafiken stod för 93,82 procent (Naturvårdsverket 2016). Jämförs olika transportslag på sträckan mellan Stockholm och Göteborg står en resa med flyg, bil eller buss för samma klimatpåverkan som 74 000, 47 000 respektive 17 000 resor med tåg (SJ AB 2017h).

Sverige strävar efter att bli ett av världens första fossilfria välfärdsländer (Regeringskansliet 2015). Ett av Sveriges mål kopplat till det är att andelen förnybar energi i transportsektorn ska vara 10 procent år 2020 (Regeringskansliet 2014). Den sittande regeringens ambition är också att en flygskatt ska införas, för att flyget i högre utsträckning ska kunna stå för sin klimatpåverkan (Näringsdepartementet 2017). På en nationell nivå har järnvägen blivit ett allt mer aktuellt ämne, detta till följd av de svenska miljömålen men också till följd av att den lokala och regionala tågpendlingen har ökat och att järnvägsnätet på vissa delar nått sin kapacitetsgräns (SJ AB 2016).

1.1.4 Företag och dess affärsresenärer

Även inom näringslivet har medvetenheten kring miljö och hållbarhet växt. Hos många företag pågår ett arbete för att minska deras miljöpåverkan där miljö- och resepolicyer är vanligt förekommande verktyg för att styra detta arbete (Naturvårdsverket 2016). Resepolicyer används också för att kontrollera och begränsa de anställdas utgifter i samband med affärsresor, då denna kostnadspost vanligen representerar den näst största eller tredje största kontrollerbara kostnaden hos många företag (Holloway, Humphreys och Davidson 2009, s. 302, Holma 2012). I sämre ekonomiska tider är affärsresandet en av de första utgifterna som det sparas in på, och denna marknad är därför ytterst konjunkturstyrd med en fluktuerande efterfrågan (Travel News 2015, GBTA 2016a).

Trots en varierande årlig tillväxt så spenderade företag dubbelt så mycket pengar på affärsresor år 2015 jämfört med år 2001, från 634 miljarder till 1,2 biljoner amerikanska dollar. Det har tidigare förutspåtts att ny teknik skulle ersätta affärsresandet, men trots den ökade användningen av informationsteknologier såsom e-post, Skype, och andra avancerade kommunikationsplattformar har affärsresandet fortsatt att öka (Unger, Uriely och Fuchs 2016). Under de kommande fem åren (2016-2020) väntas en måttlig tillväxt av affärsresemarknaden med ett årligt globalt genomsnitt på 5,8 procent och en något högre tillväxt på den svenska marknaden med knappt åtta procent (GBTA 2016a).

Svenskar utmärker sig jämfört med andra nationaliteter när det kommer till affärsresande, och åker på 12,9 affärsresor per år vilket är betydligt många fler än medianen i Europa på 4,1 affärsresor per år (Expedia 2013). De vanligaste resmålen för svenska affärsresenärer är de nordiska storstäderna, i ordningen: Stockholm, Göteborg, Oslo, Köpenhamn och Malmö (Mynewsdesk 2015). Sedan andra halvan av 1990-talet har affärsresandet med inrikesflyg minskat kontinuerligt i Sverige, både i absoluta tal samt som andel av det totala flygresandet. Mellan åren 1995-1998 stod affärsresandet för drygt 60 procent av inrikesflyget, och under den senast uppmätta tidsperioden 2011-2014 uppgick affärsresandet till knappt 50 procent (Trafikanalys 2016). Således har affärsresandet med andra transportmedel, såsom bil och tåg, ökat.

1.1.5 Problemformulering

Persontrafikbranschen i Sverige har under de senaste decennierna påverkats av flertalet faktorer, såsom globaliseringen, teknikutvecklingen, avregleringen samt en ökad miljömedvetenhet. Dessa faktorer har påverkat både utbud och efterfrågan och skapat nya möjligheter, men också utmaningar, för de aktörer som verkar på marknaden. Det ligger i samhällets intresse att ställa om transportmarknaden till att bli mer hållbar. Idag är tåget det mest miljövänliga alternativet, men stora marknadsandelar innehas av de konkurrerande transportmedlen bil, flyg och buss. Transportmarknaden är en mogen och mättad marknad där tågoperatörernas största utmaning är att skapa det mest konkurrenskraftiga erbjudandet för att ta marknadsandelar från konkurrerande transportmedel och samtidigt öka sin lönsamhet.

Både från politiskt håll samt inom näringslivet finns idag direktiv och drivkrafter för att ställa om till ett mer miljövänligt resande. Trots detta står affärsresenärer för hälften av alla inrikes flygresor, och inom detta kundsegment finns därmed en stor potential för tågoperatörerna.

1.2 Syfte

Denna del beskriver syftet med denna studie.

Syftet med detta examensarbete är att utveckla och ge förslag på strategiska och marknadsmissiga åtgärder för hur tågoperatörer, i en mogen, mättad och konkurrensintensiv persontrafik-bransch, ska kunna skapa ett attraktivt erbjudande för kundsegmentet affärsresenärer.

1.3 Avgränsningar

Denna del redogör för de avgränsningar som gjorts vid utförandet av denna studie.

Detta examensarbete kommer att avgränsas till att endast studera den svenska marknaden, samt endast behandla kommersiell tågtrafik.

2 Metodik

I detta kapitel beskrivs den metodik författarna valt till denna studie. Vidare motiveras valet av metodik, samt redogörs för studiens giltighet genom diskussion kring dess reliabilitet, validitet och representativitet. Kapitlet är indelat i fyra delar: Att välja metodik, Kvalitativ eller kvantitativ data, Datainsamling och Giltighet.

2.1 Att välja metodik

Detta avsnitt beskriver valet av metodik till denna studie. Resonemang kring de olika metodernas lämplighet förs för att motivera författarnas metodval.

Vilken metodik som är relevant för en studie beror på dess mål och karaktär (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 29). För examensarbeten är kartläggning, fallstudie, experiment och aktionsforskning de bäst lämpade metoderna, och dessa kan användas antingen var och en för sig eller i kombination med varandra (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 30).

2.1.1 Kartläggning

Då syftet med en studie är att beskriva ett fenomen så är kartläggning ett lämpligt metodval. Vid kartläggning används ofta enkäter, i muntlig eller skriftlig form, för att samla in svar från en grupp på ett likartat sätt. Då en population är liten så kan hela gruppen tillfrågas, då gruppen är större görs istället ett medvetet urval, detta beskrivs närmare i avsnitt 2.3 Datainsamling. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 31-32)

För att uppfylla syftet med detta examensarbete är det relevant att göra en kartläggning av företagskundernas, och deras anställdas, preferenser vid val av transportmedel och företagsavtal. Denna metod är således lämplig för författarna att använda. Hur denna kartläggning utformats beskrivs närmare under rubrik 2.3 Datainsamling.

2.1.2 Fallstudie

Då ett arbete syftar till att beskriva ett fenomen på djupet är det lämpligt att välja fallstudie som metod. Metoden passar för att beskriva samtida fenomen, speciellt de som är svåra att skilja från sin omgivning (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 33). Vid en fallstudie är arbetets slutsatser inte generaliserbara till andra fall även om slutsatserna med stor sannolikhet kommer vara desamma då förutsättningarna är lika. En fördel med fallstudier är att de ger djupare kunskap än vad en kartläggning ger (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 34).

I en fallstudie är arbetets struktur ofta flexibel, och frågor och inriktningar kan förändras under arbetets gång. I en fallstudie bör de studerade eller intervjuade personerna vara så olika varandra som möjligt för att täcka in så många variationer som möjligt i det fenomen som observeras. Data som samlas in är i huvudsak kvalitativ, och intervjuer, observationer och arkivanalys är vanliga tekniker för datainsamling (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 34). Dessa tekniker beskrivs mer ingående under rubrik 2.3 *Datainsamling*.

Tågoperatörer kan inte ensamma bedriva sin verksamhet, utan de är beroende av andra aktörer som tar hand om såväl järnväg som stationer. I kontexten av affärsresande blir även andra aktörer av betydelse, såsom affärsresebyråer och företagskunder. Gällande affärsresenärer och deras resvanor har, som nämnt ovan, även arbetsgivaren en påverkan. Denna studie är därför närmast omöjlig att särskilja från sin omgivning, och således är fallstudie det mest lämpliga metodvalet för denna studie. Detta möjliggör även en djupare förståelse för kontexten i vilken dagens tågoperatörer verkar. Via ett fallföretag ges även tillgång till fallföretagets kunder utifrån vilka en kartläggning av deras preferenser kan göras.

2.1.2.1 Val av fallföretag

Vid valet av fallföretag eftersöktes en tågoperatör som verkar på den svenska marknaden. Då svenska affärsresenärer i störst utsträckning reser till Stockholm, Göteborg, Oslo, Köpenhamn och Malmö, väljs med fördel en tågoperatör som trafikerar dessa sträckor, samt större delar av Sverige. Detta för att genom fallföretaget kunna nå så många affärsresenärer som möjligt, samt att fallföretaget ska ha så goda förutsättningar som möjligt för att kunna skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande. Baserat på dessa förutsättningar väljs SJ AB som fallföretag för detta examensarbete. Detta företag väljs med fördel då SJ även har en separat försäljningsavdelning som är inriktad på företagsförsäljning.

2.1.3 Experiment

För att förklara vad olika fenomen beror på, och för att finna orsakssamband är experiment en lämplig metod. Med experiment ges möjligheten att undersöka olika lösningar genom att utföra experimentet upprepade gånger, samtidigt som de parametrar som fenomenet påverkas av förändras (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 36). Experiment kan utföras även på människor. Då ställs två eller flera människor inför samma uppgift i samma miljö, och det som ändras är även i detta fall den eller de parametrar som undersöks. Förutsättningarna för de olika grupperna ska vara så lika som möjligt (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 36).

Att bygga upp en miljö att utföra experiment i skulle både vara kostsamt och tidskrävande för denna studie. Ett annat hinder är att finna försökspersoner som vill delta i experimentet. Då detta examensarbete har restriktioner gällande både tid och resurser anses således experiment inte vara en lämplig metod för denna studie.

2.1.4 Aktionsforskning

Då en studie görs med ett problemlösande syfte kan aktionsforskning vara en lämplig metod. Först identifieras ett problem, till exempel genom kartläggning eller fallstudie. När problemet identifierats tas ett lösningsförslag fram, vilket sedan genomförs och utvärderas. Processen är iterativ och upprepas baserat på hur framgångsrikt lösningsförslaget varit. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 39)

Aktionsforskning skulle i denna studie vara en ytterst tidskrävande process och som nämnt ovan finns tidsbegränsningar för detta examensarbete. Författarna anser därför att aktionsforskning inte är ett passande metodval, även om metoden hade kunnat fungera bra i andra avseenden.

2.2 Kvalitativ eller kvantitativ data

I denna del beskrivs, och resoneras det kring, de olika typer av data som samlats in i denna studie.

Insamlad data kan vara antingen kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativ data kan räknas eller klassificeras och kan bearbetas med statistisk analys. Kvalitativ data består istället av ord, och beskrivningarna är ofta rika på både detaljer och nyanser. Analys av kvalitativ data sker genom sortering och kategorisering. Då fenomenet som ska beskrivas är komplext, och speciellt om de innehåller människor, kan det

vara fördelaktigt att använda sig av både kvantitativ och kvalitativ data. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 30)

Då detta examensarbete utreder ett problem som innefattar människor bör alltså både kvantitativ och kvalitativ data användas. Metoden som valts för detta examensarbete är som nämnt en kombination av fallstudie och kartläggning, och följaktligen kommer både kvantitativ och kvalitativ data att samlas in. Kvantitativ data kommer användas för att kartlägga affärsresenärens beteende och preferenser. Kvalitativa data kommer ge mer djupgående information om hur olika aktörer i affärsresebranschen resonerar och agerar.

2.3 Datainsamling

Denna del beskriver de olika metoder som använts vid datainsamling.

2.3.1 Intervjuer

2.3.1.1 Hur en intervju genomförs

En intervju är en utfrågning av ett intervjuobjekt med syftet att få in bakgrundsmaterial eller synpunkter på ett lösningsförslag. Intervjuer kan förekomma i olika grad av struktur: strukturerade, halvstrukturerade eller öppna intervjuer. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 89-90)

Strukturerade intervjuer fungerar ungefär som en muntlig enkät med fasta frågor. Halvstrukturerade intervjuer brukar innehålla en blandning av öppna frågor och frågor med bundna svarsalternativ. Öppna intervjuer är den friaste intervjuformen. I en öppen intervju tillåts intervjuobjektet prata om vad som intresserar denne inom ramarna för förutbestämda frågeområden. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 90-91)

De frågor intervjuobjektet ska svara på sammanställs i en intervjuguide. Innan utförandet av intervjuguiden måste forskaren ställa sig frågan vad för information hen behöver för att kunna besvara sina frågeställningar. De frågor eller teman som ska beröras bör sedan ordnas i en logisk ordningsföljd. Det är viktigt att tänka på att frågorna inte ska vara ledande eller för specifika (Bryman och Bell 2005). När intervjuobjektet besvarat en fråga eller berört ett tema bör intervjuaren sammanfatta vad som sagts för att informanten ska kunna korrigera eller bekräfta informationen (Denscombe 2009, s. 253).

För att samla in kvalitativ data gällande hur företag och affärsresenärer ser på, och arbetar med, affärsresande utfördes intervjuer. Nedan beskrivs mer ingående de intervjuer som hölls inom ramarna för detta examens arbete.

2.3.1.2 Intervjuer med anställda på SJ

I startskedet av arbetet genomfördes öppna intervjuer för att ge en djupare förståelse av fallföretaget och hur de anställda på SJ Företagsförsäljning arbetar. Intervjuerna gav en fördjupad förståelse för de olika rollerna inom SJ Företagsförsäljning samt relationen mellan SJ och deras företagskunder. Vidare tillfrågades intervjupersonerna om vad de ansåg viktigt i kundrelationen samt vad de såg för förbättringspotential i deras arbete. Då avdelningen SJ Företagsförsäljning endast består av 14 personer så intervjuades alla medarbetare, och intervjuerna skedde antingen personligen eller via telefon alternativt Skype.

2.3.1.3 Intervjuer med travel managers

För att förstå hur travel managers hos SJ:s företagskunder arbetar med travel management, och vad de värderar i ett företagsavtal, hölls halvstrukturerade intervjuer med fem travel managers på fem olika företag som SJ arbetar med. De fem studerade företagen valdes ut av SJ. De valdes ut bland SJ:s KAM-kunder och valdes ut för att representera en så bred spridning som möjligt gällande branschen de verkar i. Dessutom valdes företag med hög andel tågresande samt företag med låg andel tågresande, för att ge en så bred förståelse som möjligt av SJ:s företagskunder. Enligt SJ definieras företag med låg andel tågresande som de företag där tåget står för mindre än 40 procent av det totala resandet.¹ Företagens travel managers tillfrågades bland annat om hur de arbetar med resepolicy och vad företagen värderar vid köp av tjänsteresor. Intervjuerna hölls antingen personligen eller via telefon alternativt Skype. Då alla de intervjuade företagen har fler än 250 anställda medför det att företagsperspektivet i denna studie endast kommer att representeras av stora företag (European Commission 2017). De intervjuade företagen kommer presenteras mer ingående i avsnitt 4.4.2 *Intervjuer – SJ:s företagskunder*.

¹ Thermaenius, Ida; Chef över Key Account Management inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. Muntlig kommunikation 14 mars.

2.3.1.4 Intervjuer med Key Account Managers Resebyrå

Många av SJ:s resor säljs via resebyråer och således har även dessa en stor betydelse för SJ:s företagsförsäljning. Key Account Managers med ansvar för resebyråer intervjuades med syftet att förstå hur resebyråer påverkar vilka resor företagsresenärer köper och hur relationen mellan resebyråer och SJ ser ut. Denna intervju var en öppen intervju där de två intervjuobjekten fick prata fritt kring olika teman. Resultatet av denna intervju presenteras i avsnitt *4.1.3 SJ Försäljning Externa Kanaler*.

2.3.2 Enkäter

2.3.2.1 Hur en enkätundersökning utformas

Enkäter är ett bra verktyg för att samla in åsikter och uppfattningar från en större grupp människor. Enkäter består av fasta frågor och vanligtvis är svarsalternativen fördefinierade (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 85). Alla tillfrågade måste svara på samma frågor för att svaren ska vara jämförbara (Skärvad och Lundahl 2016, s 191).

När en enkät utformas är det viktigt att alla frågor är relaterade till undersökningens syfte samt att frågorna är enkelt formulerade då det inte finns någon möjlighet att förklara eller utveckla frågan. Vidare är det viktigt att svarsalternativen är uttömmande och innehåller alla varianter av svar, samt att svarsalternativet "vet ej" finns med (Skärvad och Lundahl 2016, s 191). Vid utformandet av en enkät är det även viktigt att reflektera över om den önskade information bäst fås fram genom direkta frågor eller om den bör införskaffas genom indirekta frågor. Detta är viktigt då det påverkar en undersöknings validitet (Denscombe 2009, s. 217).

För att minska bortfall bör enkäten inte innehålla för många oviktiga eller icke engagerande frågor. Syftet med undersökning ska beskrivas på ett tydligt sätt i introduktionsbrevet, där det även bör framgå varför respondenten valts ut. Är frågeställningen viktig för respondenten minskar också risken för bortfall. (Bryman och Bell 2005, s. 165)

I vilken grad en enkätundersökning kan generaliseras beror på hur urvalet av intervjupersoner gjorts. Det första steget i att göra ett urval är att veta vilken population som ska undersökas. Ur den definierade populationen väljs sedan de personer ut som enkäten ska skickas till. Urvalet av intervjupersoner kan göras

antingen med ett sannolikhetsurval eller ett icke-sannolikhetsurval. Metoder för sannolikhetsurval är (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 86, Skärvad och Lundahl 2016, s 191):

- *Totalundersökning*: I en totalundersökning skickas enkäten ut till samtliga i populationen.
- *Obundet slumpmässigt urval*: Med hjälp av slumptal väljs en delmängd ur populationen ut.
- *Systematiskt slumpmässigt urval*: Om mängden intervjuobjekt är $1/N$ av populationen väljs var N :te individ i populationen ut. En förutsättning för denna metod är att individerna är slumpmässigt ordnade.
- *Klusterurval*: Först väljs slumpmässigt en hel grupp av populationen. Inom denna grupp görs sedan ett slumpmässigt urval av intervjupersoner.
- *Stratifierat urval*: Stratifierat urval påminner om klusterurval med skillnaden att det finns en systematisk skillnad mellan klustren. Inom dessa grupper görs sedan ett slumpmässigt urval. Detta är en bra metod för att se till att alla relevanta undergrupper blir representerade.

2.3.2.2 Enkätundersökning med affärsresenärer

Med syfte att förstå SJ:s affärsresenärer, och deras preferenser, genomfördes en enkätundersökning. För att få en rättvisande bild av affärsresenärernas preferenser ställdes flera värderingsfrågor. Vidare ställdes frågor med flervalsoalternativ. Alla frågor gällde tjänsteresor inom Sveriges eller till Oslo eller Köpenhamn. Enkäten återfinns i sin helhet i *Bilaga A – Enkät*.

Vid studiens påbörjan hade författarna ambitionen att genomföra en generaliserbar enkätundersökning för svenska affärsresenärer där alla transportmedel skulle täckas in, vilken därmed skulle presentera en rättvisande bild över fördelningen mellan de olika transportmedlen. Dessutom fanns förhoppningen om att kartlägga flygresenärers preferenser, då det för fallföretaget SJ finns en stor marknadspotential i detta segment. Detta var dock ej genomförbart då det uppstod svårigheter med att nå ut till företagskundernas anställda.

Populationen som istället undersöktes var SJ:s affärsresenärer och definierades till affärsresenärer anslutna till ett företagsavtal hos SJ som gjort minst en resa under de senaste 12 månaderna. Populationen avgränsades även till medarbetare på företag inom den privata sektorn. 2000 affärsresenärer intervjuades, av dessa var

1000 personer medlemmar i SJ:s lojalitetsprogram SJ Prio och 1000 personer ej medlemmar i SJ Prio. Denna uppdelning gjordes för att se om det fanns en skillnad mellan de två grupperna. Ur populationen *ej medlem i SJ Prio* gjordes sedan ett obundet slumpmässigt urval. Ur populationen *medlem i SJ Prio* gjordes ett stratifierat urval för att andelen tillfrågade Prio-medlemmar på lojalitetsprogrammets olika nivåer skulle representera verkligheten.

För att minska bortfallet av respondenter gavs incitament till att svara på enkäten. Intervjuobjekt med medlemskap i SJ Prio erbjöds 500 SJ Prio-poäng. Intervjuobjekt utan medlemskap i SJ Prio erbjöds en fikakupong att använda på SJ:s tåg.

Av de 2000 tillfrågade svarade 349 personer på enkätundersökningen. Då alla respondenter är resenärer anslutna till ett företagsavtal hos SJ var andelen tågresenärer överrepresenterade, och studien är därmed ej generaliserbar till att gälla den svenska affärsresenären. Den är istället generaliserbar till att gälla fallföretagets affärsresenärer kopplade till ett företagsavtal.

2.3.3 Sekundärdata

2.3.3.1 Arkivanalys

För att få tillgång till mer information kan man använda sig av data som andra samlat in. Används sådan data ska man vara medveten om att denna data har samlats in med ett annat syfte än den studie man själv utför. Används data andra samlat in är det viktigt att kritisera såväl materialet som analysen av det. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 98)

För att få en bild och förståelse för hur fallföretaget arbetar har författarna till detta examensarbete använt sig av dokument från fallföretaget. Dessa dokument inkluderar årsredovisningar, strategiska dokument och marknadsundersökningar som gjorts eller köpts in av fallföretaget.

2.3.3.2 Litteraturstudier

Litteraturstudier är en viktig del av ett examensarbete. I ett tidigt skede på arbetet bidrar litteraturstudier till att författarna kan skapa sig en helhetsuppfattning av det aktuella kunskapsläget inom ämnet. Att utföra litteraturstudier minskar också risken för att förbise befintliga lärdomar och istället bygga vidare på redan befintlig

kunskap. Senare i arbetet kan litteraturstudier bidra till att ge ett mer specifikt fokus och för att jämföra sina resultat med vad andra kommit fram till. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 59-60)

Då man genomför en litteraturstudie är det viktigt att vara medveten om att alla källor har olika trovärdighet. Innan en källa används i ett arbete bör man bland annat reflektera över om materialet är granskat, om undersökningsmetodiken är trovärdig och om studien refererats till i andra trovärdiga sammanhang. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 60)

I detta examensarbete har författarna i störst möjliga mån använt sig av vetenskapligt granskade källor. I de fall då andra källor har använts har författarna säkerställt att informationen i första hand kommer från pålitliga källor såsom myndigheter och branschorganisationer.

2.4 Giltighet

I detta avsnitt diskuteras hur hög giltighet uppnås i en studie. De delar som tas upp är reliabilitet, validitet och representativitet, och varje del diskuteras även i relation till denna studie.

2.4.1 Reliabilitet

En noggrann datainsamling och analys genererar reliabilitet. Hur studien är genomförd bör redovisas för att läsaren själv ska kunna bedöma arbetet. Då ett urval ur en population görs bör detta också redovisas då det påverkar resultatets reliabilitet. Då intervjuer utförs är det lämpligt att visa data, i sammanställd form, för intervjupersonerna för att på så vis säkerställa den kvalitativa data. (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 41-42)

Hur denna studie är genomförd redovisas ingående i detta kapitel, 2 Metodik, samt löpande genom studien. Under avsnitt 2.3.1.2 Intervjuer med anställda på SJ, 2.3.1.3 Intervjuer med travel managers, 2.3.1.4 Intervjuer med Key Account Managers Resebyrå och 2.3.2.2 Enkätundersökning med affärsresenärer beskrivs hur urval ur de populationer som undersökts gjorts. Urvalet av vilka travel managers som intervjuades följer inte något sannolikhetsurval vilket sänker reliabiliteten på detta arbete. Enligt SJ ska urvalet dock vara representativt för den studerade populationen. Urvalet av affärsresenärer kopplade till ett företagsavtal hos SJ gjordes genom däremot genom

sannolikhetsurval (bundet slumpmässigt urval respektive stratifierat urval), vilket därmed har en hög reliabilitet.

2.4.2 Validitet

Validiteten av en studie baseras på att det som mäts är det som studien avser att mäta. Ett sätt att stärka validiteten är att studera samma objekt med flera olika metoder, så kallad triangulering (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 41-42).

I denna studie har flera typer av datainsamlingsmetoder använts för att undersöka samma objekt. Affärsresenärer har studerats genom sekundärdata, enkätundersökning samt genom intervjuer med travel managers. Företagskunder har studerats genom sekundärdata, intervjuer med Key Account Managers för resebyråer samt intervjuer med travel managers. Därför anses validiteten av denna studie vara relativt hög.

2.4.3 Representativitet

En studies representativitet är till stor del beroende av att urval sker på ett lämpligt sätt. I en kartläggning eller i ett experiment kan resultaten generaliseras till den population som ett urval gjorts ur. Två metoder som principiellt inte är generaliserbara är fallstudier och aktionsforskning. För att öka representativiteten bör författarna vara detaljerade i sin beskrivning av den undersökta kontexten (Höst, Regnell och Runeson 2006, s. 42).

Då detta arbete är baserat på en fallstudie är representativiteten begränsad till att gälla den population som studerats i detta arbete.

3 Teori

I detta kapitel redogörs för studiens teoretiska ramverk. Kapitlet är indelat i fem delar. De fyra första delarna ger fördjupande teori om tjänsteföretag, affärsresebranschen, olika kundmarknader samt hur företag bör verka för att skapa lojala kunder. Den femte delen av detta kapitel sammanfattar de modeller som presenterats i de tidigare delarna i teorikapitlet och som utgör studiens teoretiska ramverk.

3.1 Tjänsteföretag

I denna del beskrivs vad som definierar en tjänst och ett tjänsteföretag, samt hur tjänsteföretag bör agera för att vara konkurrenskraftiga. Denna del syftar till att skapa förståelse för ett tjänsteerbjudande.

3.1.1 Definitionen av en tjänst

Enligt Grönroos (2007, s. 25) definieras en tjänst som:

“A process consisting of a series of more or less intangible activities that normally, but not necessarily always, take place in interactions between the customer and service employee and/or physical resources or goods and/or systems of the service provider, which are provided as solutions to customer problems.”

En tjänst har i de allra flesta fall fyra grundläggande egenskaper. Först och främst är en tjänst immateriell, det går varken att se eller ta på den. En tjänst är inte heller ett ting, utan en aktivitet eller process. Den *är* inte utan den *blir till* under en produktionsprocess och upphör sedan att existera då processen är slut. En tredje egenskap är att tjänster överlag produceras och konsumeras på samma gång. Slutligen är kunden ofta en del av tjänsteproduktionen. Till skillnad från i varuproduktionssammanhang där kunden har en roll, så har kunden här ofta två roller, då hen är både konsument och produktionsresurs. (Grönroos 1998, s. 48-49)

3.1.2 Tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet

Grönroos (1998, s. 56) definierar vad kunden erhåller i ett tjänsteerbjudande som det grundläggande tjänstepaket. Det grundläggande tjänstepaketet består av tre komponenter:

- Kärntjänst
- Bitjänster
- Stödtjänster

Kärntjänsten tillgodoser det behov som gör att företaget överhuvudtaget finns på marknaden. För exempelvis ett flygbolag innebär detta själva flygturen från punkt A till punkt B. Bitjänster ser till att kunden kan konsumera tjänsten och är nödvändiga för att kärntjänsten ska kunna fungera. I exemplet ovan innebär detta tjänster såsom säkerhetskontroll och bagagehantering. Stödtjänster gör det grundläggande tjänstepaketet mer attraktivt för kunden, och används således för att göra tjänsteerbjudandet mer konkurrenskraftigt. I exemplet med flyg kan stödtjänster vara exempelvis ombord-service. Gränsen mellan bi- och stödtjänster kan vara svårdefinierad och är ofta flytande. (Grönroos 1996, s 56-57)

3.1.3 Marknadsföring i tjänsteföretag

3.1.3.1 Kundrelationens livscykel

För att en potentiell kund som ej är medveten om företaget och dess tjänster ska bli en köptrogen kund krävs att förhållandet mellan tjänsteföretaget och den givna kunden går igenom tre olika skeden. Därefter kan en bestående kundrelation kan skapas. De tre skedena är *initialskede*, *köpprocess* och *konsumtionsprocess*, och i vart och ett av dessa steg varierar företagets kontaktytor med kunden. (Grönroos 1998, s. 20-21)

I det första steget, initialskedet, måste företaget väcka intresse på marknaden för företaget och dess tjänsteerbjudande. Detta kan till exempel ske genom en lyckad och framgångsrik marknadsföring. Lyckas företaget inte med detta är kunden tillfälligt förlorad för företaget. I nästa skede, köpprocessen, handlar det för företaget istället om att genom sina marknadsföringsinsatser kunna ge löften till kunden som resulterar i ett positivt köpbeslut. Dessa löften måste naturligtvis motsvara vad företaget kan erbjuda i verkligheten. Även här kan kundlivs cyklens brytas i de fall företaget misslyckas med att ge rätt löften eller ej har det rätta utbudet. I den tredje fasen, konsumtionsprocessen, har kunden tagit ett positivt

köpbeslut och konsumerar här tjänsten. I denna fas jämförs företagets förmåga att producera tjänsten med kundens upplevelser vid produktionen och konsumtionen av densamma. Ifall företaget lyckas erbjuda kunden en upplevelse som motsvarar de tidigare givna löftena, eller till och med överträffa dessa, stärks kundrelationen och chansen till återköp och merförsäljning ökar. Lyckas företaget tvärtom ej uppfylla löftet i konsumtionsprocessen bryts livscykeln. Detta resulterar i en missnöjd före detta kund som med stor sannolikhet bidrar med negativ marknadsföring. Grönroos understryker att ju bättre ett företag sköter kundrelationen under hela kundlivscykeln, och speciellt under konsumtionsprocessen, desto mer kan företaget istället koncentrera sig på att betjäna redan existerande kunder, vilket är mindre kostsamt än att bearbeta nya kunder. (Grönroos 1998, s. 20-21)

3.2 Affärsresebranschen och dess aktörer

I denna del beskrivs affärsresebranschen samt hur de olika aktörerna på marknaden samverkar. Denna del syftar till att beskriva i vilken kontext reseleverantörer verkar, det vill säga var företaget befinner sig.

3.2.1 En bransch med hög komplexitet

Affärsresebranschen är en mycket komplex bransch på grund av de många aktörerna som är involverade i inköp och utbytet av tjänster, men även beroende på egenskaperna hos de tjänster som säljs (Holma 2012, Gustafson 2012). Inköp av tjänster ses generellt som en större utmaning än inköp av varor, och resetjänster är komplexa i högre grad då de säljs genom ett stort antal distributionskanaler där priset förändras kontinuerligt (Holma 2012). Vanligtvis identifieras tre stora aktörer i köpprocessen; företagskunden, reseleverantören samt resebyrån, och affärsresebranschen kännetecknas därför av triadiska affärsrelationer (Holma 2012, Gustafsson 2012). Dessa relationer innebär både gemensamma intressen och potentiella konflikter, där alla parter har ett egenintresse i att hålla nere sina kostnader och/eller maximera sina egna vinster (Gustafsson 2012). Här förbises dock en annan viktig aktör, nämligen affärsresenärerna, och att säga att fyra aktörer är involverade i inköpet av affärsresor är således mer korrekt (Douglas & Lubbe 2006, Gustafson 2012). Detta bidrar till ytterligare komplexitet, då marknaden för affärsresor dels är en business-to-business marknad där företaget (arbetsgivaren) betalar för tjänsten, men även en konsumentmarknad då tjänsten används av enskilda resenärer (business-to-consumer). Affärsresebranschen är således en så

The diagram illustrates the triadic business relationships in a hybrid market. It features three main components: Reseleverantör (Reseller), Resebyrå (Travel Agency), and Kund (Customer). The Kund is represented as a large rounded rectangle containing two ovals: Företag (Company) and Affärsresenär (Business Traveler). The Reseleverantör and Resebyrå are represented as smaller rounded rectangles. Dashed double-headed arrows connect Reseleverantör and Resebyrå, indicating a reciprocal relationship. Dashed single-headed arrows point from Reseleverantör to Företag, from Reseleverantör to Affärsresenär, and from Resebyrå to Affärsresenär. The entire diagram is labeled 'Hybrid marknad' (Hybrid market) at the bottom. A legend at the bottom left shows a dashed double-headed arrow labeled 'Triadiska affärsförhållanden' (Triadic business relationships).

3.2.2 Ökad betydelse av travel management

18

biljetterna. Den andra förändringen var utvecklingen av internet och tillgång till bokningsverktyg online, vilket ledde till att reseleverantörerna blev mindre beroende av resebyråer. Tidigare fick resebyråer provision från leverantörerna, men efter denna omställning kommer idag den största delen av resebyråernas intäkter från företagskunderna, i form av transaktions- och förvaltningsavgifter (Gustafson 2012). Resebyråerna måste därför erbjuda andra tjänster som kunderna är villiga att betala för. En framgångsrik strategi har varit att bistå sina kunder i deras travel management-arbete. Idag erbjuder många resebyråer olika tjänster och "helhetslösningar" såsom policy-övervakning, detaljerad resestatistik (resmönster och utgifter), kostnadsbegränsning, budgetering, säkerhetslösningar och rådgivande konsultering, och de ser sig själva som "travel management"-företag snarare än traditionella resebyråer. Resebyråerna har även förändrats till att i större utsträckning agera i sina kunders intresse gentemot leverantörerna (Gustafson 2012, Douglas & Lubbe 2006).

3.2.3 Rollen som travel manager

Hos de flesta företag och organisationer finns idag en position som kallas Travel Manager vars främsta ansvarsområden är att övervaka de anställdas resande och se till att de överensstämmer med företagets resepolicy (Holloway, Humphreys och Davidson 2009, s. 302). Som nämnt ovan är många olika aktörer involverade i inköp av affärsresor, och en travel manager måste därför utveckla relationer med affärsresenärerna, med beslutsfattare i deras egen organisation (som ofta själva är frekventa affärsresenärer), med leverantörer (såsom flygbolag, tågbolag, hotellkedjor) och med resebyråer (Gustafson 2012). I en studie utförd av Gustafson (2012) identifieras följande centrala arbetsuppgifter för professionella travel managers:

1. Utveckla och implementera en resepolicy.
2. Samarbete med resebyråer.
3. Sluta avtal med leverantörer.
4. Standardisering av betalningsrutiner.
5. Ta fram och använda resestatistik.
6. Kommunikation och förankring av resepolicy i organisationen.

Travel management-processen kan i stort delas upp i tre delprocesser: före, under och efter affärsresan. På en strategisk nivå handlar det främst om att förhandla kontrakt och avtal, uppföljning, analys och utvärdering. Det operativa arbetet handlar istället om inköp av resor, och övrigt arbete som uppstår i samband med arrangerandet av affärsresor, betalning och reseersättning. Det är samspelet mellan

det strategiska och operativa arbetet som är avgörande för hur genomförandet av företagets inköpsstrategi fungerar i praktiken (Holma 2012).

En travel manager samverkar, förutom med externa samarbetspartners såsom leverantörer och resebyråer, även med andra avdelningar inom det egna företaget. Exempelvis är ofta inköpsavdelningen samt ekonomiavdelningen involverade i inköpet av affärsresor (Holma 2012, Gustafson 2012). För att lyckas implementera en resepolicy inom ett företag är det av yttersta vikt att travel managern även har stöd från andra beslutsfattare inom organisationen, särskilt från den högsta ledningen. Detta då många travel managers idag har alltför lite formella befogenheter, och ofta har en låg position i företagshierarkin. Dessutom har de i många fall en lägre status än resenärerna inom företaget, vilkas resor de ska styra och organisera. Ytterligare en aspekt är att seniora chefer ofta själva är frekventa affärsresenärer, vilket gör att deras beteende blir extra betydelsefullt för att ge legitimitet åt resepolicyn och travel managern. I allmänhet så efterföljs resepolicy i större utsträckning inom den offentliga sektorn, då dessa organisationer har en organisationskultur som är positivt inställd till att följa regler och förordningar. Travel managers som jobbar i decentraliserade organisationer, i organisationer som framhäver den enskildes initiativ och individuellt ansvar eller i organisationer där kostnadsbesparingar inte är av hög prioritet, har mycket svårare att implementera resepolicy. Här fokuseras mindre på policy, regler och kontroll och istället mer på att ge råd, sprida information och visa möjligheter på att det går att resa på ett mer kostnadseffektivt sätt (Gustafson 2012).

3.2.4 Motstridiga intressen

Inom affärsresebranschen finns två kunder, företagskunder och affärsresenärer, vilka ofta har motstridiga intressen. Medan företagets främsta intresse ofta ligger i att minska resekostnaderna, så är affärsresenärernas prioriteringar istället restid, komfort och bekvämlighet. Ett företags resepolicy, som till exempel kan gälla bokning av biljetter i första- eller andra klass eller val av transportslag, påverkar inte bara resenärernas komfort, utan har även en inverkan på status, prestige och andra personliga fördelar. Intervjuer med affärsresenärer har visat att de ofta associerar affärsresandet med en social och professionell status, och att det är en del av deras identitet och livsstil (Gustafson 2012). Ett dilemma som ofta tas upp i dessa sammanhang, och som beskrivs som en av de vanligaste orsakerna till varför anställda ej efterföljer företagets resepolicy, är personliga lojalitets- och bonusprogram (Douglas & Lubbe 2006, Gustafson 2012). Dessa program ger förmåner till resenären baserat på resorna de gör, vilket stärker resenärens lojalitet

till bolaget bakom programmet. Vissa av dessa förmåner, såsom tillgång till lounge, uppgraderingar och snabbare service på flygplatsen, är till fördel för både företagets och resenären. När bonuspoäng som intjänats på resor som betalas av företaget används för privata syften uppstår dock både moraliska, juridiska och skattemässiga dilemman. Dessa lojalitetsprogram har även ett stort inflytande på resenärernas köpbeslut, baserat på deras strävan efter att tjäna fler bonuspoäng och därmed komma upp en nivå och på så sätt erhålla en högre status (Gustafson 2012). Trots detta är många travel managers och konsulter i branschen enade om att för att öka efterlevnaden och acceptansen av ett företags resepolicy så måste denna göras mer resenärsvänlig, exempelvis genom att låta de anställda behålla sina bonuspoäng och ej tvinga dem till att alltid boka de allra billigaste biljetterna. Då affärsresenärerna trots allt reser på uppdrag av deras arbetsgivare är det viktigt att ta hänsyn till deras specifika behov för att de ska kunna åstadkomma optimala resultat för företaget (Douglas & Lubbe 2006).

3.3 Två typer av kundmarknader

I detta avsnitt beskrivs inledande vad en konsumentmarknad är, samt hur konsumentens köpbeteende och köpbeslutsprocess fungerar. Vidare beskrivs business-to-business-marknaden och företags köpbeteende och köpbeslutsprocess. Denna del syftar till att beskriva hur dessa två typer av kunder fungerar i situationer relaterade till inköp av produkter eller tjänster.

3.3.1 Business-to-consumer

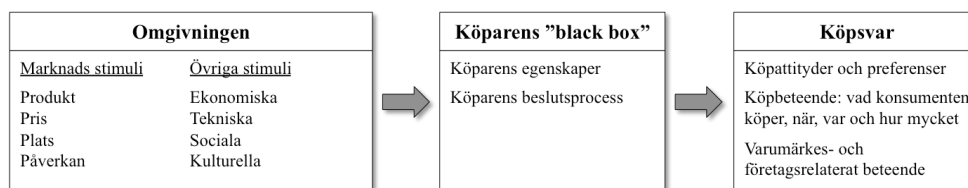
3.3.1.1 Konsumentmarknaden

Konsumentmarknaden består av alla individer och hushåll som köper eller förvärvar varor för privat konsumtion. Att förstå dessa kunders köpbeteende, konsumentköpbeteende, är grundläggande för alla som jobbar med marknadsföring på en marknad för business-to-consumer. (Kotler et al. 2013, s. 144)

3.3.1.2 Konsumentköpbeteende

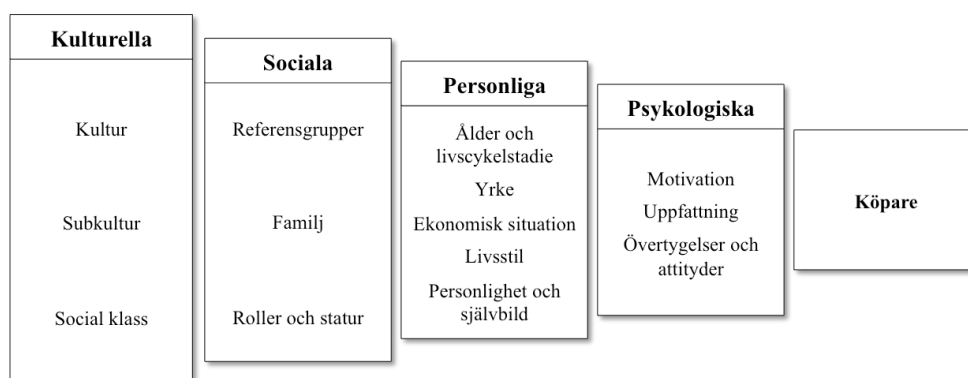
Grundläggande för marknadsförare är att reflektera över hur ett företags marknadsföring påverkar konsumenterna. Genom att studera konsumenters inköp kan man ta reda på vad de köper, var de handlar och hur mycket de handlar. Eftersöks istället *varför* konsumenten handlar som den gör är svaret mycket svårare att få fram eftersom svaret endast finns inom den specifika individen. Ofta vet

konsumenterna själva inte vad det är som påverkar deras köpbeslut. I Figur 2 visas hur marknadsföringsstimuli, såsom produkt, pris, plats och påverkan, och övriga stimuli tas upp av konsumentens "black box" där de omvandlas till konsumentens köpsvar. Konsumentens köpsvar motsvarar konsumentens relation till företagets varumärke, vad individen köper, när köpet genomförs, var det genomförs och hur ofta. (Kotler et al. 2013, s. 144-145)



Figur 2: Kotlers modell av konsumenters köpbeteende (Kotler et al. 2013, s. 145)

Konsumenters beteende påverkas, som nämnt i föregående avsnitt, av mer än företags marknadsföring. Övriga faktorer som påverkar konsumentbeteendet kan ses i Figur 3. Nedan redogörs för de faktorer som anses av extra vikt för studiens teoretiska ramverk. Till följd av denna studies utformning så avgränsas studien till att endast undersöka sociala, personliga och psykologiska faktorer. Detta då kulturella faktorer är för komplexa att undersöka genom studiens valda metodik.



Figur 3: Faktorer som påverkar konsumentbeteendet (Kotler et al. 2013, s. 146)

Sociala faktorer: Konsumenters beteende påverkas av deras närhet, såsom grupptillhörighet (exempelvis arbetsplats), familj, roll i sociala sammanhang och status. Grupper som har en direkt påverkan på en person och som denna person tillhör kallas medlemsgrupp. Referensgrupper fungerar istället som något att jämföra sig mot, eller som en referens i formandet av en persons attityd eller beteende. Många människor påverkas av referensgrupper som de själva inte tillhör, och exponeras därmed för nya beteenden och livsstilar, något som kan påverka deras val av produkter och varumärken. Konsumenten blir som mest påverkad

gällande val av varumärke eller produkt då valet är synligt för de som konsumenten respekterar och ser upp till. Rekommendationer från vänner och bekanta samt andra konsumenter tenderar att uppfattas som mer trovärdiga än rekommendationer från marknadsföringskällor. Word-of-mouth, som denna typ av marknadsföring kallas, sker ofta spontant men marknadsförare kan ändå vara med och påverka den. Genom att nå ut till opinionsbildare, till exempelvis personer inom en referensgrupp, kan dessa få andra konsumenter att lyssna och påverka deras köpbeteende. (Kotler et al. 2013, s 149-153)

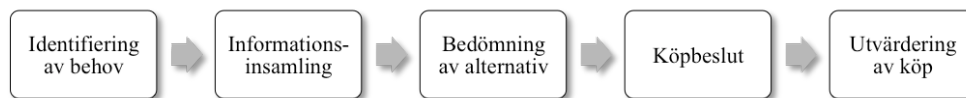
Personliga faktorer: Livsstil är en personlig faktor som påverkar konsumenters köpbeteenden. När en person köper en produkt köper den inte bara produkten utan också de värden och den livsstil som produkten representerar. (Kotler et al. 2013, s 155)

Psykologiska faktorer: Psykologiska faktorer påverkar också konsumenters köpbeteende. Exempelvis gör människors selektiva uppmärksamhet att mycket av den information man exponeras för sällas bort. Selektiv distorsion är fenomenet som gör att människor tenderar att uppfatta information på ett sätt som stödjer det de redan tror på. Selektivt bevarande bygger på samma princip, människor är mer benägna att minnas positiva saker om varumärken de gillar och glömma bra saker om konkurrerande varumärken. (Kotler et al. 2013, s 157-158)

En uppfattning är en beskrivande tanke en person har om något. Kommer det fram att konsumenter har fel uppfattning om något, och detta gör att konsumenten väljer bort produkten, kan företaget lansera en kampanj för att rätta till missuppfattningen. En persons attityd påverkar dennes inställning till något och om den vill närma sig eller ha distans till saken i fråga. Människors attityder är svåra att påverka, därför bör företag försöka anpassa sina produkter efter existerande attityder istället för att försöka förändra dem. (Kotler et al. 2013, s 157-158)

3.3.1.3 Konsumentens köpbeslutsprocess

Köpbeslutprocessen består av de steg som en konsument går igenom vid köp av en produkt eller tjänst, se Figur 4 nedan. Vid utformandet av ett företags marknadsföring kan man inte bara ta hänsyn till köpbeslutet utan alla steg i köpbeslutsprocessen bör ses över. Vid mer rutinmässiga köp kan konsumenten hoppa över ett eller flera steg eller utföra dem i en annan ordning.



Figur 4: Köpbeslutsprocessen för konsumenter (Kotler et al. 2013, s. 161)

1. *Identifiering av behov:* I det första steget i köpbeslutsprocessen inser konsumenten att den har ett behov eller ett problem som behöver lösas.
2. *Informationsinsamling:* Det andra steget kännetecknas av att konsumenten börjar söka efter mer information, antingen genom aktivt sökande eller bara förhöjd uppmärksamhet. Generellt sett får konsumenten mestadels information från kommersiella källor, de som kontrolleras av en marknadsförare. De mest effektiva källorna tenderar dock att vara personliga källor som kan legitimera eller utvärdera produkter åt köparen. Enligt en studie är källor med innehåll skapat av användare, såsom forum, bloggar och recension-webbplatser, tre gånger mer inflytelserika vid köpbeslut än vanliga marknadsföringsmetoder.
3. *Bedömning av alternativ:* Hur en konsument utvärderar olika alternativ beror på såväl individen som det specifika köptillfället. De flesta konsumenter överväger flera olika attribut, alla med olika betydelse. Marknadsförare bör försöka ta reda på hur kunderna faktiskt utvärderar de olika varumärkesalternativen för att i förlängningen kunna påverka konsumentens köpbeslut.
4. *Köpbeslut:* Generellt kommer konsumenten köpa det alternativ som den föredrar. Två olika situationer kan komma emellan vad personen avser att göra och vad som blir det egentliga utfallet: antingen någon annans inställning till köpet eller att det uppstår en oväntad situation. En oväntad situation kan exempelvis vara att en konkurrent sänker priset eller att en vän säger att den är missnöjd med produkten.
5. *Utvärdering av köp:* Det sista steget i köpbeslutsprocessen är när konsumenten vidtar ytterligare åtgärder till följd av att denne är nöjd eller missnöjd med ett köp.

3.3.2 Business-to-business

3.3.2.1 Business-to-business-marknaden

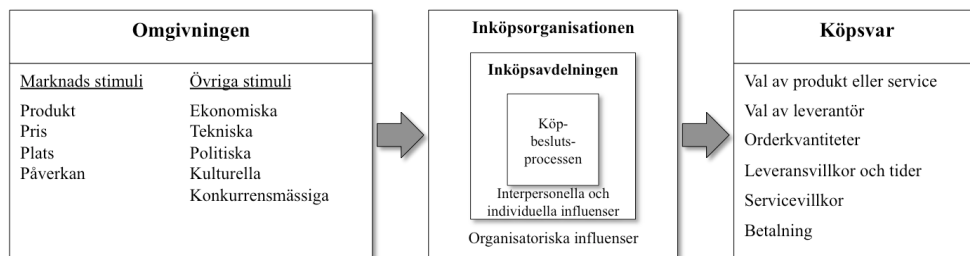
Business-to-business marknaden utgörs av alla organisationer som köper varor och tjänster för användning vid tillverkning av andra produkter och tjänster som säljs, hyrs ut eller levereras till andra. Business-to-business marknaden och konsumentmarknaden är lika på vissa sätt, båda marknaderna involverar människor som antar köproller och tar köpbeslut för att tillfredsställa behov (Kotler et al. 2013, s. 177). Däremot skiljer de sig åt i många andra avseenden, där de huvudsakliga skillnaderna presenteras i Tabell 1 nedan:

Tabell 1: Kännetecken för business-to-business marknader (Kotler et al. 2013, s. 178)

Marknadsstruktur och efterfråga
Affärsmarknader innehåller färre men större köpare.
Efterfrågan på business-to-business marknaden härrör från efterfrågan hos slutkonsumenterna.
Efterfrågan på många business-to-business-marknader är mindre elastisk, det vill säga de påverkas inte i lika stor utsträckning av prisförändringar på kort sikt.
Efterfrågan på affärsmarknader fluktuerar i större utsträckning och i högre hastighet.
Utformningen av inköpsenheten
Affärsinköp involverar fler inköpare.
Affärsinköp innebär en mer professionell köpinsats.
Typer av beslut och beslutsprocessen
Affärsinköpare står vanligtvis inför mer komplexa köpbeslut.
Affärsinköpsprocessen är mer formaliserad.
Inom affärsinköp har köpare och säljare ett närmare samarbete och bygger nära och långsiktiga relationer.

3.3.2.2 Köpbeteende hos företag

Marknadsstimuli (produkt, pris, plats och påverkan) och övriga stimuli (ekonomiska, tekniska, politiska, kulturella, konkurrensmässiga) påverkar en inköpsorganisation och omvandlas i organisationen till särskilda köpsvar, vilket illustreras i Figur 5 nedan. För att kunna utforma välfungerande marknadsföringsstrategier som kan omvandla stimuli till köpsvar, är det därför av yttersta vikt för affärsmarknadsförare att förstå vad som händer inuti organisationen. Inom själva inköpsorganisationen finns inköpsavdelningen som är sammansatt av alla personer som är involverade i köpbeslutet, och det är även här köpbeslutsprocessen sker. Enligt modellen nedan påverkas dessa av interna organisatoriska, interpersonella och individuella faktorer samt yttre miljöfaktorer. (Kotler et al. 2013, s. 180)



Figur 5: En modell över köpbeteendet hos företag (Kotler et al. 2013, s. 180)

I situationer då erbjudanden från olika leverantörer är ytterst lika är det svårare för inköpare att göra ett strikt rationellt val. Eftersom de i en sådan situation kan uppfylla organisationens inköpsmål och krav med vilken som helst av leverantörerna tillåts personliga faktorer att spela en större roll i deras beslut. Däremot i situationer där de konkurrerande erbjudandena skiljer sig mer isär har inköparna ett ansvar för sitt val, och då tenderar de ekonomiska faktorerna att vara av större vikt. (Kotler et al. 2013, s. 182-183)

3.3.2.3 Olika inköpsroller i företaget

Vid inköp av varor eller tjänster inkluderas alla medlemmar av en organisation som agerar någon utav följande fem roller i köpbeslutsprocessen (Kotler et al. 2013, s. 181-182):

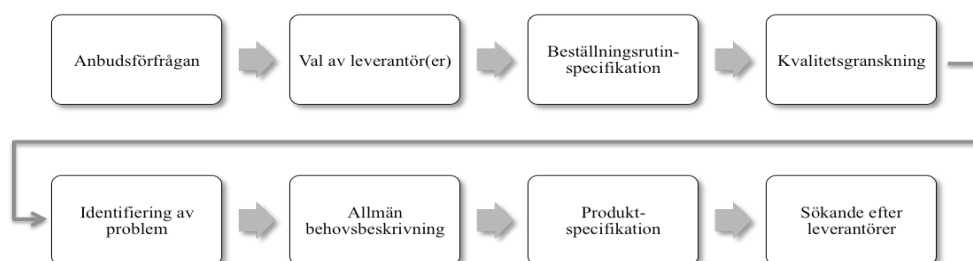
- *Användare:* medlemmar av organisationen som faktiskt kommer att använda den inköpta varan eller tjänsten. I många fall är det användare som initierar köpförslaget och hjälper till att definiera specifikationer.

- *Påverkare*: de människorna i en organisation som påverkar köpbeslutet. De hjälper ofta till att definiera specifikationer och bidrar även med information för att utvärdera alternativ. Tekniskt kunnig personal är ofta särskilt viktiga påverkare.
- *Inköpare*: de människorna i organisationens som gör det faktiska köpet. Deras huvudsakliga uppgift är att välja leverantörer och förhandla.
- *Beslutsfattare*: de människorna i en organisation som har formell eller informell makt att välja eller godkänna de slutliga leverantörerna.
- *Grindvaktare*: de människorna inom en organisation som styr flödet av information till andra. Till exempel har inköpsagenter ofta befogenhet att hindra, eller möjliggöra för, säljare att träffa användarna eller beslutsfattarna.

Hur inköpsavdelningen är sammansatt och fungerar inom en viss organisation utgör en stor utmaning för säljare och affärsmarknadsförare. De har fördel i att lära sig vilka som deltar i beslutet, varje deltagares relativa inflytande, och vilka utvärderingskriterier varje beslutsdeltagare använder (Kotler et al. 2013, s. 181-182).

3.3.2.4 Köpbeslutsprocessen i företag

Med beslutsprocessen för affärsinköp menas beslutsprocessen genom vilken affärsinköpare avgör vilka produkter och tjänster som deras organisationer behöver köpa, och hur de sedan hittar, utvärderar och väljer mellan alternativa leverantörer och varumärken (Kotler et al. 2013, s. 177). Denna process illustreras av Figur 6, och består av åtta olika steg. Inköpare som står inför ett förstagångsinköp går vanligtvis igenom alla stegen, medan inköpare som gör omköp kan komma att hoppa över vissa av stegen. Nedan beskrivs varje steg i köpbeslutsprocessen mer ingående (Kotler et al. 2013, s. 184-186).



Figur 6: Köpbeslutsprocessen för företag

1. *Identifiering av problem*: någon i företaget identifierar ett problem eller ett behov som kan lösas eller tillgodoses genom att förvärva en vara eller en tjänst. Identifierandet av problemet kan vara resultatet från ett internt eller externt stimuli.
2. *Allmän behovsbeskrivning*: inköparen beskriver de allmänna egenskaperna och kvantiteten av den efterfrågade produkten. Inköpsteamet kan tänkas vilja rangordna betydelsen av de olika egenskaperna som önskas, till exempel tillförlitlighet, hållbarhet och pris. I detta steg kan affärsmarknadsförare hjälpa inköpare med att definiera sina behov och informera om värdet av olika produkttegenskaper.
3. *Produktspecifikation*: inköpsorganisationen beslutar om och specificerar de bästa tekniska produkttegenskaperna för den efterfrågade produkten.
4. *Sökande efter leverantörer*: inköparen försöker hitta de bästa leverantörerna.
5. *Anbudsfrågan*: inköparen bjuder in kvalificerade leverantörer till att lämna anbud.
6. *Val av leverantör(er)*: inköparen ser över anbuden och väljer en eller flera leverantörer. Inköpsavdelningen upprättar ofta en förteckning över önskade leverantörsegenskaper och deras relativa betydelse, med hjälp av vilken man betygsätter de olika leverantörerna för att identifiera den bästa leverantören. Inköparen kan också försöka förhandla med prefererade leverantörerna om bättre pris och leveransvillkor innan de gör sitt slutgiltiga val.
7. *Beställningsrutinspecifikation*: inköparen skriver det slutliga avtalet med vald(a) leverantör(er), med en förteckning över tekniska specifikationer, önskad kvantitet, förväntad leveranstid, byte och garantier.
8. *Kvalitetsgranskning*: inköparen bedömer leverantörskvaliteten och bestämmer sig för att antingen fortsätta, ändra eller avsluta avtalet.

3.3.2.5 Inköp av företagstjänster

Att köpa in professionella tjänster innebär ett flertal utmaningar, och anses i många fall vara mer komplext än inköp av varor. Till viss del kan detta förklaras av skillnaderna mellan tjänste- och produkterbjudanden (se 3.1.1 *Definitionen av en tjänst*) men även andra aspekter i inköpsprocessen spelar in. Exempelvis måste inköpare av tjänster i många fall hantera ett brett spektrum av interna kunder

spridda över hela organisationen, som var och en har egna önskemål och preferenser. Vidare är det komplicerat att översätta alla dessa önskemål till en specifikation som är tydlig och accepterad av alla interna berörda parter. Då önskemålen är spridda över hela organisationen är det även svårt att veta vilken volym som önskas, vilka som är de egentliga användarna och/eller beslutsfattarna samt vilka leverantörer som förser företaget med tjänsterna. (van Weele 2014, s. 75-77)

Vid inköp av tjänster har traditionellt sett personliga relationer ansetts vara viktigare än kostnadsaspekter, vilket främst beror på det faktum att tjänster produceras i nära samarbete och samverkan mellan köpare och säljare. Som en följd av detta har de interna användarna samt budgetansvariga fått en dominerande roll i det övergripande köpbeslutsfattandet, såsom att förbereda omfattningen av arbetet, leverantörsval, kontrakt och förhandling. Således får inköpsavdelningen en mer administrativ roll vid anskaffandet av tjänster. (van Weele 2014, s. 77)

Det finns många sätt att klassificera tjänster på. Det är viktigt att inse att det sätt på vilket ett företag väljer att klassificera, kommer att påverka inköpsbeslutsfattandet, samt den operativa fasen som följer efter avtalat kontrakt. Den viktigaste skillnaden är dock den mellan affärskritiska och icke-affärskritiska tjänster. Detta då vid affärskritiska tjänster är tjänsteleverantören en del av företagets kunderbjudande, samt är med och avgör hur slutprodukten levereras till slutkunden. (van Weele 2014, s. 81)

3.4 Att skapa lojala kunder

Denna del beskriver hur lojalitet används som konkurrensfördel och hur ett företag bör verka för att uppnå hög kundlojalitet, såväl på konsumentmarknaden som på business-to-business-marknaden.

3.4.1 Lojalitet som konkurrensfördel

En allt vanligare uppfattning i marknadsföringssammanhang är att ett företags viktigaste tillgång är dess kunder (Lacey och Morgan 2008) och de företag som lyckas skapa lojalitet hos sina kunder får ta del av flera fördelar (Kumar och Shah 2004). Kumar och Shah (2004) lyfter fram fyra tydliga fördelar:

- Kostnaden för att betjäna lojala kunder är lägre än att locka till sig nya kunder.
- Lojala kunder är mindre priskänsliga.
- Lojala kunder tillbringar mer tid med företaget.
- Lojala kunder ger positiva rekommendationer om företaget.

Således har en lojal kundkrets en positiv inverkan på företagets vinst. Dessutom har lojala kunder en större kraft att stå emot konkurrenskraftiga strategier från konkurrenter. (Caceres och Paparoidamis 2007)

Genom att analysera lojalitetsmönster på sin marknad kan företag tillgodogöra sig information kopplat till detta område. Genom att börja med att studera sina egna lojala kunder kan ett företag bättre precisera sin målgrupp och utforma sin marknadsföringsstrategi, genom att studera kunder som är mindre lojala kan företaget upptäcka vilka deras största konkurrenter är, och via de som slutat vara kunder kan företag bättre förstå sina svagheter. (Kotler et al. 2013, s. 210)

Enligt Oliver (1999) definieras lojalitet enligt:

“ . . . a deeply held commitment to rebuy or repatronise a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour.”

I denna definition betonas de två huvudsakliga aspekterna av varumärkeslojalitet: beteendemässiga och attitydmässiga aspekter. Till skillnad från beteendelojalitet, som till viss del bestäms av situationsfaktorer såsom tillgången till ett varumärke, är attitydlojalitet en mer bestående faktor. Det är därför av extra vikt att förstå vilken typ av lojalitet som ligger till grund för ett köp. Endast ett upprepat köpbeteende i sig innebär inte att konsumenten är lojal mot ett visst varumärke, då dessa köp kan vara grundade på passivitet och överksamhet från kundens sida. Sann lojalitet är istället grundat på ett engagemang och åtagande gentemot varumärket. Kunder som fortsätter köpa ett märke endast på grund av passivitet är lätta att påverka till att byta varumärke ifall de erbjuds exempelvis prisnedsättningar, rabatter och kuponger. (Caceres och Paparoidamis 2007)

Kundlojalitet är viktigt även i kontexten business-to-business för att, precis som när det gäller business-to-consumer, skapa långsiktiga relationer och säkra framtida samarbeten. Lojala inköpare inom business-to-business fokuserar på långsiktiga fördelar och engagerar sig för att hitta lösningar som är fördelaktiga för båda inblandade parter (Abdolvand och Rahpeima 2013). Trots de bevisade positiva effekterna av lojalitet, finns fortfarande betydande luckor inom detta område. Det gäller i synnerhet i business-to-business sammanhang där begreppet ännu inte är fullständigt definierat. Detta trots att det inom konsumentmarknaden finns flera sätt att definiera och mäta lojalitet på. Caceres och Paparoidamis (2007) menar därför att det är extra svårt att utveckla och bibehålla lojalitet i en business-to-business kontext, då vilka faktorer som är avgörande för kundlojalitet i företagssammanhang ännu är okända.

3.4.2 Lojalitetsprogram

3.4.2.1 Lojalitetsprogram för business-to-consumer

Ett sätt att behålla och skapa starkare band till värdefulla kunder är att implementera ett lojalitetsprogram som ett sätt för företaget att säga "vi ser dig och värderar ditt förtroende för oss" (Kumar och Shah 2004). Syftet med ett lojalitetsprogram är att skapa långvariga relationer till kunder i lönsamma segment genom att erbjuda dessa kunder ett högre värde och en högre tillfredsställelse. Värde kan erbjudas till exempel genom belöningar som utdelas i gengäld mot att kunden handlar av detta företag (Bolton, Kannan och Bramlett 2000, Ha och Stoel 2014). Lojalitetsprogram ska inte bara vara lönsamma för kunden utan istället skapa reciprocitet, ett ömsesidigt utbyte av tjänster mellan kund och företag. Då en kund får ta del av en belöning uppstår en känsla av att kunden bör fortsätta handla av företaget, något som i sin tur leder till ännu fler belöningar från företaget (Kumar och Shah 2004). Ett lojalitetsprogram är även ett bra sätt för företag att lära känna sina kunder, och för att i förlängningen kunna påverka deras köpbeteenden (Breugelman et al. 2015, Clark 1997).

Det finns två dominanta strukturer för lojalitetsprogram, antingen "handla för summan x/samla in x poäng, få en belöning" eller "handla för summan x/samla in x poäng, bli kvalificerad för en viss nivå i lojalitetsprogrammet". Den första typen är vanligare för transaktionsintensiva branscher som uppmuntrar till att handla mycket medan den andra typen är kopplad till relationsfokuserade företag såsom flygbolag, hotell och försäkringsföretag. (Breugelman et al. 2015)

Enligt Ha och Stoel finns det flera viktiga aspekter att se över i utformandet av ett lojalitetsprogram. Först och främst bör lojalitetsprogrammet utmärka sig från konkurrenternas på ett sätt som är meningsfullt för kunderna. För det andra ska belöningarna vara relevanta för den individuella kunden och dennes identitet. För att skapa relevanta erbjudanden bör undersökningar göras för att bättre förstå kundernas identiteter. Undersökningarna kan ge indikationer på vad som är viktigt för olika kundgrupper, till exempel behov av pengar eller lyx, självförverkligande, prestige eller kompetens, och hur viktiga de olika identitetsmålen är. De som utformar lojalitetsprogrammet bör även beakta det faktum att ett lojalitetsprogram som enbart består av praktiska belöningar, såsom rabatter, inte väntas få ett lovande utfall. Detta då praktiska belöningar ofta är vanligt förekommande på marknaden och därmed inte räcker till för att skapa ett starkt band mellan företag och kund. (Ha och Stoel 2014)

Ett sätt att göra sitt företagsprogram mer utmärkande är att använda sig av hierarkiska strukturer. Genom att ha flera olika nivåer i företagsprogrammet känner sig kunderna på högre nivåer mer speciella, något som gäller speciellt när en nivå är svår för de flesta kunder att nå (Ha och Stoel, 2014). Detta är något som bekräftas av Drèze och Nunes (2009), vilka säger att ett lojalitetsprogram som innehåller tre nivåer är mer tillfredsställande, för alla medlemmar, än ett lojalitetsprogram med två nivåer.

Vid utformandet av ett lojalitetsprogram måste företaget även ta sina egna behov och intressen i beaktning. Tidigare har till exempel många flygbolag belönat sina kunder baserat på hur långt de åkt med företaget istället för hur mycket pengar de spenderat. Det har gett resultatet att kunder som rest mycket på väldigt billiga biljetter har fått avnjuta samma fördelar som de kunder som företaget velat komma åt från första början; de som spenderat mycket pengar (Kumar och Shah 2004).

3.4.2.2 Lojalitetsprogram för business-to-business

Precis som i fallet business-to-consumer kan lojalitetsprogram vara ett verktyg för att skapa starkare band mellan köpare och säljare på en business-to-business-marknad. I det fallet används riktad kommunikation och kundanpassad leverans av varor och tjänster för att skapa ett fördelaktigt lojalitetsprogram för företag (Lacey och Morgan 2008).

En betydande skillnad för marknadsförare för business-to-business och business-to-consumer är att de som jobbar mot business-to-business har en mycket mindre kundbas och generellt sett vet mer om sina kunder. En annan skillnad är att

marknadsförare som jobbar mot business-to-business kan behöva ta hänsyn både till vad företaget efterfrågar och vad slutanvändare på företaget efterfrågar när de utformar lojalitetsprogrammet, något som ibland kan gå i konflikt med varandra (Pearson 2017). Värt att notera är att det fortfarande finns begränsat med litteratur om hur lojalitetsprogram för business-to-business bäst utformas.

3.5 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

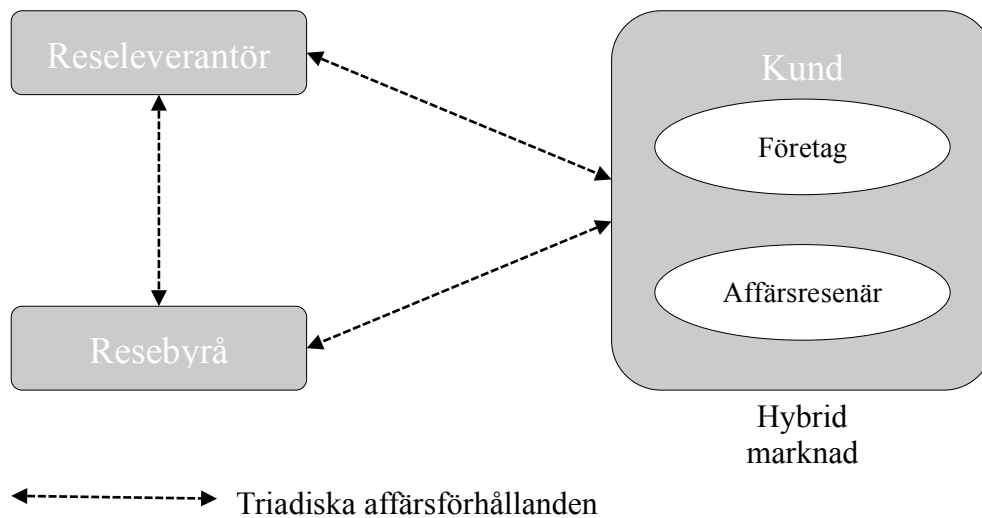
I denna del sammanfattas det teoretiska ramverket. De föregående delarna ur detta kapitel kopplas samman för att skapa förståelse för hur de tillsammans bidrar till att besvara syftet med denna studie.

De teoretiska koncept som ska hjälpa till att besvara frågan “vad?”, det vill säga vad denna studie ska undersöka, finns beskrivna i avsnitt 3.1 Tjänsteföretag. Grönroos modell “*tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet*”, se Tabell 2, används för att erhålla en djupare förståelse kring den eller de tjänster som ska undersökas, vilket underlättar för fortsatt analys kring vilka förbättringsområden som bör prioriteras.

Tabell 2: Tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet (1998, s. 56)

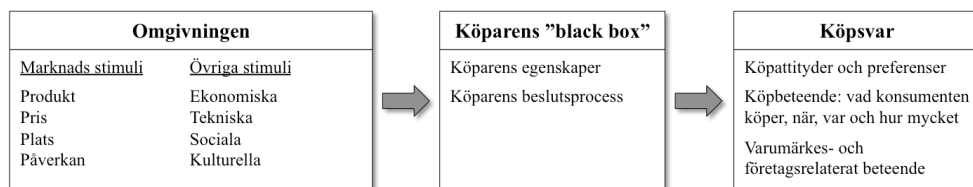
KÄRNTJÄNST	Tillgodoser det behov som gör att företaget överhuvudtaget finns på marknaden
BITJÄNSTER	Är nödvändiga för att kärntjänsten ska kunna fungera
STÖDTJÄNSTER	Används för att göra tjänsteerbjudandet mer konkurrenskraftigt

I avsnitt 3.2 Affärsresebranschen och dess aktörer besvaras frågan “var?”, det vill säga var denna studie kommer äga rum. Här ges teori som ska bidra med en ökad förståelse av komplexiteten inom denna bransch, vilka aktörer som är involverade, samt hur området “travel management” har utvecklats under de senaste åren. Figur 7 nedan illustrerar affärsresebranschens triadiska affärsförhållande, samt det faktum att det är en hybridmarknad med två kunder: företag och affärsresenärer.

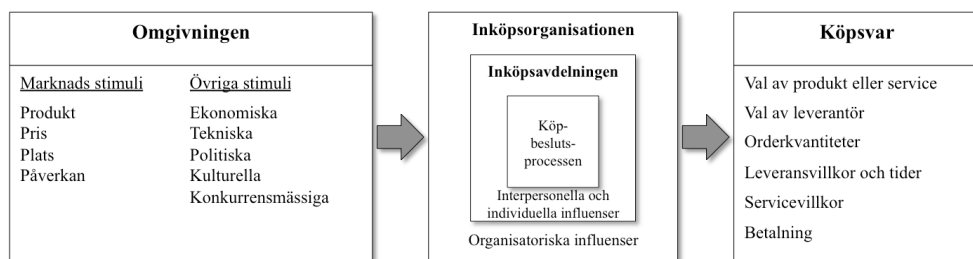


Figur 7: Principiell skiss över affärsresebranschen och dess aktörer

De teoretiska modeller som ska besvara frågan “hur?”, det vill säga hur kunderna fattar köpbeslut relaterat till affärsresande, och vilka behov och faktorer som påverkar dem, presenteras i avsnitt 3.3 Två typer av kundmarknader. Då affärsresebranschen är en hybridmarknad beskrivs både konsumentmarknaden och konsumenters köpbeteende samt business-to-business-marknaden och företags köpbeteende, vilka summeras i Figur 8 och Figur 9 nedan.



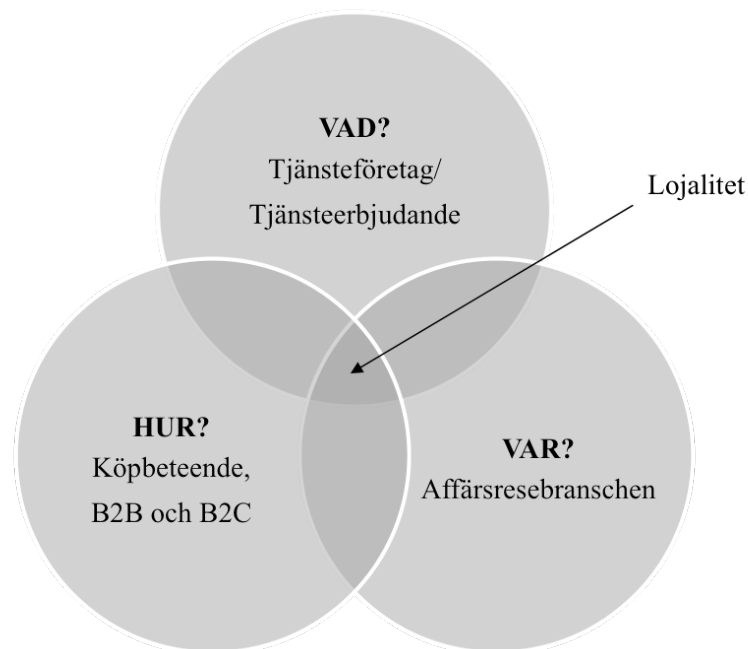
Figur 8: Kotlers modell av konsumenters köpbeteende (Kotler et al. 2013, s. 145)



Figur 9: En modell över köpbeteendet hos företag (Kotler et al. 2013, s. 180)

Slutligen så presenteras i avsnitt 3.4 Att skapa lojala kunder teori kring hur erbjudanden ska utformas för att skapa en stark lojalitet mellan kund och företag, som bägge parter tjänar på. Detta kan göras genom att implementera ett lojalitetsprogram. Detta bör utmärka sig från konkurrenternas på ett sätt som är meningsfullt för kunden, samt bör innehålla relevanta belöningar.

Dessa huvudsakliga teoretiska koncept och modeller bildar tillsammans det teoretiska ramverk som ska hjälpa till att besvara denna studies syfte: att utveckla och ge förslag på strategiska och marknadsmässiga åtgärder för hur tågoperatörer, i en mogen, mättad och konkurrensintensiv persontrafikbransch, ska kunna skapa ett attraktivt erbjudande för kundsegmentet affärsresenärer. Det teoretiska ramverket sammanfattats i Figur 10 nedan.



Figur 10: Sammanfattning av studiens teoretiska ramverk

4 Empiri

I detta kapitel redovisas de resultat som erhållits genom studien. Kapitlet är indelat i fyra delar. I den första delen beskrivs fallföretaget SJ samt den produkt SJ erbjuder sina företagskunder och affärsresenärer. I den andra delen görs en kortfattad marknadsanalys på en något övergripande nivå. I den tredje delen beskrivs de resultat som erhållits genom den enkätundersökning som gjorts med fallföretagets affärsresenärer, samt rapporter gällande affärsresenärers preferenser. I den fjärde och sista delen redogörs för de resultat som författarna erhållit genom djupintervjuer med fallföretagets företagskunder, och från rapporter gällande travel managers preferenser och arbete.

4.1 Beskrivning av fallföretaget

Denna del syftar till att beskriva studiens fallföretag, SJ. Inledande beskrivs hela organisationen samt dess produkter och kunder. Vidare beskrivs avdelningen SJ Företagsförsäljning, det vill säga hur de arbetar, vilka kunder de har samt vilka erbjudanden de erbjuder sina olika kundgrupper. Sist beskrivs avdelningen SJ Försäljning Externa kanaler, den avdelning som verkar för ett bra samarbete mellan SJ och resebyråer.

4.1.1 SJ AB

4.1.1.1 Introduktion av SJ AB

SJ AB är ett reseföretag och Sveriges marknadsledande tågoperatör. Företaget ägs idag till 100 procent av svenska staten där det förvaltas av Näringsdepartementet (SJ AB 2017j). Sedan år 2001 är SJ AB ett aktiebolag, men redan 1856 bildades företaget under namnet Affärsverket Statens Järnvägar (SJ). 1988 delades företaget upp i Affärsverket Statens Järnvägar (SJ) och Banverket, och samma år inleddes också företagets miljöarbete, något som växt till att bli en del av företagets hela affärsidé. År 2000 genomfördes en stor förändring och företaget delades upp i sex olika bolag. SJ AB var då det bolag som blev ansvarigt för persontrafiken. Samma år som företaget införde rörlig prissättning på sina biljetter, år 2004, visade SJ också ett positivt resultat för första gången på länge (SJ AB 2017i). För 2016 presenterade SJ sitt historiskt starkaste ekonomiska resultat på 837 MSEK, en ökning med 213 MSEK från 2015. Nettoomsättning år 2016 var 9 336 MSEK. 130

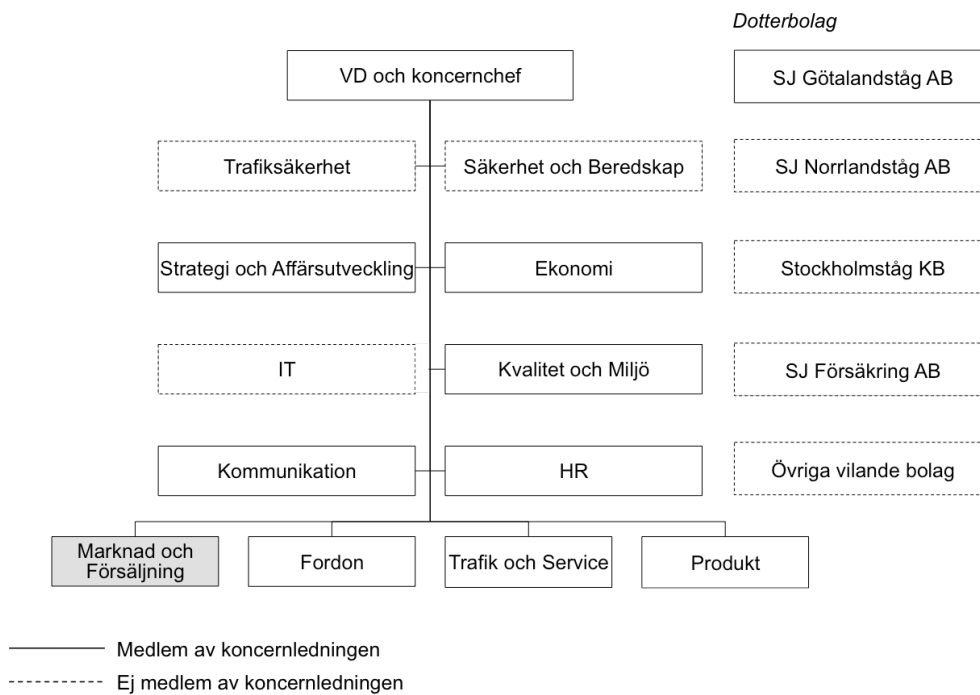
000 resenärer reser varje dag med SJ, och det totala antalet resenärer per år är cirka 47,5 miljoner (SJ AB 2017n).

Som visas i Figur 11 bedriver SJ AB två typer av trafik. Den trafik som bedrivs under eget varumärke är kommersiell trafik och den finansieras fullt ut av biljettintäkter. Den andra typen av trafik är den som upphandlas av regionala kollektivtrafikmyndigheten (RKM). Den upphandlade trafiken är tågtrafik som inte kan bedrivas lönsamt utan istället är till viss del skattefinansierad. Den upphandlade trafiken bedrivs oftast under RKMs eget varumärke, såsom Öresundståg och Tåg i Bergslagen. (SJ AB 2016). Då dennas studie avgränsats till att endast behandla kommersiell trafik kommer ej den upphandlade trafiken behandlas vidare i rapporten.

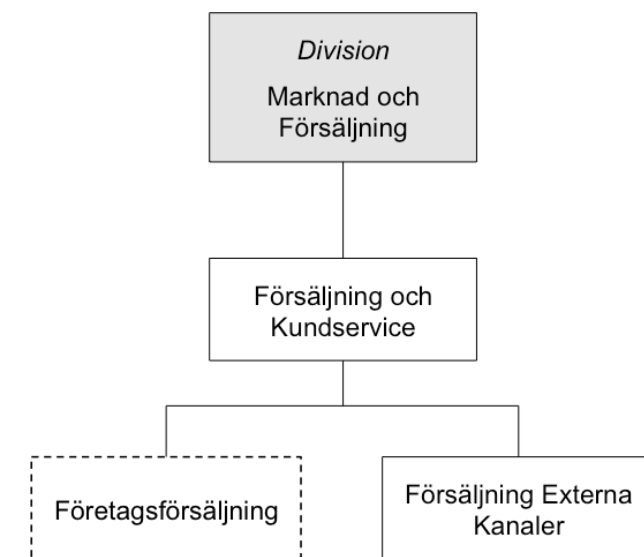


Figur 11: SJ:s strategiska affärsfokus (SJ AB 2016)

SJ AB har idag 4 500 anställda och företagets huvudkontor ligger i Stockholm. Figur 12 visar SJ-koncernens organisationskarta och vilka olika divisioner som finns på företaget (SJ AB 2017n). I Figur 13 visas en principiell skiss över divisionen Marknad och Försäljning, och de avdelningar denna studie kommer beröra.



Figur 12: SJ-koncernens organisation (SJ AB 2017n)



Figur 13: Principiell skiss över division Marknad och Försäljning

4.1.1.2 SJ:s Vision, affärsidé och mål

SJ:s vision lyder (SJ AB 2017n):

“Ett SJ att lita på och längta till.”

SJ säger att de vill vara ett hållbart företag som på bästa sätt tillgodoser kundernas behov. Deras affärsidé är formulerad som följande (SJ AB 2017n):

“SJ ska erbjuda marknadens mest kundnära och hållbara resande i egen regi och i samarbete med andra. Det innebär att vi ska vara bäst på att tillgodose kundernas behov och att socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar ska gå hand i hand genom hela vår verksamhet.”

Det av ägarna satta målet är att SJ-koncernen ska vara värdeskapande och att varje linje som företaget trafikerar ska vara lönsam individuellt. Långsiktig lönsamhet, effektivitet, utvecklingsförmåga är därmed krav som företaget måste uppfylla (SJ AB 2017j). I kombination med ekonomiska mål ska företaget också ha ett miljömässigt och socialt ansvarstagande (SJ AB 2017n).

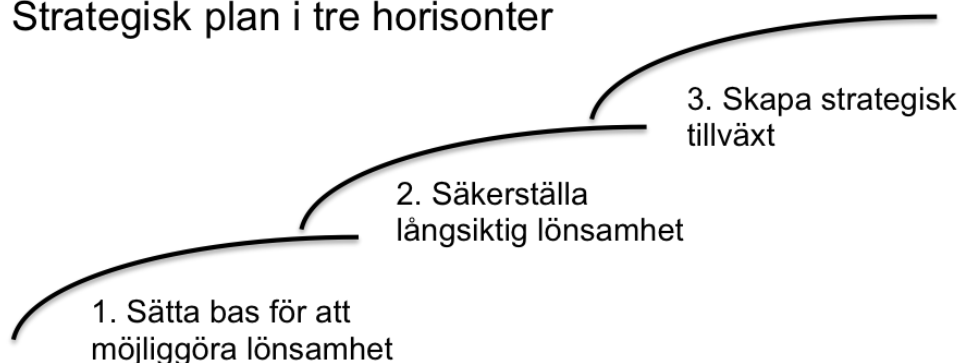
SJ:s strategiska val att fokusera på hållbarhet är något som syns i hela organisationen. Alla SJ:s tåg drivs med 100 procent förnybar el från vind och vatten och alla resor som utförs med SJ:s tåg har märkningen “Bra Miljöval” (SJ AB 2016). SJ:s bistro är KRAV-certifierad på nivå ett och fler ekologiska varor tas in i SJ:s bistro-sortiment (SJ AB 2017n). SJ:s miljöarbete resulterade i att företaget år 2016 blev utnämnt till transportbranschens mest hållbara varumärke, för sjätte året i rad (SJ AB 2017l).

4.1.1.3 SJ:s strategi och framtida strategiska satsningar

SJ:s strategi är baserad på tre horisonter, se Figur 14. Den första horisonten syftar till att bygga en hållbar grund som möjliggör att SJ kan utvecklas i lönsam riktning på såväl kort som lång sikt. Av vikt i den första horisonten är kundernas önskan om att komma fram till sin destination säkert och i tid. En del av strategin är därmed att fokusera på punktlighet och regularitet. Den andra horisonten bygger på att säkerställa långsiktig lönsamhet. För att uppnå långsiktig lönsamhet låter SJ varje linje fungera som en egen affär. Detta för att öka resande och uppnå varje linjes fulla potential med avseende både på resultat och antal resenärer. Den tredje

horisonten syftar till att utveckla företaget i en riktning så att SJ ska fortsätta växa i framtiden. SJ analyserar befintliga linjer för att se hur de ska kunna växa, men även nya linjer både nationellt och internationellt. (SJ AB 2016).

Strategisk plan i tre horisonter



Figur 14: SJ:s tre strategiska horisonter (SJ AB 2016)

Fokusområden i de två första horisonterna är bland annat att nå 95 procents punktlighet, att bli en ännu attraktivare arbetsgivare och att bygga ett starkare varumärke. (SJ AB 2017n)

Vidare ska SJ förnya sin fordonssflotta, och har planerat att investera ca nio miljarder kronor i nya och moderniserade tåg under fem år framåt från år 2017 (SJ AB 2017n). I satsningen ingår att bygga om alla X2000, alla nattåg kommer att upprustas och ett 30-tal nya snabbtåg kommer att köpas in (SJ AB 2017c).

Ett annat fokusområde är att använda sig av potentialen i digitaliseringen. Med hjälp av digitaliseringen vill SJ skapa effektiviseringar, nya kunderbudanden och nya affärer (SJ AB 2017n). Genom att fokusera på digitaliseringen har SJ förnyat sina digitala kanaler genom en ny version av både mobilapplikation och hemsida under 2016. SJ:s applikation vann år 2016 det Svenska Designpriset i kategorin Device - Smarttelefon (SJ AB 2017g).

På längre sikt, i den tredje horisonten, arbetar SJ för att ett höghastighetssystem ska bli verklighet. SJ undersöker också om de ska vara en del av Norges och Danmarks trafik på sikt. I Norge är avregleringen redan påbörjad och möjligheten för SJ att ta sig in på den norska marknaden är nu verklighet. SJ vill även ha en bra position för att ta sig in på marknader utanför Skandinavien när möjligheter till detta öppnas upp. (SJ AB 2017n)

4.1.1.4 SJ:s produkter

Dagligen avgår ungefär 1 100 avgångar i SJ:s regi. Tågen avgår från 275 stationer lokaliserade mellan Narvik i norr, Köpenhamn i söder, Stockholm i öst och Oslo i väst, se Figur 15 (SJ AB 2017d). De tåg som trafikerar de sträckor som bedrivs under SJ:s eget varumärke, de svartmarkerade sträckorna, är SJ Snabbtåg, SJ InterCity, SJ Regionaltåg och SJ Nattåg (SJ AB 2017n):

- SJ Snabbtåg är företagets premiumprodukt. Dessa tåg har högst komfort, tillgång till Wifi, bistro och 1 klass, och kör på snabbast möjliga restid.
- SJ Intercity är ofta lok- och vagntåg. De kör delvis på samma sträckor som SJ Snabbtåg men med fler stopp och till ett lägre biljettpris.
- SJ Regionaltåg är utformade för att passa pendelresenären. Dessa tåg kör enklare och kortare resor.
- SJ Nattåg erbjuder resenärerna att sova i liggvagn, sovvagn eller i en egen 1 klass-kupé.



Figur 15: Karta över de linjer SJ AB trafikerar (SJ AB 2017o)

SJ erbjuder biljetter i 1 klass och 2 klass. I 1 klass erbjuds högre komfort än i 2 klass och resenären erbjuds även kaffe och te i biljettpriset. (SJ AB 2017f)

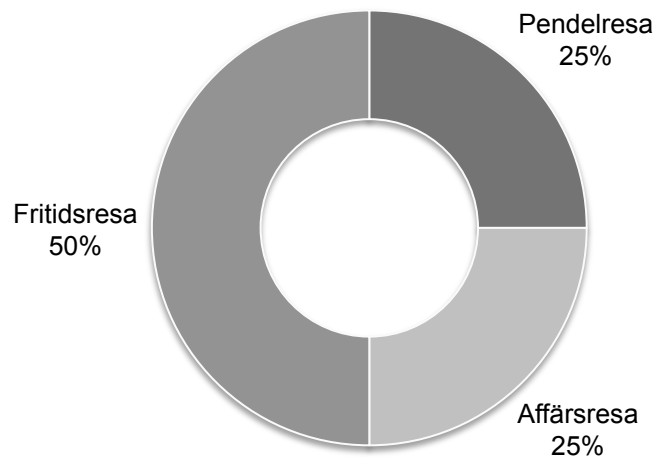
Utöver vanliga biljetter erbjuder SJ även årskort. Årskortet ger tillgång till ett obegränsat antal resor under ett år mot en fast årsavgift. Årskorten finns tillgängliga på tre olika nivåer, Årskort Silver, Årskort Silver Plus och Årskort Guld, och ger tillgång till 1 klass eller 2 klass samt olika fördelar, beroende på vilket kort resenären köpt. (SJ AB 2017k)

4.1.1.5 SJ:s kunder och resenärer

SJ har tre olika kundkategorier: privatpersoner, företag och regionala kollektivtrafikmyndigheten (RKM). Då personen som åker på resan, resenären, inte alltid är densamma som kunden, den som betalar resan, är det viktigt att särskilja just resenär och kund. Gemensamt för alla tre kategorier är att de förväntar sig en säker, enkel, punktlig och prisvärd resa. (SJ AB 2017n)

Privatpersoner reser främst i pendlings- och fritidssyfte, och dessa bekostar själva sin resa. RKM-kunder styrs av politiker i landsting och regioner där trafiken upphandlas. Resenärerna är i detta fall "kundens kund". Den tredje kategorin, företagskunder, hanteras av SJ Företagsförsäljning och dessa kan vara både privata företag och företag från offentlig sektor. Enligt SJ definieras affärsresenärer som de resenärer vars arbetsgivare betalar för resan (SJ AB 2017n). Denna kategori och dess vanor och preferenser behandlas djupare under rubrik *4.1.2 SJ Företagsförsäljning*.

Fördelning av andel pendlare, fritidsresenärer och affärsresenärer under år 2015 kan ses i Figur 16.



Figur 16: Fördelning av resenärer år 2015 (SJ AB 2017h)

SJ:s lojalitetsprogram går under namnet SJ Prio, och lanserades år 2007. SJ Prio vänder sig till SJ:s resenärer och är alltså ett lojalitetsprogram för business-to-consumer. Idag har SJ Prio över en miljon medlemmar. Enligt SJ är syftet med SJ Prio att skapa en långsiktig relation med sina resenärer, samt att kunna anpassa sitt produkt- och tjänsteutbud genom djupare insikter om resenärernas boknings- och resvanor. Genom medlemskap i SJ Prio får resenärerna poäng när de reser med SJ samt då de köper varor och upplevelser av SJ:s samarbetspartners (SJ AB 2017n). SJ Prio har tre medlemsnivåer, Vit, Grå och Svart, där Vit är den lägsta nivån och Svart den högsta. Utöver medlemsförmånerna på Vit nivå får SJ Prio-medlemmar på Grå nivå en fri varm dryck i bistro ombord på tågen. Medlemmar på Svart nivå får dessutom förtur till resebutik och medlemsservice, tillgång till SJ:s Lounger (finns i Stockholm, Göteborg och Malmö), byte av avgång samma dag utan extra kostnad samt 15 procent lägre poängpriser i 1 klass. För en utförlig beskrivning av SJ Pryos medlemsförmåner, se Tabell 3 nedan (SJ AB 2017e).

Tabell 3: SJ Prio medlemsförmåner (SJ AB 2017e)

Förmåner med SJ Prio	Vit	Grå	Svart
Samla poäng på dina resor med SJ och i bistro ombord	●	●	●
Använd poäng till resor med SJ, mat i bistro mm.	●	●	●
Uppgradering till 1 klass för poäng	●	●	●
Nyhetsbrev och erbjudanden från SJ	●	●	●
Förtur till SJs kampanjer	●	●	●
Ge bort poängresor till vänner och bekanta	●	●	●
Tillgång till personlig medlemservice	●	●	●
Exklusiva partnererbjudanden	●	●	●
Förmåner och poäng hos Scandic och First Hotels	●	●	●
Använd poäng till att boka rum hos Scandic och First Hotels	●	●	●
Rabatt hos Hertz	●	●	●
Fri kopp varm dryck i bistro ombord		●	●
Förtur i SJ Resebutik			●
Tillgång till SJ Lounge på resdagen			●
Byte av avgång samma dag utan extra kostnad*			●
Upp till 15% lägre poängpriser i 1 klass			●
Förtur till medlemservice			●

4.1.2 SJ Företagsförsäljning

4.1.2.1 Introduktion av SJ Företagsförsäljning

SJ:s företagskunder hanteras av SJ Företagsförsäljning, en underavdelning inom divisionen Marknad och Försäljning, se Figur 13. SJ:s företagskunder kan ansluta sig till SJ:s företagsprogram SJ Biz, vilket är ett kostnadsfritt företagsprogram som

fungerar som ett lojalitetsprogram för business-to-business-kunder. I dagsläget är mer än 8000 avtal tecknade hos SJ Biz och avdelningen står för en betydande del av SJ:s totala omsättning. Under 2016 genomfördes mer än tre miljoner resor inom SJ Biz-avtal (SJ AB 2017n). De som ansluter sig till SJ Biz får ett kundnummer kopplat till sitt företag. Detta kundnummer är företagets identifikation och anges vid bokning av resor för att företaget ska kunna ta del av rabatter, erbjudanden och uppföljning (SJ AB 2017m).

Vanliga biljetter är den dominerande produkten hos SJ Företagsförsäljning, men även Årskort är en viktig produkt. Storstadslinjerna, Stockholm-Göteborg och Stockholm-Malmö, är de viktigaste linjerna för avdelningen då de vardera står för cirka 25 procent av försäljningen. Övriga linjer som trafikeras av SJ Snabbtåg, såsom Stockholm-Umeå (via Sundsvall) och Stockholm-Oslo (via Karlstad), och regionallinjer i Mälardalen är också av stor betydelse för SJ Företagsförsäljning.²

Majoriteten av all försäljning inom SJ Företagsförsäljning sker via resebyråer, ungefär en tredjedel sker i digitala kanaler, och endast en liten del av försäljningen sker i manuella kanaler (kundservice och resebutiker).³ Hur SJ arbetar med resebyråer beskrivs mer ingående under avsnitt 4.1.3 SJ Försäljning Externa Kanaler.

4.1.2.2 Organisation av SJ Företagsförsäljning

SJ Företagsförsäljning arbetar med två olika typer av försäljning: digital försäljning och personlig försäljning. Digital försäljning hanteras av gruppen *SJ Biz Utveckling och Support* och personlig försäljning hanteras av gruppen *Key Account Management*.⁴

Gruppen SJ Biz Utveckling och Support ansvarar för de digitala kunderna, inom företagsförsäljningen, samt säljsupport till företagskunderna. De digitala kunderna får kommunikation och erbjudanden från SJ via e-post. De har även tillgång till kundservice via e-post och telefon. Försäljning bedrivs med geografiskt fokus på orter längs prioriterade linjer. På dessa orter görs olika typer av insatser och aktiviteter för att locka nya kunder och utveckla befintliga. Dessutom ansvarar

² Löfquist, Christoffer; Chef över SJ Biz Utveckling & Support inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. E-post 12 april.

³ ibid

⁴ ibid

gruppen för utvecklingen av företagserbjudandet och för digitala lösningar för företagskunderna.⁵

I gruppen Key Account Management finns sex Key Account Managers (KAM) som var och en ansvarar för en portfölj av företagskunder. Gruppen arbetar för att bygga långsiktiga och nära relationer med särskilt utvalda kunder. Genom nära samarbete och gemensamma aktiviteter ökas och bibehålls SJ:s marknadsandelar av kundernas resande. Bland kunderna finns det privata näringslivet såväl som offentlig sektor.⁶

4.1.2.3 Erbjudanden för olika företagskundgrupper

Företagsprogrammet SJ Biz har ett erbjudande för alla typer av företag, allt från enmansföretag till stora koncerner. SJ Biz grunderbjudande erbjuds de företag som är digitala kunder. I grunderbjudandet ingår (SJ AB 2017b):

- *Rabatter:* Alla företag som tecknar ett avtal med SJ Biz får rabatt på sina resor. Hur stora rabatterna är beror på hur mycket företaget omsätter inom sitt avtal och vilket biljettyp som bokas, se Tabell 4 nedan.
- *Attraktiva betallösningar:* SJ Biz erbjuder sina företagskunder fakturalösningar för att förenkla det administrativa arbetet kopplat till affärsresor. PDF-fakturor erbjuds utan kostnad medan pappersfaktura erbjuds mot en avgift.
- *Personlig kundservice:* Alla kunder till SJ Biz har en egen telefonlinje dit de kan ringa för kundtjänst eller bokning av resor.
- *Erbjudanden:* Återkommande erbjudanden som framförallt riktar in sig på att göra resan bättre för affärsresenärerna, exempelvis uppgraderingar.
- *Rese- och miljörapport:* Alla avtalsföretag får en rese- och miljörapport av SJ som bland annat visar företagets miljöpåverkan kopplat till tågresande, samt hur mycket de har sparat in i miljöpåverkan i jämförelse mot andra transportmedel.
- *Smidig bokning:* Företaget kan välja att boka sina resor via sj.se, i SJ:s applikation, via en widget på företagets intranät eller hos deras resebyrå.

⁵ Löfquist, Christoffer; Chef över SJ Biz Utveckling & Support inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. E-post 12 april

⁶ ibid

Tabell 4: Rabatter för olika omsättningsnivåer (SJ AB 2017b)

	SJ RESOR 0 – 100 tkr per år	SJ RESOR Över 100 tkr per år
Kan återbetalas	3 %	4 %
Kan ombokas	2 %	3 %
Kan ej ombokas	1 %	2 %

De företagskunder som är strategisk betydelsefulla för SJ erbjuds ett utökat erbjudande från SJ Biz. Dessa kunder kallas för KAM-kunder då dessa företag erbjuds en personlig kontakt på SJ Företagsförsäljning i form av en Key Account Manager samt ett individuellt anpassat företagsavtal (SJ AB 2017b).

Som KAM på SJ jobbar man behovsorienterat genom att identifiera kundens behov, och arbetar tillsammans med kunden för att försöka tillgodose dem. Till sin hjälp har KAM:arna bland annat ett arbetsverktyg kallat *Reseanalys*, där KAM:en tillsammans med företagskunden ser över kundens nuvarande resestruktur samt sätter upp en målbild för hur den framtida resestrukturen ska se ut. I reseanalysen framgår även hur mycket kunden kommer kunna spara i fråga om miljö, tid och pengar. I reseanalyserna jämförs tåget främst mot flyget, då företaget ofta har statistik på tåg- och flygresandet, och därmed förbises bilen ofta i reseanalyserna. I de fall då företagskunden har en travel manager eller resebokare är det dessa personer som blir SJ:s kontaktperson på företaget, men då flera avdelningar ofta är inblandade i inköp av affärsresor kommunicerar KAM:arna även med företagets miljö-, ekonomi- och IT-avdelning. KAM:arna använder sig även av metoder som "benchmarking" och "best practise" för att öka andelen affärsresor med tåg hos deras KAM-företag. Idag står KAM-företagen tillsammans för ungefär hälften av SJ Biz försäljning.⁷

4.1.2.4 Erbjudandet till affärsresenären

SJ Biz erbjudande vänder sig främst till företag och ej till affärsresenärerna. Som affärsresenär finns möjligheten att koppla sitt personliga SJ Prio-konto till arbetsgivarens kundnummer. Den enskilde resenären får då en bonus på sina

⁷ Thermaenius, Ida; Chef över Key Account Management inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. E-post 2 maj.

affärsresor i form av SJ Prio-poäng. Affärsresenären får även ta del av förmånliga erbjudanden inom ramen för SJ Biz-avtalet, och har också tillgång till personlig kundservice (SJ AB 2017a). Vid direkt kommunikation till affärsresenärerna sker detta via SJ Prio, som exempelvis skickar ut ett gemensamt nyhetsbrev med erbjudanden från både SJ Prio och SJ Biz (till de affärsresenärer som är kopplade till ett SJ Biz-avtal). I de fall då biljett-kampanjer eller kampanjer med samarbetspartners är organiserade inom ramarna för SJ Biz kommuniceras även detta direkt till affärsresenären via e-post.⁸

4.1.3 SJ Försäljning Externa Kanaler

Då majoriteten av all företagsförsäljning sker via resebyråer finns en avdelning på SJ, SJ Försäljning Externa Kanaler, som arbetar uteslutande mot dessa. SJ Externa Kanaler är precis som SJ Företagsförsäljning en underavdelning inom divisionen Marknad och Försäljning, se Figur 13. På avdelningen jobbar tre Key Account Managers, som har ansvar för olika resebyråer samt olika regioner i Sverige.⁹

Reseleverantörer, såsom SJ, är leverantörer till resebyråerna, och KAM:arnas uppgift är att arbeta för att förstärka och bibehålla SJ:s position som en av de viktigaste leverantörerna. SJ:s viktigaste resebyråkunder är de resebyråer som endast arbetar med affärsresor, där de tre största är Egencia (även Egencia Partners), Ticket Biz (BCD) och Carlson Wagonlit Travel.¹⁰

Resebyråerna får köpa SJ-biljetter utan SJ:s bokningsavgift, och lägger sedan på en egen bokningsavgift. Därmed kan även de erbjuda SJ-biljetter till ett konkurrenskraftigt pris till sina kunder. Då resebyråer vill kunna tillhandahålla ett brett sortiment med många olika alternativ och lösningar blir en så pass stor aktör som SJ naturligt en viktig samarbetspartner till resebyråerna.¹¹

SJ ser resebyråerna som ett komplement till sina egna försäljningskanaler. Dock vill SJ att de företag som köper SJ-biljetter via en resebyrå även ska vara tecknade till ett SJ Biz-avtal, för att på detta sätt få tillgång till statistik såsom vad företaget

⁸ Löfquist, Christoffer; Chef över SJ Biz Utveckling & Support inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. Muntlig kontakt 17 maj.

⁹ Psarris, Christina och Wickzell, Veronica; Key Account Manager Försäljning Externa Kanaler, SJ AB. 2017. Intervju 6 april.

¹⁰ ibid.

¹¹ ibid.

handlar och vilka sträckor de åker. För att resebyråer ska öka sin försäljning av SJ-biljetter erbjuder SJ ekonomiska incitament till strategiskt viktiga resebyråer.¹²

Genom att ha en bra relation med en resebyrå kan reseleverantörer indirekt påverka resebyråns kunder. Säljare på resebyråer kan till exempel styra en resebokare som inte har någon preferens gällande färdmedel, eller reseleverantör, till att välja den reseleverantör som resebyrån samarbetar med. En del av en KAM:s jobb är också att informera om SJ:s produkter samt vilka sträckor SJ trafikerar. Detta så att säljarna på resebyråerna är väl insatta i SJ:s sortiment samt på vilka sträckor tåget är extra konkurrenskraftigt. Vid längre sträckor kan resebyråer exempelvis ge resenären alternativet att ta tåget ena sträckan och flyget andra. Det är även av strategisk vikt att KAM:arna från både Externa Kanaler och SJ Företagsförsäljning samarbetar. Har en KAM från SJ Företagsförsäljning anordnat en kampanj inom ramarna för ett SJ Biz-avtal för att öka försäljningen på en viss sträcka hos en företagskund behöver en KAM från Externa Kanaler informera resebyrån om kampanjens existens för att denna ska få full effekt.¹³

4.2 Marknadsanalys

Detta avsnitt är avgränsat till att endast behandla tåg- och flygbolag då dessa är SJ:s främsta konkurrenter. Avsnittet är uppdelat i fyra delar. I den första delen redogörs för sambandet mellan marknadsandel för tåg/flyg beroende på tågets restid, där tåget och flygets marknadsandelar jämförs på internationella samt nationella sträckor. I den andra delen redogörs för marknadsandelarna för tåg/flyg på några utvalda sträckor i Sverige. I den tredje delen redogörs för punktligheten hos de största leverantörerna på den svenska persontrafikmarknaden. I den sista delen beskrivs de största konkurrenternas företagserbjudanden på en övergripande nivå, för att senare kunna jämföra dessa med SJ:s företagserbjudande.

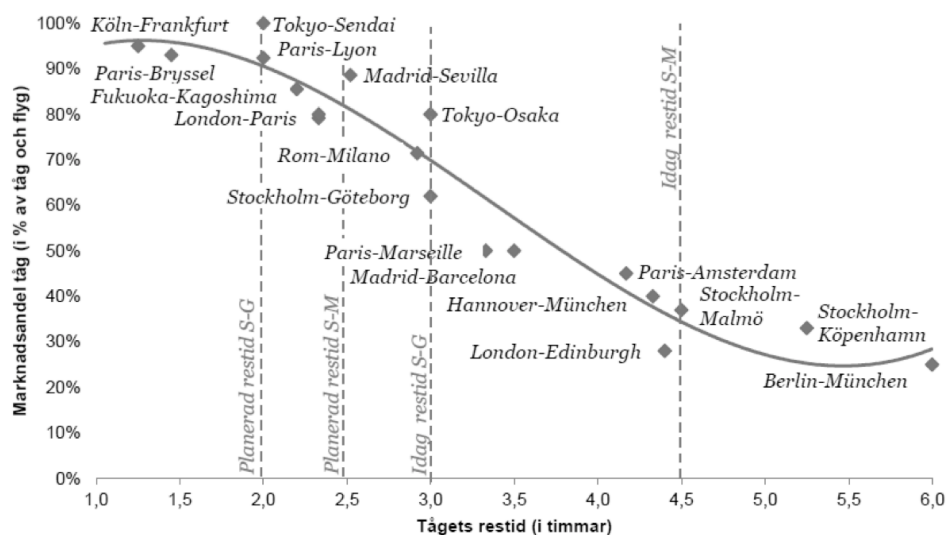
4.2.1 Samband mellan marknadsandel och restid

Hur marknadsandelarna är fördelade mellan tåg och flyg, på sträckor där tåget och flyget konkurrerar, beror främst på tågets restid och punktlighet. Internationella studier har visat att skiljelinjen går vid en restid på cirka fyra timmar med tåg, där har tåget och flyget lika stora marknadsandelar. Vid en restid på tre timmar med

¹² Psarris, Christina och Wickzell, Veronica; Key Account Manager Försäljning Externa Kanaler, SJ AB. 2017. Intervju 6 april.

¹³ ibid.

tåg har tåget betydligt större marknadsandel än flyget (cirka 70 procent), se Figur 17 nedan. Detta beror främst på det faktum att en flygresor mellan två stadskärnor tar ungefär tre timmar, trots att själva restiden i luften är betydligt kortare, då tiden för delmoment såsom transport till och från flygplatsen, väntetid, incheckning och säkerhetskontroller gör att den totala restiden förlängs. Att då istället välja tåget blir för många ett mer attraktivt alternativ. För att tåget i princip ska ersätta flyget helt och hållet, med marknadsandelar på drygt 90 procent, krävs en restid på två timmar eller mindre, vilket är fallet mellan exempelvis Tokyo-Sendai, Paris-Lyon/Bryssel och Köln-Frankfurt. (PwC 2015).



Figur 17: Marknadsandel för tåg och flyg i förhållande till tågets restid (PwC 2015)

4.2.2 Tågets marknadsandelar i Sverige

I Figur 17 ovan visas även sträckorna Stockholm-Malmö samt Stockholm-Göteborg, både för dagens restid, och för den estimerade restiden på en eventuell framtida höghastighetsbana. Att sträckan Stockholm-Göteborg ligger på en marknadsandel runt 60 procent där genomsnittet är 70 procent tros bero på den låga punktligheten på linjen. (PwC 2015).

I Tabell 5 nedan presenteras marknadsandelarna för tåg och flyg för några av de större sträckorna i Sverige, samt till Oslo och Köpenhamn, och deras årliga utveckling mellan 2014-2016. Alla sträckor har ökat eller bibehållit sina marknadsandelar gentemot flyget, förutom Stockholm-Värmland och Stockholm-

Jämtland, vilket förmodas bero på en utav SJ kraftigt reducerad nattågstrafik.¹⁴ I tabellen presenteras även den genomsnittliga marknadsandelen i förhållande till tågets restid¹⁵ för varje sträcka. Sträckorna Stockholm-Jönköping, Stockholm-Värmland, Stockholm-Sundsvall samt Stockholm-Jämtland ligger över det internationella genomsnittet och Stockholm-Skåne/Köpenhamn stämmer överens med genomsnittet. Sträckorna Stockholm-Göteborg och Stockholm-Oslo ligger däremot en bit under genomsnittet och innehar därmed en större förbättringspotential.

Tabell 5: Marknadsandelar för tåg/flyg på flertalet sträckor¹⁶

Grupp	Delmarknad	Ung. restid (h)	Tågets andel (SJ + övriga)			
			2014	2015	2016	Int. genomsn.
Halvlånga	Stockholm - Jönköping	3,5	88%	90%	90%	60%
	Stockholm - Värmland	2,5 (Karlstad)	96%	94%	94%	80%
Långa	Stockholm - Göteborg	3,0	59%	61%	63%	70%
	Stockholm - Skåne/Köpenhamn	4,5/5,0	30%	32%	31%	35%/30%
	Stockholm - Oslo	5,5	9%	11%	13%	25%
	Stockholm - Sundsvall	3,5	66%	66%	66%	60%
	Stockholm - Jämtland	5,0 (Östersund)	42%	39%	36%	30%

Källa: Swedavia och SJ AB

Observera att Swedavias statistik inkluderar transfer (= något för höga tal)

Dock är transfer på Kastrup frändagen (Källa: Danska Luftfartssyrelsen)

Antagande för Snälltåget och MTR är inarbetade

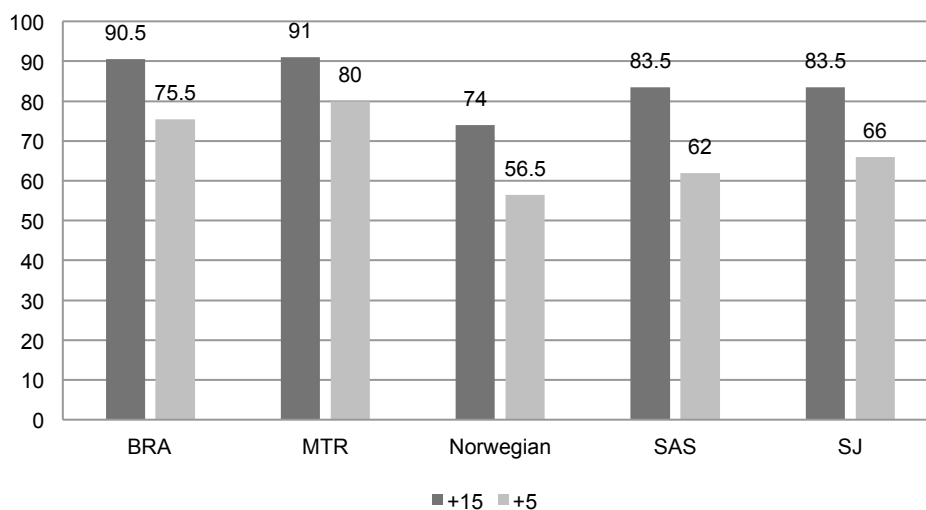
4.2.3 Punktlighet för tåg respektive flyg i Sverige

Som nämnt ovan så påverkas tågets marknadsandel relativt flyget även av tågens punktlighet. I Figur 18 visas punktligheten för SJ, MTR och de tre största flygbolagen för inrikestransport i Sverige på sträckan Göteborg-Stockholm. Denna sträcka valdes då den trafikeras av de största aktörerna på marknaden, vilket möjliggör en förenklad jämförelse av respektive aktörs punktlighet. Enligt existerande standarder och riktlinjer räknas ett tåg som punktligt med en felmarginal på fem minuter gentemot den angivna ankomsttiden medan flyget istället räknas som punktligt om det ankommer inom 15 minuter från utsatt ankomsttid (MTR Express 2016a). Nedan visas punktligheten för tåg respektive flyg baserat på en punktlighet på både fem minuter och 15 minuter, för att möjliggöra en jämförelse (MTR Express 2016a, MTR Express 2016b). Under den uppmätta perioden hade MTR den högsta punktligheten, följt av BRA och SJ.

¹⁴ Dahlqvist, Peter; Chef över Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. Muntlig kontakt 29 maj.

¹⁵ Restiden är ungefärlig och avser SJs snabbtåg på sträckan, i de fall då snabbtåg trafikerar sträckan.

¹⁶ Löfquist, Christoffer; Chef över SJ Biz Utveckling & Support inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. E-post 1 mars.



Figur 18: Punktlighet på sträckan Göteborg-Stockholm (båda riktningar) 1 juli – 31 december 2016 (anpassad efter MTR Express 2016a, MTR Express 2016b)

4.2.4 Konkurrenters företagserbjudanden

4.2.4.1 BRA

Företagsavtalet hos BRA Flyg erbjuder inte rabatter på enstaka resor utan bygger istället på klippkort och års- och halvårskort. Klippkorten ger rabatterade priser på en eller flera utvalda destinationer (BRA Sverige AB n.d.b), och med års- och halvårskort kan ägaren till kortet flyga obegränsat mellan alla BRA:s destinationer (BRA Sverige AB n.d.c). Utöver detta ingår i årskortserbjudandet exempelvis flygbuss till och från utvalda flygplatser och lounge på de flygplatser som har detta (BRA Sverige AB n.d.c). Alla resor kan bokas antingen direkt hos BRA eller hos företagets resebyrå. Utöver rabatterade resor och årskort får avtalsföretagen statistik och uppföljning på sina resor samt tillgång till en kontaktperson på BRA. BRA erbjuder också olika betallösningar beroende på vad avtalsföretaget föredrar (BRA Sverige AB n.d.a).

4.2.4.2 MTR

MTR:s företagsavtal ger rabatter på alla resor som bokas med företaget. Med företagsavtalet får medlemmarna även tillgång till snabbare bokning och enklare betallösning i form av företagsfaktura. (MTR Express 2017)

4.2.4.3 Norwegian

Norwegians företagsprogram ger rabatt eller bonuspoäng på alla typer av biljetter. Företagskunden får själv välja om de föredrar bonusavtal, där de sen kan köpa nya biljetter för poängen, eller direktrabattavtal. Rabatterna kan komma åt av såväl företagskundens travel manager och medarbetare som deras resebyrå. Norwegian erbjuder även enklare betallösning och resestatistik till sina företagskunder. (Norwegian Air Shuttle ASA 2017)

4.2.4.4 SAS

SAS företagsprogram erbjuder flera olika fördelar för deras medlemmar. Med SAS Travel Pass ges sex procent rabatt på alla resor i SAS Plus och SAS Business. De företag som har avtal med SAS kan också välja att använda sig av SAS Credits istället för rabatten. Med detta val får företaget SAS Credits motsvarande två procent av biljettpriset för SAS billigare biljetter och fyra procent av biljettpriset i SAS Plus och SAS Business. SAS Credits kan även intjänas genom att boka hotellnätter eller hyrbilar hos SAS partnerföretag. De SAS Credits som företaget tjänat in kan sedan användas för att köpa nya resor eller hotellnätter åt företaget (SAS AB 2017b). SAS företagsprogram erbjuder även enklare bokningslösning för sina företagskunder, samt tillgång till statistik och uppföljning av företagets resande (SAS AB 2017a).

4.3 Kundperspektiv – affärsresenären

I denna del beskrivs vad affärsresenärer generellt har för preferenser när de reser i tjänsten, vilka tillgodosjorts genom sekundärdata. Vidare beskrivs vad SJ:s affärsresenärer har för preferenser vid affärsresor, genom presentation av resultatet från den utförda enkätundersökningen. Resultatet från enkätundersökningen redovisas i form av genomsnittsvärden i diagram. Vissa intressanta resultat, såsom uppdelningen mellan värderingsalternativen, framkommer inte i dessa figurer och nämns då endast i skriftlig form.

4.3.1 Generella trender inom affärsresande

4.3.1.1 Vem är affärsresenären?

De mest frekventa affärsresenärerna är oftast män, och de tenderar att ha en hög utbildningsnivå, hög inkomst, hög status samt en hög befattning på sin arbetsplats

(Unger, Uriely och Fuchs 2016, Gustafson 2012). Dessutom brukar de ha en hög grad av självständighet i sitt jobb och därmed även en stor frihet att själva styra över och organisera sitt arbete (Gustafson 2012). Att vara en affärsresenär är således förknippat med tillhörighet till en privilegierad social grupp, och i synnerhet med yrkesmässig framgång. Affärsresenärer kännetecknas dessutom av en villighet att betala över genomsnittliga priser för transport och boende, och det faktum att de är ytterst oflexibla i fråga om sin tidsplan. Frekventa affärsresenärer har ofta tillgång till extra bekvämligheter, och dessa är inte enbart till för att tillhandahålla en högre komfort utan även för att konstruera en framstående ställning och identitet, speciellt på flygplatser och flygplan. (Unger, Uriely och Fuchs 2016)

Idag pågår dock en "normalisering" av resande, då både resande i allmänhet samt affärsresande har blivit allt vanligare. Denna normaliseringsprocess gör affärsresor mindre stressfulla, men också mindre givande i symboliska och materiella termer. Flera studier har ifrågasatt föreställningen om affärsresenärer som en exklusiv och homogen grupp, till exempel bör föreställningen om att affärsresenärer är tidskänsliga snarare än priskänsliga omprövas i ljuset av att allt fler affärsresenärer reser i economy class och på lågprisflyg. Exklusiviteten minskar även då tjänsteresor inte längre är begränsat till enbart anställda med höga befattningar. (Unger, Uriely och Fuchs 2016).

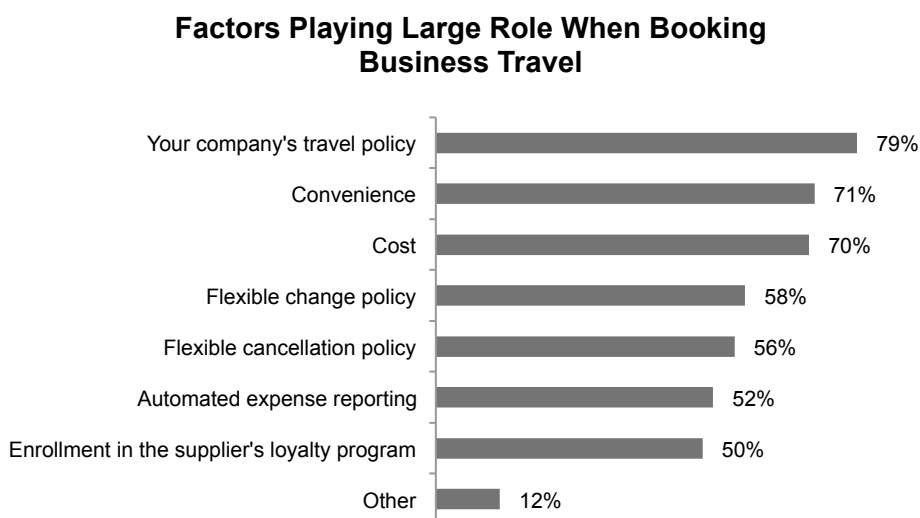
I framtiden tros affärsresenärerna skifta till att bestå av en större andel kvinnor då fler kvinnor blir yrkesverksamma, samt att de generellt kommer att vara äldre då människor kommer att jobba högre upp i åldrarna. (Holloway, Humphreys och Davidson 2009, s. 308-309).

4.3.1.2 Affärsresenärens preferenser

Affärsresenärens önskemål och preferenser skiljer sig från privatresenärens. Faktorer som är av extra intresse för affärsresenären är punktlighet och pålitlighet, antal avgångar, enkla och flexibla bokningar, arbetsvänlig miljö ombord, bekvämlighet under resan samt enkel administration av räkningar och kvitton efter resan (Holloway, Humphreys och Davidson 2009, s 302, Tidningen RES 2015). De mervärden som vid en tågresä värderas högre av affärsresenärer än privatresenärer är främst mervärden som är kopplat till att arbeta under resan, såsom tillgång till

eluttag, internetuppkoppling, och tillgång till lounge, detta enligt en resenärsundersökning gjord av SJ.¹⁷

Enligt en studie gjord av GBTA Foundation på 492 affärsresenärer från Nordamerika och Europa angav 79 procent av affärsresenärerna att deras arbetsgivares resepolicy har störst inverkan på deras beslut när de bokar affärsresor, detta framför bekvämlighet (71 procent) och kostnad (70 procent), se Figur 19 nedan. (GBTA 2016b)

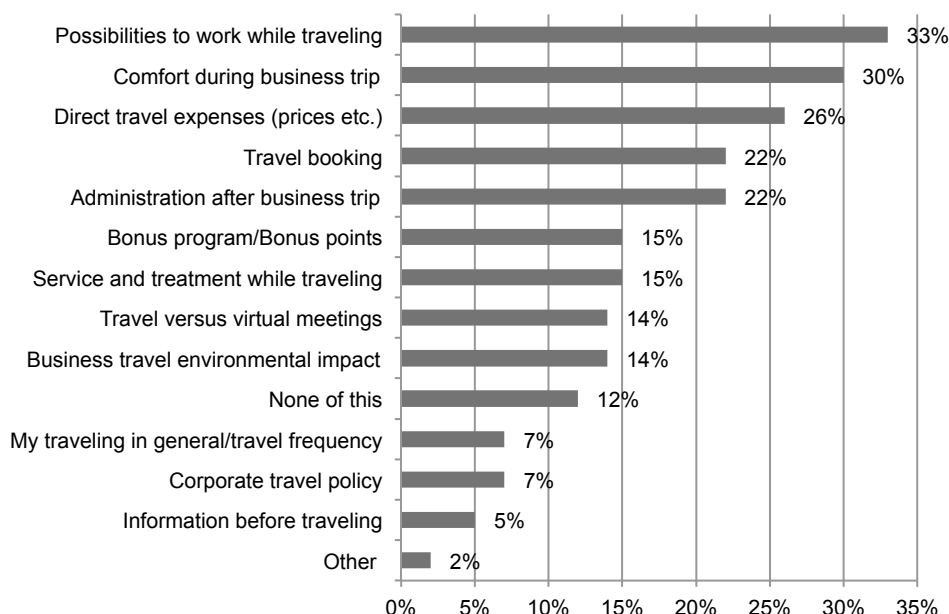


Figur 19: Faktorer som spelar stor roll vid bokning av affärsresor (GBTA 2016b)

Det oberoende konsultföretaget Resegeomtri utförde år 2016 en undersökning av nordiska affärsresenärer för att ta reda på deras syn på hur affärsresandet kan förbättras inför det nästkommande året. De största utmaningarna som då identifierades var arbetssituation under affärsresan, bekvämlighet under affärsresan, direkta resekostnader, administration efter affärsresan samt bokning av affärsresan, se Figur 20 nedan. (Resegeomtri 2016b)

¹⁷ Löfquist, Christoffer; Chef över SJ Biz Utveckling & Support inom SJ Företagsförsäljning, SJ AB. 2017. E-post 7 februari.

Based on your situation as a business traveler - What are the most important areas in which you would like to see an improvement next year?



Figur 20: De största utmaningarna för affärsresebranschen år 2017 identifierade av nordiska affärsresenärer (Resegeometri 2016b)

Var tredje affärsresenär i undersökningen irriterar sig på *bristen på att kunna arbeta effektivt* när de är på affärsresa, och vad de främst efterfrågar är bättre tillgång till internet under resan och även bättre tillgång till arbetsplatser såsom lounges. (Resegeometri 2016b)

Komfort och bekvämlighet under resan är ytterst individuellt och har olika betydelse för olika affärsresenärer, men studien visar att ju fler affärsresor en resenär gör per år desto större krav har hen på komfort. Oavsett vilket transportmedel som används så efterfrågar affärsresenärer tidseffektivitet, lugn och ro, bra arbetsmöjligheter samt bra mat och dryck. (Resegeometri 2016b)

Drygt var fjärde affärsresenär ser *direkta resekostnader* som ett område som kräver en förbättring. Vad som oroar de flesta affärsresenärer i samband med direkta resekostnader är ogynnsamma regler kring om- och/eller avbokning av en resa. Därefter kommer kostnader för tilläggstjänster, vilka vanligen används flitigt utav lågprisflygbolag men som blivit alltmer förekommande även på andra ställen. Vidare när det gäller direkta resekostnader klagar affärsresenärerna över alltför

höga priser, för få billiga alternativ på marknaden samt att deras arbetsgivare har alltför bristfälliga eller inga förhandlade priser och avtal med reseleverantörer. (Resegeometri 2016b)

Drygt en femtedel av affärsresenärerna tycker att *administrationen efter en affärsresa* utgör ett irriterande moment. Exempelvis medför fysiska kvitton mycket manuellt arbete, och affärsresenärerna önskar därför att fler reseleverantörer ska erbjuda digitala kvitton. (Resegeometri 2016b)

Lika många, det vill säga drygt en femtedel, av de nordiska affärsresenärerna ser fortfarande själva *bokningsmomentet* som en utmaning, vilket är en ökning jämfört med tidigare år. Att inte kunna göra ändringar i bokningen under resans gång identifierades som det största missnöjet. I och med den stora teknikutveckling och digitalisering som resebranschen genomgått de två senaste decennierna har det skapats ett stort antal online-lösningar, vilket resulterat i att bokningsansvaret i många fall har överförts till resenärerna själva. Trots detta önskar många av affärsresenärerna bättre självbokningsmöjligheter (främst resenärer på större företag) samt förbättrade bokningsmöjligheter direkt hos reseleverantörerna (främst resenärer på små företag). (Resegeometri 2016b)

Vid en jämförelse av olika reseleverantörer gällande *pris och service* rangordnar affärsresenärerna tåget relativt högt upp. På frågan vilken leverantörskategori som har den största förbättringspotentialen när det handlar om pris svarar endast 12 procent tåg, jämfört med exempelvis 67 procent som svarar flyg och 63 procent som svarar hotell. På frågan om inom vilken kategori som service och bemötande särskilt kan förbättras kommer tåg på en fjärde plats med 21 procent, medan 48 procent angav flyg och 47 procent angav flygplatser. (Resegeometri 2016b)

15 procent av de tillfrågade affärsresenärerna identifierade *bonusprogram/bonuspoäng* som det område som kräver förbättring. Inom detta område anser majoriteten av affärsresenärerna att fördelarna av ett bonuspoängssystem kunde vara bättre, samt att de vill kunna använda sina bonuspoäng mer ofta, främst till privat bruk. Vidare erkänner resenärerna att man oftare bokar resor och/eller boende hos de leverantörer som ger bonuspoäng. (Resegeometri 2016b)

När det kommer till innehållet av arbetsgivarens *resepolicy* tycker affärsresenärerna främst att policyn inte är utformad efter deras specifika situation, att policyn är för strikt och att den är dåligt uppdaterad. I övrigt verkar mångas resepolycys vara för otydliga, och affärsresenärerna har svårt att förstå vilka de

föredragna reseleverantörerna är. Väldigt få anser att resepolicyn helt borde avskaffas. (Resegeometri 2016b)

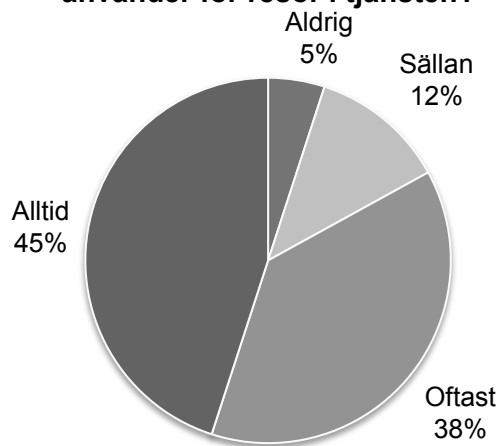
4.3.2 Enkätundersökning – SJ:s affärsresenärer

4.3.2.1 Indikationer för hela populationen

Resultaten från enkätundersökningen med SJ:s affärsresenärer, kopplade till företagsavtalet SJ Biz, visas i Figur 21 till Figur 32.

I Figur 21 visas hur ofta de 349 svarande affärsresenärerna själva bestämmer vilket transportmedel de använder för resor i tjänsten. En betydande andel, 83 procent, bestämmer *oftast* eller *alltid* själva vilket transportmedel de använder vid affärsresor.

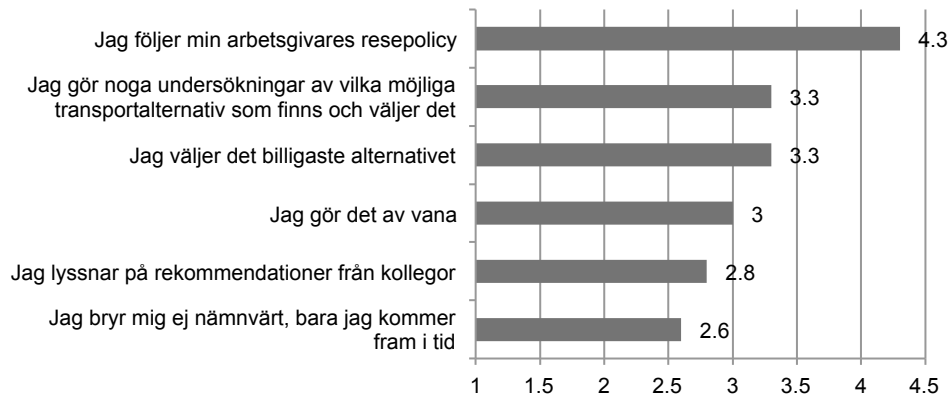
Hur ofta bestämmer du själv vilket transportmedel du använder för resor i tjänsten?



Figur 21: Cirkeldiagram över hur ofta affärsresenären själv väljer vilket transportmedel hen använder för resor i tjänsten

I Figur 22 visas resultatet på påståendet "Vid val av transportmedel vid tjänsteresa baserar jag mitt val på följande:". Respondenterna fick ange hur väl de olika angivna påståendena stämmer överens med deras beteenden, och gavs svarsalternativen *stämmer inte alls* (1), *stämmer ganska dåligt* (2), *varken eller* (3), *stämmer ganska bra* (4), *stämmer helt och hållet* (5) och *vet ej* (visas ej i statistiken). I figuren visas genomsnittsvärdet för varje påstående.

**Vid val av transportmedel vid tjänsteresa baserar jag
mitt val på följande:**

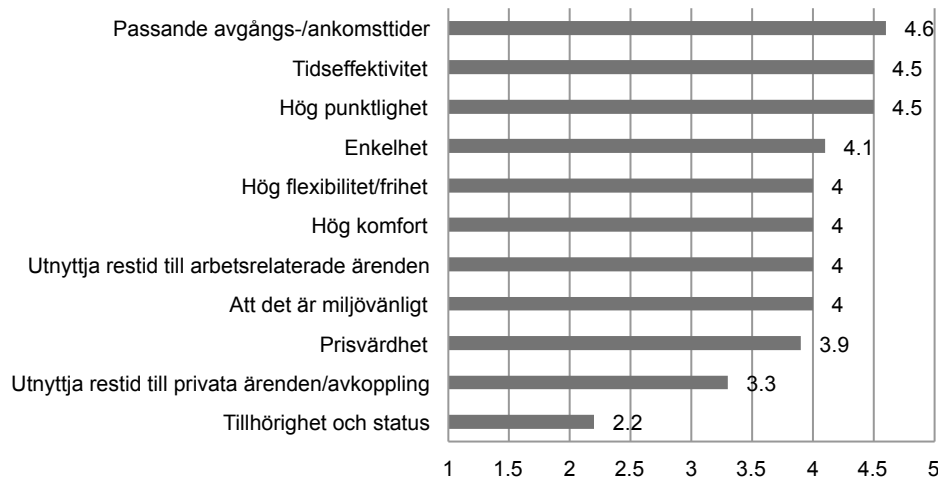


Figur 22: Diagram över vilka aspekter som affärsresenärer baserar sitt val av transportmedel vid tjänsteresor på

Värden nära och under värdet 3 indikerar att påståendena varken stämmer in bra eller dåligt på hur respondenten agerar vid val av transportmedel vid tjänsteresa. Således är det endast att följa sin arbetsgivares resepolicy, som påverkar den tillfrågade populationen i hög utsträckning. Resterande påstående stämmer in varken bra eller dåligt, eller i låg grad på de svarande. Resultat uppdelat på respondentens val av transportmedel tas upp i avsnitt 4.3.2.2 Distinktioner mellan olika resenärsgupper.

Figur 23 visar resultatet på påståendet "När jag väljer transportmedel vid tjänsteresa värderar jag följande:". Respondenterna fick ange hur viktiga de föreslagna aspekterna är när de väljer vilket transportmedel de ska resa med i tjänsten. Respondenterna gavs svarsalternativen *helt oviktigt* (1), *ganska oviktigt* (2), *varken eller* (3), *viktigt* (4), *mycket viktigt* (5) och *vet ej* (visas ej i statistiken). I figuren visas genomsnittsvärdet för varje påstående.

När jag väljer transportmedel vid tjänsteresa värderar jag följande:

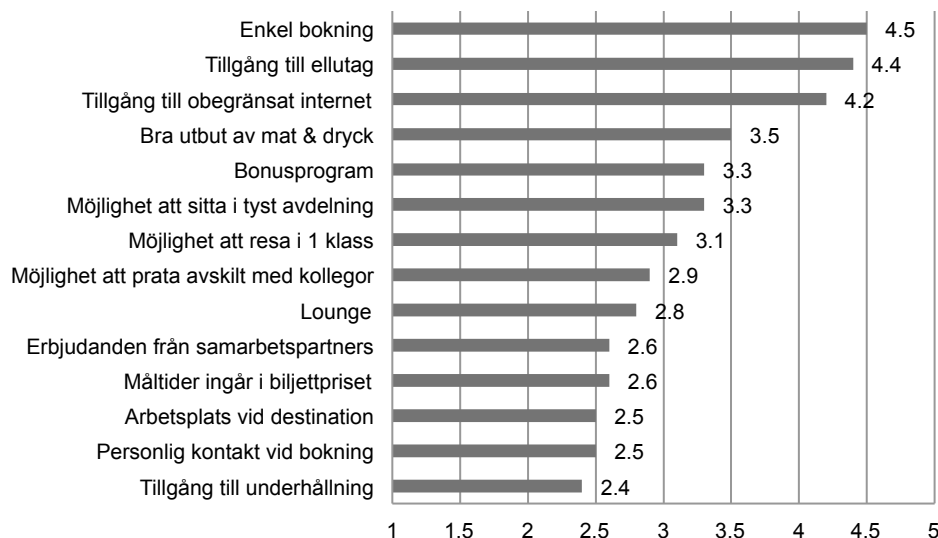


Figur 23: Diagram som visar vilka aspekter som värderas högst av affärsresenärer vid val av transportmedel vid tjänsteresor

De aspekter som värderas högst av populationen är passande avgångs- och ankomsttider, hög punktlighet och tidseffektivitet. Ganska högt värderas aspekterna enkelhet, miljövänlighet, utnyttja restiden till arbetsrelaterade ärenden, hög komfort, hög flexibilitet och prisvärdhet. Till påståendet "utnyttja restiden till privata ärenden/avkoppling" ställer sig respondenterna neutrala vid val av transportmedel vid tjänsteresa. Att färdmedlet ger en känsla av tillhörighet och status anses vara ganska oviktigt.

Resultatet på frågan "I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:" visas i Figur 24. I likhet med föregående fråga fick respondenterna ange hur viktiga olika föreslagna mervärden och tillägg är när de väljer vilket transportmedel de ska resa med i tjänsten. Respondenterna gavs svarsalternativen *helt oviktigt* (1), *ganska oviktigt* (2), *varken eller* (3), *viktigt* (4), *mycket viktigt* (5) och *vet ej* (visas ej i statistiken). I figuren visas genomsnittsvärdet för varje påstående.

I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:



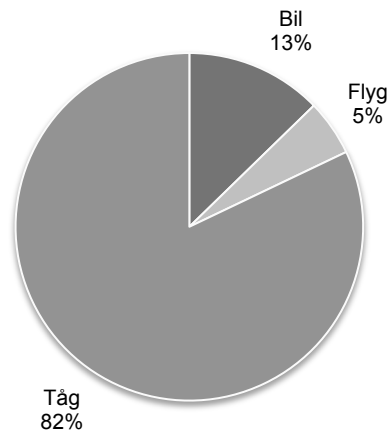
Figur 24: Diagram över vilka tillägg och mervärden som värderas högst av affärsresenärer vid val av transportmedel vid tjänsteresor

Av de utvärderade mervärdena och tilläggen värderades enkel bokning, ellutag och obegränsat internet högst. Resterande tillägg och mervärden värderades som varken viktiga eller oviktiga.

4.3.2.2 Distinktioner mellan olika resenärsgupper

För att kunna undersöka om det finns skillnader i preferenser gällande affärsresor mellan bilresenärer, bussresenärer, flygresenärer och tågresenärer tillfrågades alla respondenter vilket transportmedel, av bil, buss, flyg och tåg, de mest frekvent reser med i samband med inrikes tjänsteresor. Då endast tre personer svarade att de väljer buss har dessa exkluderats från statistiken i detta delavsnitt, då dessa svar ej anses ge en statistiskt säkerställd bild av bussresenärers preferenser. Av de 349 svarande angav 44 personer att de primärt reser med bil, 18 personer att de primärt reser med flyg och 284 personer att de primärt reser med tåg, vid resa i tjänsten. Den procentuella uppdelningen mellan de olika resenärsgupperna visas i Figur 25 nedan.

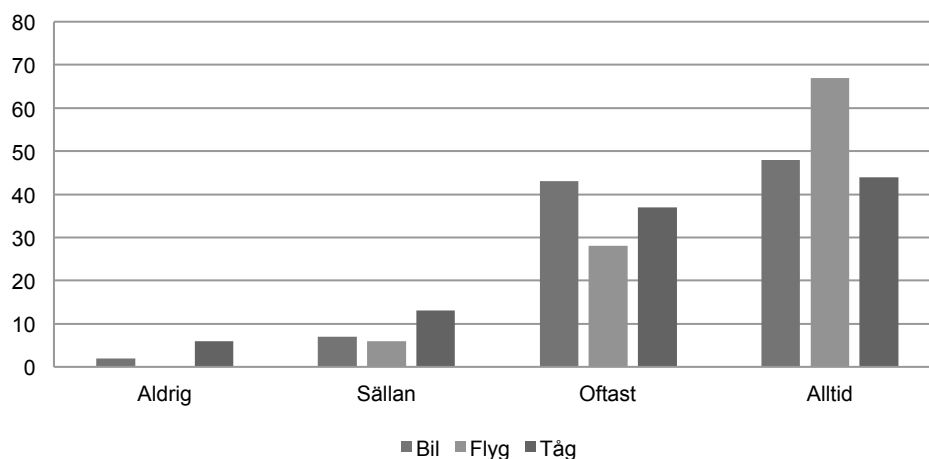
**Vid tjänsteresor, inrikes eller till Oslo/Köpenhamn,
reser jag oftast med transportmedlet:**



Figur 25: Procentuell fördelning av de olika resenärsgруппerna i enkätundersökningen

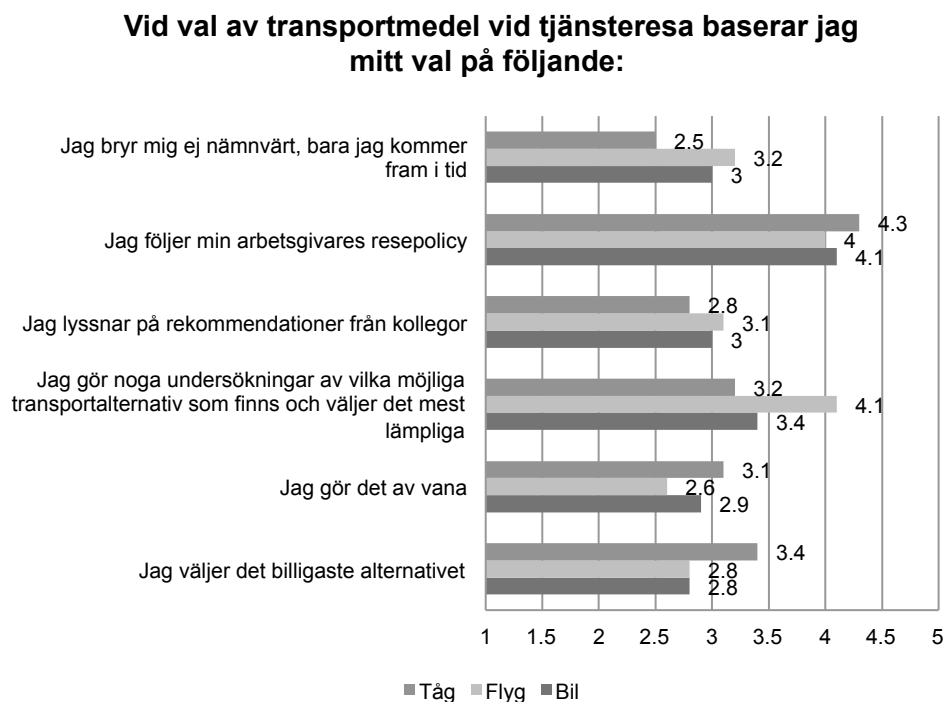
I Figur 26 visas hur ofta respondenterna, uppdelade på valt transportmedel, själva väljer transportmedel vid resa i tjänsten. Ur figuren utläses att flygresenärer i högre utsträckning *alltid* bestämmer själva vilket transportmedel de reser med vid tjänsteresor.

**Hur ofta bestämmer du själv vilket transportmedel som
du använder för resor i tjänsten?**



Figur 26: Diagram som visar hur ofta de olika resenärsgруппerna bestämmer själva vilket transportmedel de använder för resor i tjänsten

I Figur 27 visas resultatet på frågan “Vid val av transportmedel vid tjänsteresa baserar jag mitt val på följande:”, uppdelat på valt transportmedel.

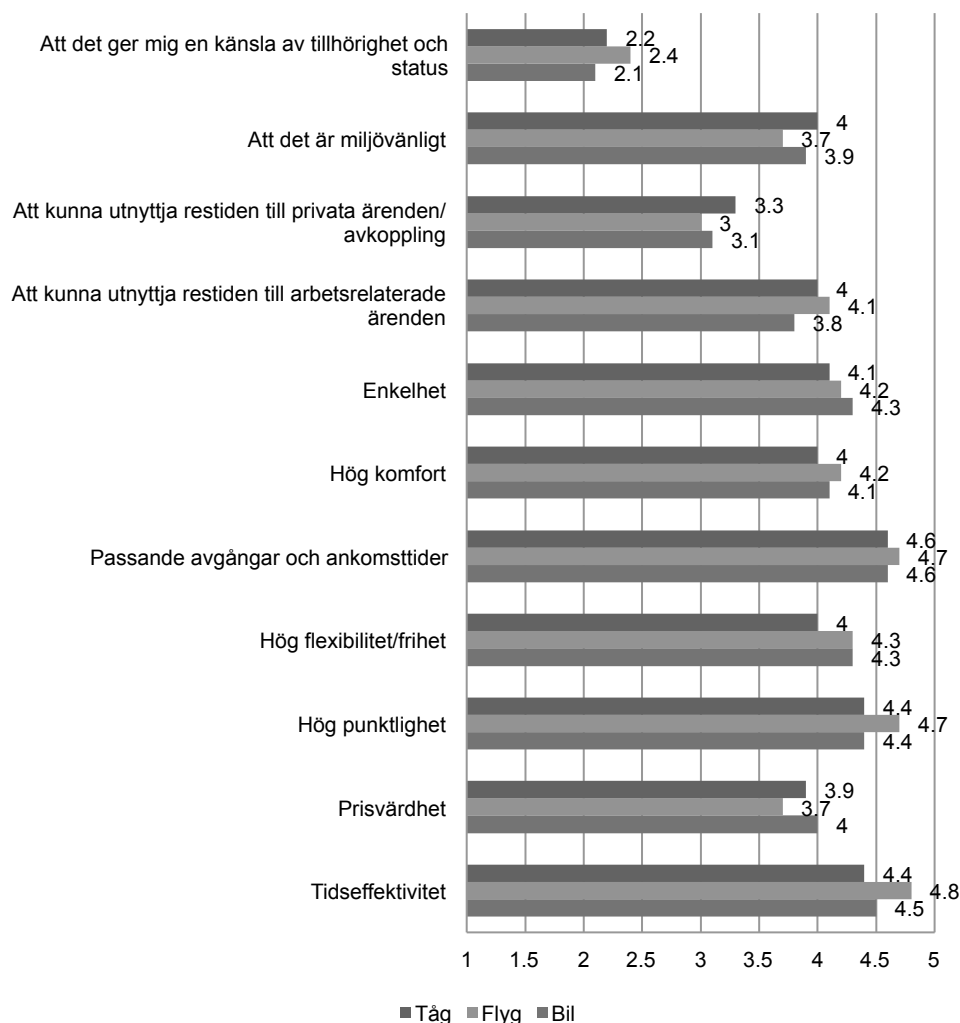


Figur 27: Diagram över vilka aspekter som affärsresenärer baserar sitt val av transportmedel vid tjänsteresor på, fördelat på olika resenärsgupper

Ur figuren utläses att tågresenärer är mest benägna att bry sig om andra aspekter än bara att komma fram till i tid till destinationen. Vidare gör flygresenärerna i högre utsträckning noga undersökningar innan de väljer vilket transportmedel de ska använda vid tjänsteresor. En skillnad finns också mellan flyg- och tågresenärer gällande om de bokar transportmedel av vana. De affärsresenärer som vanligtvis reser med tåg väljer i högre utsträckning transportmedel av vana än de som angett flyg. Slutligen finns en tydlig skillnad gällande priskänslighet: tågresenärer anger i högst grad att de väljer det billigaste alternativet. För övriga aspekter finns små skillnader men dessa anses inte vara tillräckligt stora för att indikera något om någon av resenärsgupperna.

I Figur 28 visas resultatet på frågan “När jag väljer transportmedel vid tjänsteresa värderar jag följande:”, uppdelat på valt transportmedel.

När jag väljer transportmedel vid tjänsteresa värderar jag följande:



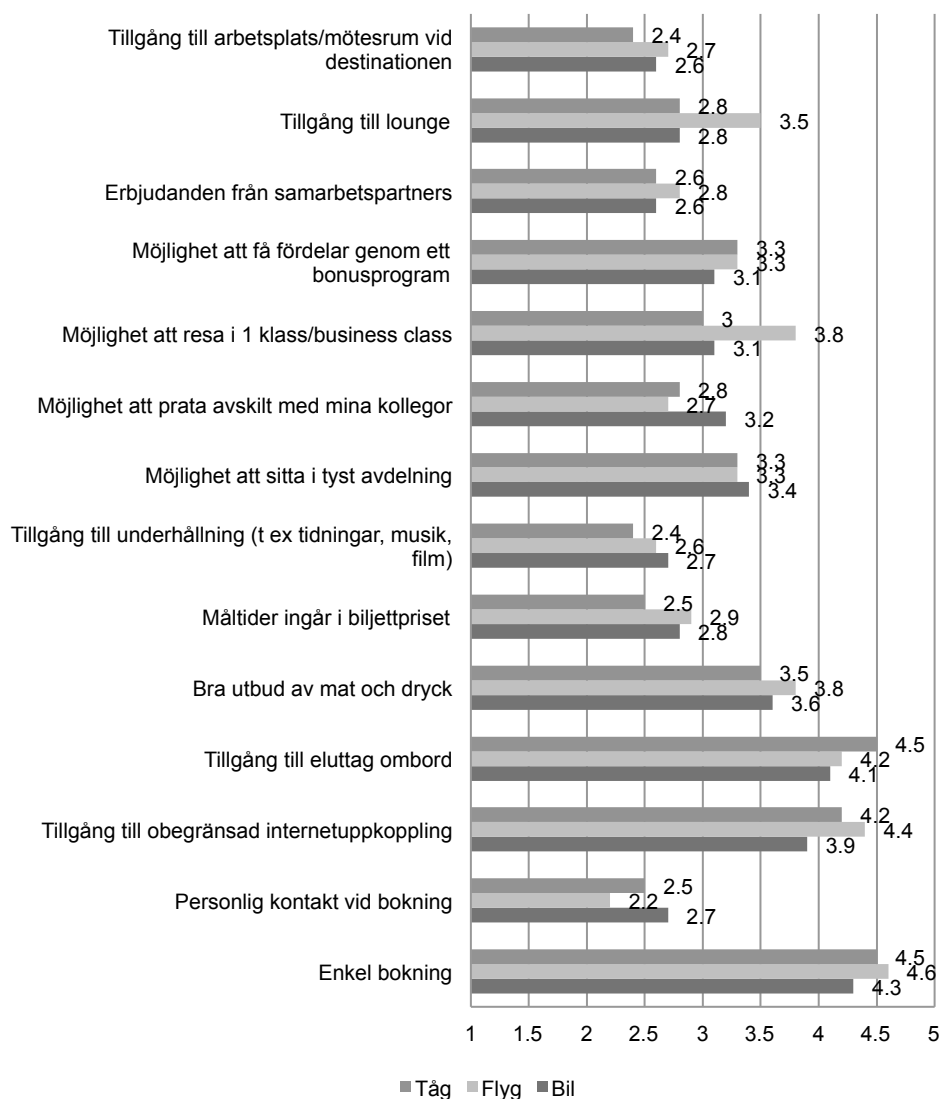
Figur 28: Diagram som visar vilka aspekter som värderas högst av affärsresenärer vid val av transportmedel vid tjänsteresor, fördelat på olika resenärsgupper

Ur figuren utläses att flygresenärer i högre utsträckning baserar sitt val av transportmedel på om transportmedlet ger dem en känsla av tillhörighet och status. 33 procent av de som angav flyg svarade att tillhörighet och status antingen är *mycket viktigt* eller *ganska viktigt*. För de som angav bil och tåg var motsvarande

siffror 7 respektive 11 procent. Alla grupper anger att det är av hög vikt att kunna använda restiden till arbetsrelaterade ärenden. Att kunna använda restiden till privata ärenden eller avkoppling anses varken viktigt eller oviktigt för samtliga resenärsgupper. De som angett bil och flyg anser att flexibilitet och frihet är av något högre vikt än de som angett tåg som primärt transportmedel vid tjänsteresor. En respondent kommenterade: "Eftersom jag nästan aldrig vet när mina möten är slut så är det smidigt att åka bil". Prisvärdhet rankas som ganska viktigt av alla tre grupper. Något mindre viktigt är det dock för flygresenärer, där 11 procent har angett att prisvärdhet är *oviktigt* eller *helt oviktigt*. För bil och tåg är motsvarande siffror 0 respektive 5 procent. Gällande tidseffektivitet anser 8 av 10 av flygresenärerna att tidseffektivitet är *mycket viktigt*. Det är betydligt högre än för bil- och tågresenärer där endast 6 av 10 respektive 5 av 10 angav att tidseffektivitet var *mycket viktigt* vid val av transportmedel för resa i tjänsten.

I Figur 29 visas resultatet av frågan “I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:”, uppdelat på bil-, flyg- och tågresenärer.

I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:



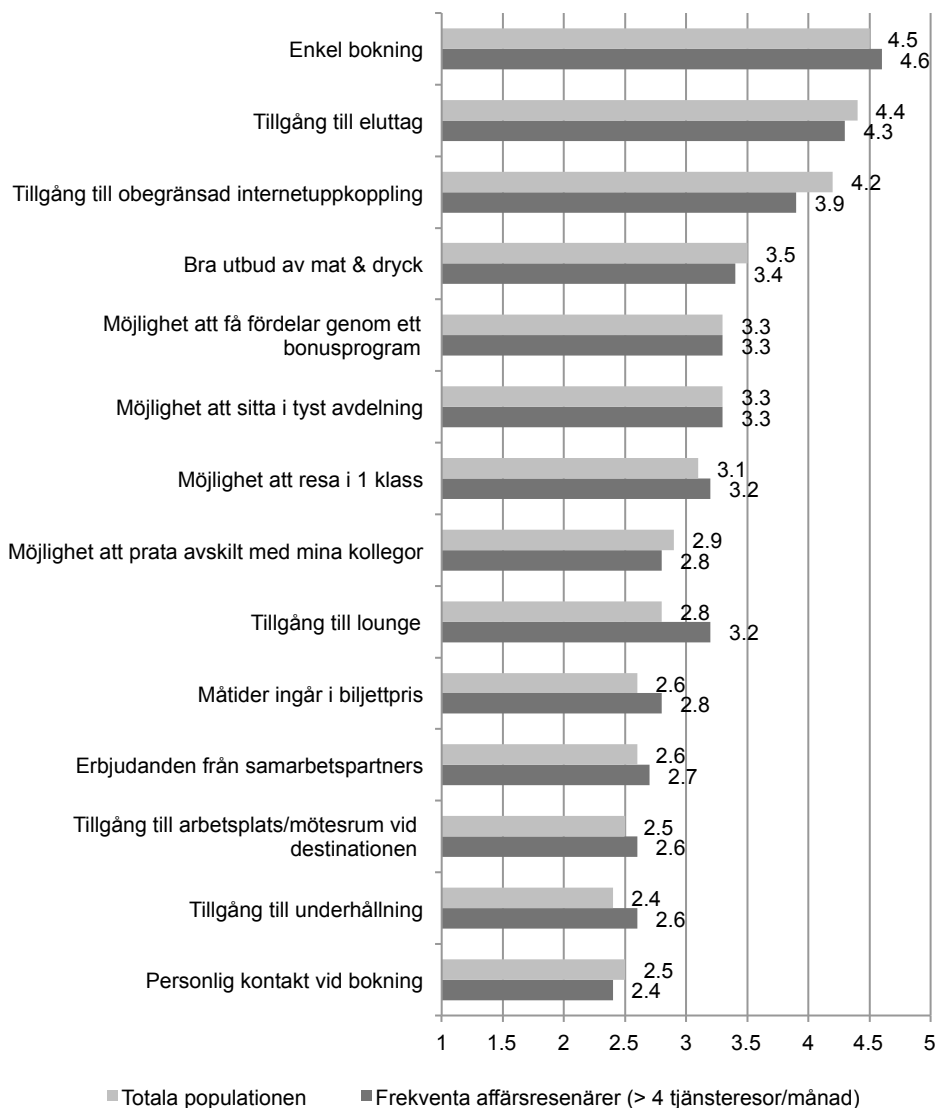
Figur 29: Diagram över vilka tillägg och mervärden som värderas högst av affärsresenärer vid val av transportmedel vid tjänsteresor, fördelat på olika resenärsgupper

Tillgång till lounge är betydligt viktigare för flygresenärer än för bil-och tågresenärer. Detsamma gäller möjligheten att kunna boka resor i 1 klass/business class, bra utbud av mat och dryck, samt tillgång till obegränsad

internetuppkoppling. Vidare är personlig kontakt vid bokning minst viktigt för flygresenärerna.

Möjligheten att få fördelar genom ett bonusprogram anses något mer viktigt än oviktigt för alla grupper. Flygresenärerna är dock mer polariserade än de andra grupperna i sin åsikt om bonusprogram. Något som gör att medelvärdet blir likt de andra gruppernas medelvärde, även om en högre andel flygresenärer anger att bonusprogram är *mycket viktigt* eller *ganska viktigt* än bil- och flygresenärer. Bilresenärer är de som värderar möjligheten att prata avskilt med sina kollegor högst. Tågresenärerna utmärker sig genom att värdera tillgång till eluttag i högre grad än resterande två grupper.

I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:



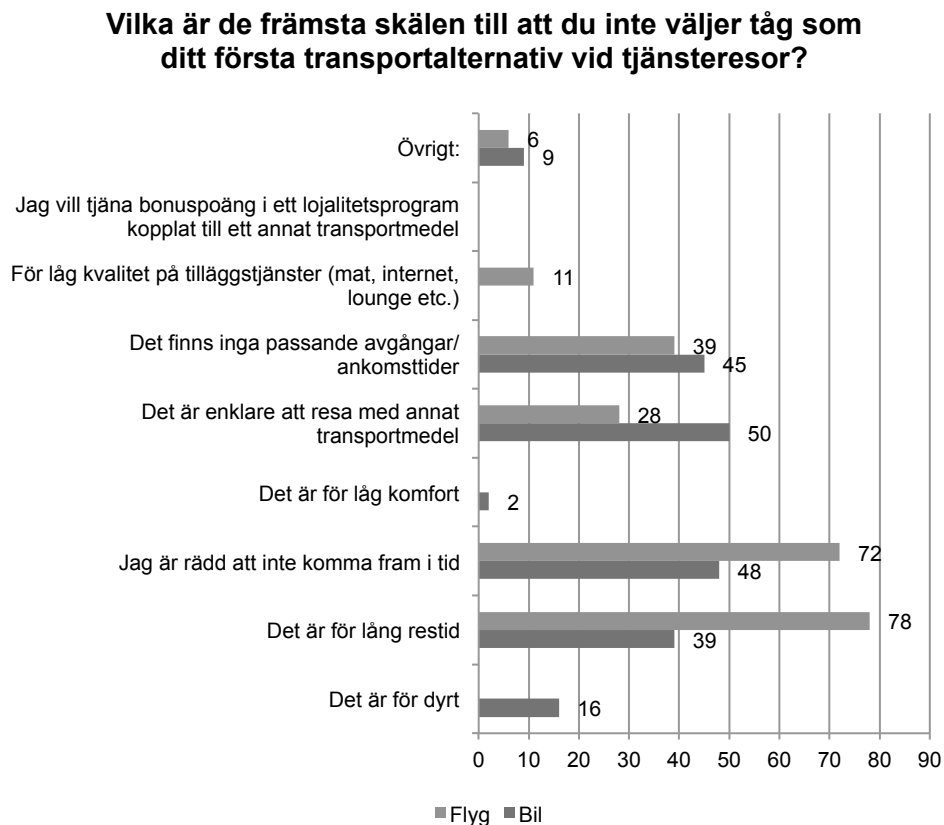
Figur 30: Diagram som visar skillnaderna i vad frekventa affärsresenärer och övriga affärsresenärer önskar för tillägg och/eller mervärden vid tjänsteresor

I Figur 30 ovan jämförs skillnader i resultatet av samma fråga, "I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:", mellan den totala populationen och de mest frekventa affärsresenärerna (de som reser i tjänsten mer än fyra gånger i månaden). Resultaten mellan de två grupperna överensstämmer i hög utsträckning. Gruppen frekventa affärsresenärer särskiljer sig dock genom att värdera tillgång till lounge

högre än hela populationens genomsnitt, samt att de tycker det är lite mindre viktigt med tillgång till obegränsat internet.

4.3.2.3 Brister i dagens erbjudande

De respondenter som angav ett annat transportmedel än tåg som det mest frekvent använda färdmedlet vid resor i tjänsten, tillfrågades vilka främsta skäl de hade till att inte välja tåget. I Figur 31 visas resultatet på frågan, uppdelat på om de valt flyg eller bil som primärt färdmedel vid tjänsteresor. De tillfrågade fick välja 1-3 stycken av de alternativ som visas till vänster i figuren, utan inbördes rangordning. I figuren visas hur många procent av de tillfrågade som valde respektive alternativ, uppdelat på bil- och flygresenärer.



Figur 31: Diagram över anledningarna till varför bil- och flygresenärer väljer bort tåget som första transportalternativ vid affärsresor. Siffrorna anges i procent.

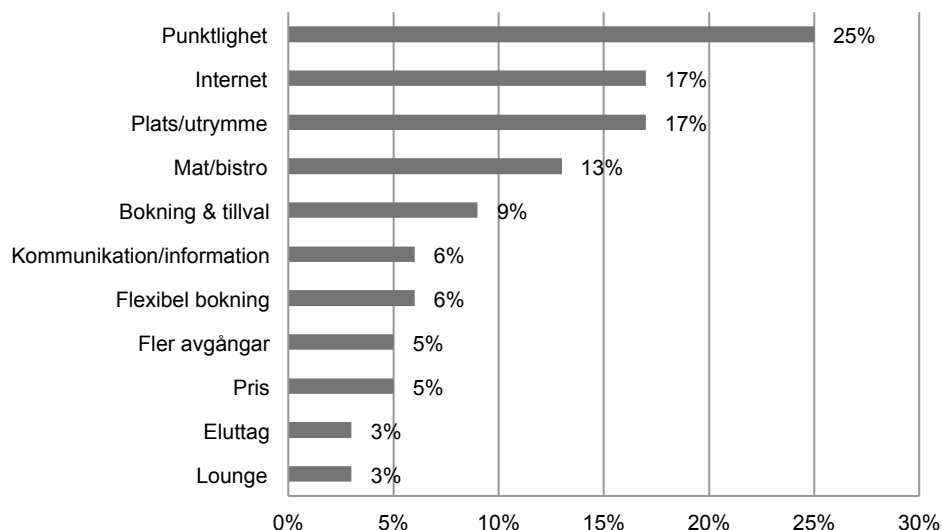
Resultatet av denna fråga visar att de som angav flyg som primärt färdmedel främst uppger att de är rädda att inte komma fram i tid samt att de tycker att restiden är för lång med tåg. Bilresenärerna uppger att den främsta anledningen till att de väljer att ta bilen istället för tåget är att bilen är ett enklare färdmedel än tåg. Samma grupp anger också de är rädda att inte komma fram i tid med tåget, samt att det inte finns några passande avgångs- och ankomsttider.

De som uppgett övrig anledning har bland annat sagt att de mår illa av X 2000, att det inte finns järnväg där de bor, eller att de behöver ha med sig material som inte ryms på tåget.

4.3.2.4 Förbättringsområden hos dagens erbjudande

Till de respondenter som angett att de i förstahand väljer tåg som transportmedel vid tjänsteresor ställdes frågan "Om du fick förbättra något med dagens tågerbjudande för tjänsteresenärer, vad skulle det vara?". Denna fråga var formulerad som en öppen fråga utan några angivna svarsalternativ, och respondenterna fick således själva formulera sina svar. En svarande kan alltså ha angett mer än ett förbättringsområde. Totalt inkom 127 kommentarer, vilka lästes och kategoriserades utefter innehåll. Resultatet visas sammanställt i Figur 32 nedan, vilken visar hur stor procentandel av de svarande som har angett respektive område som förbättringsförslag.

Om du fick förbättra något med dagens tågerbjudande för tjänsteresenärer, vad skulle det vara?



Figur 32: Diagram över förbättringsområden för dagens tågerbjudande för affärsresenärer

Enligt tågresenärerna är punctlighet det absolut viktigaste förbättringsområdet, vilket angavs av 25 procent av de svarande på frågan. På delad andraplats kommer internet och plats/utrymme, vilket 17 procent anser vara viktiga förbättringsområden. Gällande internet efterfrågas wifi på alla tåg, mer datamängd (antingen obegränsad datamängd eller att möjligheten att köpa till mer) samt stabilare uppkoppling. Inom ramarna för plats/utrymme efterfrågar tågresenärerna högre komfort, mer utrymme, fler singelsäten i 1 klass, bättre arbetsmöjligheter, större och mer datoranpassade bord, fler tysta platser samt en separat avdelning/kupé för arbete och/eller telefonsamtal. 9 procent av kommentarerna berörde bokning och tillval, där många önskade att det ska vara enklare att boka en plats utan bord (det vill säga fyrasätena med bord), samt att förenkla bokningen för flera personer som reser tillsammans till eller från olika destinationer. Förbättringskategorin kommunikation/information handlade främst om att SJ ska bli bättre på att kommunicera och informera sina resenärer vid förseningar.

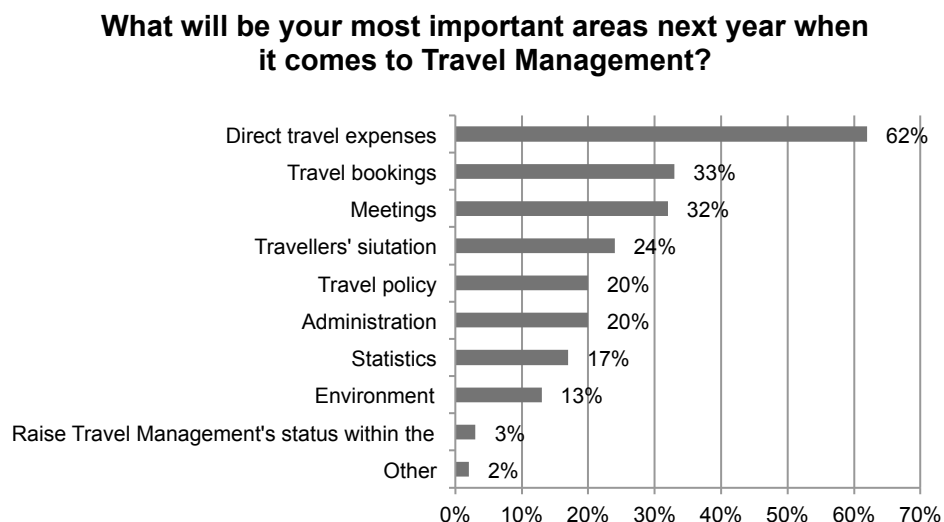
Övriga förbättringsförslag som nämndes, men ej åskådliggörs i diagrammet ovan då så pass få personer uppgett dem, är att det bör ingå måltider i biljettpriset, önskan om renare och fräschare tåg, bättre service vid förseningar, att tågresan är för skakig, bättre bonusprogram samt bättre helhetslösningar för resan från en punkt till en annan.

4.4 Kundperspektiv – företaget

I denna del beskrivs inledande hur företag generellt arbetar med travel management, vilket tillgodogjorts genom sekundärdata. Vidare beskrivs hur SJ:s företagskunder arbetar med travel management. Företagskundernas perspektiv representeras i denna studie av de studerade företagens travel managers.

4.4.1 Generella trender inom travel management

Inför år 2017 identifierade nordiska beslutsfattare i reserelaterade frågor, de viktigaste områdena inom travel management till direkta resekostnader, resebokningar, möten, resenärernas situation och reseadministration och resepolicy, se Figur 33 nedan. Detta enligt en studie utförd av den oberoende konsultbyrå Resegeometri. (Resegeometri 2016a)



Figur 33: De viktigaste områdena inom Travel Management år 2017 identifierade av nordiska beslutsfattare (Resegeometri 2016a)

Kontroll över företagets direkta resekostnader är den största utmaningen för de nordiska beslutsfattarna. Fokus på direkta resekostnader är större hos små och medelstora företag än hos de allra största företagen. För att minska sina resekostnader försöker företagen att göra affärsresandet mer effektivt genom att exempelvis se till att det är rätt personer som reser. Vidare vill företagen få ut mer av varje resa, i termer av till exempel antal möten. Den näst viktigaste frågan är att

jobba med intern kommunikation för att öka affärsresenärernas kostnadsmedvetenhet. I tredje hand vill beslutsfattarna få organisationen att i större utsträckning använda flygbolagens lågprisalternativ. Två åtgärder som ökar i betydelse i denna studie är att granska företagets resmönster och att identifiera vilka behov som finns inom företaget för att resa till en viss destination. Genom att veta vilka destinationer som är mest frekventa kan beslutsfattarna fördjupa samarbetet med utvalda leverantörer på de identifierade destinationerna. (Resegeomtri 2016a)

En tredjedel av de nordiska företagen ser *bokningen av affärsresor* som den största utmaningen, och deras främsta mål är att öka andelen bokningar direkt av reseleverantörer, för att på så sätt kringgå resebyråerna. Detta är främst ett fokus hos små och medelstora företag. Den näst viktigaste frågan under denna kategori är att öka resenärernas användning av företagets självbokningssystem (vilket förutsätter att företaget idag har ett sådant), och det är främst stora företag som har detta högt upp på sin agenda. (Resegeomtri 2016a)

Möten har ökat i betydelse inom travel management under de senaste åren, och i denna studie anger cirka en tredjedel av de nordiska beslutsfattarna att de ser möten som ett viktigt område för förbättring. Främst vill företagen använda sig utav virtuella möten i större utsträckning, köpa och/eller uppgradera sin tekniska utrustning för virtuella möten samt utveckla och revidera deras mötespolicy. (Resegeomtri 2016a)

Även *resenärernas situation* är ett område som har ökat i betydelse inom området för travel management, och är en fråga som är i fokus oavsett storlek på företagen. Högst upp på agendan står att effektivisera och rationalisera affärsresandet, samt undvika eventuell dödtid. Ytterligare en viktig aspekt är resenärernas säkerhet under resan, vilken har ökat kraftigt i betydelse till följd av den ökade terroraktiviteten på vanligt förekommande affärsdestinationer runt om i världen. Även affärsresenärernas behov av balans mellan privatliv och yrkesliv hamnar högt upp på listan. (Resegeomtri 2016a)

En femtedel av de nordiska beslutsfattarna anger *administration* som ett viktigt område. Det är i synnerhet de större företagen som fokuserar på detta område. Detta av förklarliga skäl då ju fler affärsresenärer som finns inom en organisation, desto mer administrativt arbete. (Resegeomtri 2016a)

När det gäller *resepolicy* har andelen företag som anger detta som sitt främsta fokusområde minskat kraftigt under den senaste femårsperioden, men fortfarande

är detta en prioritet för en femtedel av de nordiska företagen. Beslutsfattarna ser främst en ökad policy-efterlevnad och en total revidering av policyn som deras två största utmaningar inför nästa år (Resegeometri 2016a). Enligt en studie gjord av GBTA Foundation vill affärsresenärerna gärna göra det rätta när det kommer till affärsresande. Travel Managers kan underlätta detta genom att kommunicera resepolicyn genom rätt kanaler och vid rätt tidpunkt, samt ta till sig av resenärernas åsikter. Resultaten från studien belyser även att bekvämlighet och användarvänlighet är avgörande för att resenärerna ska efterleva policyn. Här poängteras att resepolicyn bör möta resenärernas behov och att ett helhetsperspektiv bör tas i beaktning, från sök- och bokningsprocessen till automatiserade betal- och fakturalösningar. Enligt undersökningen finns en stor lucka mellan hur ofta travel managers tror att deras resenärer använder godkända bokningskanaler för att boka flyg (90 procent) och hyrbilar (81 procent) och hur ofta resenärerna faktiskt gör det (63 procent respektive 57 procent) (GBTA 2016b).

4.4.2 Intervjuer – SJ:s företagskunder

4.4.2.1 Travel Manager – Företag A

Följande data erhöles genom en personlig intervju med Företag A:s Travel Manager. Intervjun hölls den 4 april 2017 på företagets huvudkontor.

Företag A är ett konsultföretag som jobbar med hållbara lösningar inom områdena teknik, ekonomi och miljövetenskap. De har kontor över hela världen och över 6 000 medarbetare. Huvudkontoret är placerat i Sverige. Företag A har enligt SJ:s definition en hög andel tågresor.

Till följd av sin internationella närvaro har Företag A en global Travel Manager som förhandlar avtal med reseleverantörer och hotell på en global nivå. De använder sig även av en global resebyrå (Egencia). Företagets svenska Travel Manager ansvarar istället för regionala avtal, såsom avtal med SJ och BRA, och med lokala hotellkedjor. På Företag A är travel management-arbetet en koncernfunktion. Företagets svenska Travel Managers arbetar även med andra områden, och dennes officiella titel är VD-assistent. Tillsammans med företagets svenska VD och ekonomichef arbetar hen aktivt för att öka tågresandet bland de anställda. Hen menar att VD:n har en mycket viktig roll då det kommer till att få igenom ändrade resvanor på företaget. Den svenska VD:n på Företag A åker själv mycket tåg och lever som hen lär, något som den svenska Travel Managern tror är av extra vikt vid rekrytering av yngre personer.

Företag A har en gemensam resepolicy för hela företaget, men ej en specifik resepolicy per region eller land. Därmed följer svårigheter med att formulera en resepolicy som ska vara applicerbar och gälla i alla länder. Den svenska Travel Managern menar att det räcker med att jämföra de skandinaviska länderna för att upptäcka stora skillnader i storlek och infrastruktur som påverkar hur människor reser. I Sverige finns till exempel en bra järnvägsinfrastruktur, vilket det inte gör i Norge där man således flyger mer, och Danmark är så pass litet att människor kan välja att ta bilen i stort sett överallt. I dagsläget innehåller inte resepolicyen några restriktioner kring val av färdmedel. Inom företaget råder dock diskussioner om att utvidga sin resepolicy, genom att reducera antalet onödiga resor där möten istället skulle kunna hållas via videosamtal, eller genom att maximera antalet möten per affärsresa. Detta anses även vara viktigt ur en kostnadsmässig synpunkt.

Den svenska Travel Managern rapporterar till ledningen genom kvartalsrapporteringar inför varje ledningsmöte, som sedan kommuniceras vidare i organisationen top-down. Hen har även ett nätverk av koordinatörer/administratörer ute på avdelningarna som är så kallade “super users” i onlinebokningverktyget och assisterar de anställda.

På Företag A måste alla resor bokas via företagets resebyrå, detta för att all resestatistik ska finnas samlad på ett ställe. De företagsavtal som Företag A har tecknat med olika reseleverantörer finns tillgängliga via resebyrån, och skulle en reseleverantör inte vara villig att arbeta tillsammans med resebyrån så tecknar inte Företag A något avtal med dem. De anställda kan själva boka sina resor hos resebyrån samt i ett bokningsverktyg online. Vid en sökning i bokningssystemet visas både flygalternativ och tågalternativ, men på olika flikar. Den svenska Travel Managern efterfrågar istället en flik i bokningssystemet som visar både tåg- och flygalternativ, och en jämförelse mellan restid och kostnad. Varför Företag A väljer att boka sina resor via en affärsresebyrå beror främst på resestatistiken, samt för att ständigt kunna ha koll på var deras anställda befinner sig. Det sistnämnda har blivit av ännu större vikt under de senaste åren på grund av terrorattentat och naturkatastrofer.

Vad som är viktigt för deras anställda när det kommer till affärsresor tror den svenska Travel Managern främst är tillgänglighet och enkelhet. Hen ser stora skillnader i val av transportmedel beroende på var man bor, och menar att de som exempelvis bor i Stockholms innerstad i stort sätt alltid åker tåg då det är komplicerat att ta sig till flygplatsen. Dock ligger Företag A:s Stockholmskontor i Solna, och det är därför väldigt smidigt att ta flyget till Bromma flygplats. För att öka tågresandet bland sina anställda försöker man på Företag A att belysa de aspekter som man som privatperson vinner på, exempelvis att man kan jobba på tåget tack vare längre restid och bra internetuppkoppling. På så sätt kan den anställde vara ledig när hen kommer hem och spendera mer tid med sin familj. Incitament för Företag A att öka andelen tågåkande består av tre huvudsakliga argument: det innebär en kostnadsbesparing då det är billigare än exempelvis flyget, det är en vinst då de kan debitera kund samt en tidsbesparing tack vare att de anställda kan arbeta på tåget. Den svenska Travel Managern anser att åka tåg är en “win-win” för bägge parter.

Företag A har avtal med flera olika reseleverantörer, bland annat BRA, SAS och SJ. Företaget är ej lojala till en viss leverantör utan kan till exempel välja olika transportmedel och leverantörer på in- och utresa beroende på passande avgångar och pris. I SJ Biz-avtalet är det främst rabatterna som är det viktiga. Utöver det så

menar den svenska Travel Managern att den personliga kontakten är jätteviktig, och tycker att deras Key Account Manager på SJ lyssnar, kommer med råd och hjälper till att ta fram bra underlag och "argument som biter". Detta har medfört att ett ökat tågresande nu har blivit en ledningsfråga. Företag A värderar även miljörapporterna och den detaljerade statistiken som de får av SJ, då företaget måste redovisa detta, och då deras kunder vill veta hur man resonerar i hållbarhetsfrågor.

4.4.2.2 Travel Manager – Företag B

Följande data erhöles genom en personlig intervju med Företag B:s Travel Manager. Intervjun hölls den 3 april 2017 på företagets svenska huvudkontor.

Företag B är en av nordens största finanskoncerner och har 19 000 medarbetare globalt. Huvudkontoret ligger i Danmark. Företaget har enligt SJ:s definition en låg andel tågresenärer.

Företag B har en global Travel Manager, placerad i Danmark, som ansvarar för företagets internationella resor. Resande inom Sverige hanteras av den svenska Travel Managern, som även är företagets inköpschef. Enligt hen är skillnaden mellan Företag B Sverige och moderbolaget stor. Företag B Sverige har ett större miljötank, något som tros bero på påtryckningar från svenska kunder, intressenter och investerare.

Företaget har en global resepolicy som gäller hela koncernen, därmed är den varken specifik i sin utformning eller anpassad efter varje enskilt land. Varje månad kartlägger Företag B Sverige hur deras medarbetare har rest men det är inget som följs upp eller ger några konsekvenser. Företagets svenska Travel Manager försöker dock få övriga anställda att öka sitt tågresande. För att uppnå en högre andel tågåkande försöker hen påverka folks känslor genom att tydliggöra vilken miljöpåverkan olika transportmedel har. Hen tycker inte att stränga resepolicyer är det bästa sättet att påverka sina medarbetare.

Hur folk väljer transportmedel tror den svenska Travel Managern beror mest på vana. Vidare tror hen att folk värderar närhet till stationer och flygplatser, något som ibland talar för flyget och ibland för tåget. Hen har också observerat att resmönstren ser olika ut på olika avdelningar: vissa avdelningar åker mycket flyg och andra mycket tåg. Därför försöker företagets Travel Manager påverka företagets ledning då hen tror att medarbetare följer sina chefer. Hen säger att hens arbete har en ganska god förankring i ledningen men att dessa ändå reser till största

del med flyg. Vissa på företaget är av åsikten att Företag B kan ta flyget för att de har råd. Enligt företagets svenska Travel Manager sägs saker som: "Vi är en bank, vi tjänar pengar och det går bra för oss, så varför ska vi ta tåget?".

De anställda på Företag B bokar sina resor via företagets egna onlinebokningssystem vilket tillhandahålls av deras resebyrå, eller via reseleverantörernas egna bokningskanaler. Detta då man enligt Travel Managern jobbar efter principen "hellre fria än fälla" och hellre ser att tågåkandet ökar totalt, än att alla bokningar måste ske via deras eget bokningssystem. Fördelar med reseleverantörernas egna kanaler är exempelvis att medarbetarna själva välja vilka platser de vill sitta på, något som inte är möjligt via företagets egna system. Dock föredrar hen att de anställda bokar i självbokningssystemet för att hen ska få in en så rättvisande statistik som möjligt.

Företagets svenska Travel Manager säger att hen har stor nytta av SJ:s Key Account Manager. Framförallt har det varit viktigt att ha en personlig kontakt vid utformande av resepolicy, eller för att få information om hur andra företag arbetar med liknande frågor. Genom att samarbeta med en Key Account Manager blir Företag B:s miljöarbete mer proaktivt. Hen säger att hen haft stor nytta av att SJ:s reseanalyser vid samtal med ledningen. Genom att kunna visa vilka konkreta fördelar, miljömässiga som ekonomiska, som finns med tåget har hen kunnat bygga argument som intresserar även ledningen. Att medarbetarna kan arbeta på tåget är också ett argument som är viktigt för företaget.

Företag B får statistik gällande sitt resande från sin resebyrå. Denna statistik och statistiken företaget får från SJ är tyvärr ej kompatibel, och går inte att få sammanställd. Ett önskemål är att SJ skulle dela med sig av sin statistik till resebyråerna för att få all data samlad på ett ställe. De rabatter som Företag B får via SJ Biz-avtalet är uppskattade. Dock säger den svenska Travel Managern att det som är viktigast är att tåget alltid borde vara billigare än flyget, annars är det mycket lättare för företagets medarbetare att välja flyget. Hen anser att SJ måste jobba vidare med sitt erbjudande för att attrahera kunder och anser att exempelvis gratis kaffe inte räcker till.

4.4.2.3 Travel Manager – Företag C

Följande data erhöles genom en personlig intervju med Företag C:s Travel Manager. Intervjun hölls den 20 april 2017 på företags huvudkontor.

Företag C är ett konsultföretag inom kommunikation, management och IT. Företaget har cirka 2 000 anställda och verksamhet i sex nordeuropeiska länder, där huvudkontoret är placerat i Sverige. Enligt SJ:s definition har företaget en låg andel tågresenärer.

Företagets Vice President Corporate Operations är även företags Travel Manager. Hen är ansvarig för resande och den som förhandlar avtal med leverantörer. Företag C består av flera mindre entreprenörsdrivna dotterbolag som i stor grad styr över sig själva, och företaget är väldigt måna om att bibehålla den fria känslan. Det finns därmed heller ingen resepolicy för hela Företag C utan varje dotterbolag bestämmer själva hur deras medarbetare ska resa. Företagets Travel Manager anser att "den som har störst möjlighet att fatta rätt beslut är den som är närmast verkligheten" och menar att detta genomsyrar hela organisationen. Istället vill Travel Managern förhandla avtal så att de alltid ska erbjuda sina anställda en "bra lösning", ifall de väljer att använda det förhandlade avtalet.

Även om varje bolag sätter sina egna regler tror Företag C:s Travel Manager att moderbolagets resvanor genomsyrar dotterbolagen. Koncernchefen flyger i hög utsträckning och likaså resten av koncernledningen. Företagets Travel Manager försökte införa bestämmelser kring resande som skulle gälla hela Företag C. Hen ville införa en tvingande policy om att tåg skulle väljas så länge det inte var försvarbart att välja flyget. Detta initiativ godkändes dock inte av koncernledningen.

Företag C jobbar inte med någon resebyrå utan medarbetarna bokar sina resor direkt via den reseleverantör de väljer. För att sammanställa företags totala resande och miljöpåverkan gör företaget undersökningar bland sina anställda. Företagets Travel Manager anser att det underlättar för företags medarbetare att kommunicera direkt med reseleverantören gällande exempelvis avbokning och ombokning av resor, istället för att gå via en resebyrå.

Företag C:s Travel Manager tror att det först och främst är var den anställdes projekt är placerat som är avgörande när företags medarbetare väljer transportmedel. Detta då restid och avstånd till stationer och flygplatser påverkar

hur smidiga de olika alternativen är till och från resmålet. Konsulter väljer dock i mycket högre grad att resa med tåg, då de kan debitera tiden de arbetar på tåget.

Företag C värderar statistiken de får genom SJ:s företagsavtal. Rabatterna de får via företagsavtalet ser de som ett bra incitament för att få medarbetarna att fylla i det kundnummer som krävs för att bokningen ska inkluderas i statistiken. Utöver statistiken tycker företagets Travel Manager inte att SJ:s företagsavtal ger något extra värde. Hen poängterar specifikt att företaget blivit tillfrågade om reseanalyser och kampanjer, något som, enligt företagets Travel Manager, inte är kompatibelt med Företag C:s organisationsstruktur.

Företagets Travel Manager tycker att SJ behöver bli bättre på att belöna de resenärer som reser frekvent med SJ. Vidare tycker hen att kostnadsaspekten är viktig, och enligt hens uppfattning är flyget ofta billigare än tåget på kort varsel, vilket gör det svårt för hen att argumentera för att medarbetarna ska välja tåget i dessa fall.

4.4.2.4 Travel Manager – Företag D

Följande data erhöles genom en telefonintervju med Företag D:s Travel Manager. Intervjun hölls den 20 april 2017.

Företag D är ett bygg- och anläggningsföretag med 14 000 anställda. Företaget har sitt huvudkontor i Sverige och kontor i tre nordiska länder. Enligt SJ:s definition har Företag D en låg andel tågresande.

Travel Managern på Företag D är kategorichef på Inköp och Logistik, och arbetar med strategiskt inköpsarbete. På Företag D ligger resor på koncernnivå, och inköp av resor klassas därför som strategiskt inköp. Som kategorichef ansvarar hen främst för förhandlingar och avtal. Då Företag D har kontor över hela Sverige samt i Finland och Norge sker många resor kontoren emellan för möten och konferenser, och affärsresor är således en stor kostnadspost på företaget.

I dagsläget har Företag D en inaktuell resepolicy som ska revideras. Det finns inga tydliga restriktioner i resepolicyen, och inte heller någon uppföljning av den. Istället är resepolicyen främst ett önskemål om att ta hänsyn till faktorer som totalkostnadsperspektivet, att resa miljömässigt rätt och att planera möten i god tid. Resepolicyen finns publicerad på Företag D:s intranät, och det är upp till de anställda att själva söka upp denna. Företag D jobbar idag ej särskild aktivt för ett miljömedvetet resande, men i och med den nya reviderade resepolicyen hoppas Travel Managern på en ny kommunikationsplan samt en ökad medvetenhet. Under

arbetet med att utforma den nya resepolicyen kommer hen att rapportera till en medlem i ledningsgruppen, som också är den person som formellt kommer att godkänna den nya resepolicyen.

Företag D använder sig av en liten lokal resebyrå som ligger nära deras huvudkontor. Via resebyrån finns alla företagsavtal kopplade till företagets bokningssystem. De anställda på Företag D har tillgång till en reseportal där de kan boka sina resor. Hur och var de anställda reser beror främst på var de jobbar. Travel Managern menar att mellan exempelvis Göteborg och Malmö så tar de flesta tåget, medan man tar flyget till andra destinationer. De viktigaste aspekterna vid val av transportmedel tror hen är en kombination av att ta sig till flygplats/tågstation, restiden samt hur effektivt resandet är. Fördelarna med tåget är att de anställda kan sitta och jobba på tåget, vilket inte fungerar på flyget på grund av väldigt mycket ställtider.

Företag D har avtal med flera olika reseleverantörer, och kontaktpersoner på dessa företag. Främsta anledningen till att teckna företagsavtal är prismedvetenheten, genom att samla de anställdas resande hos ett begränsat antal leverantörer kan Företag D komma upp i stora volymer och på så sätt få högre rabatter. Travel Managern poängterar också att de tillsammans med reseleverantören kan ha ett pågående utvecklingsarbete där man försöker effektivisera resandet, och hen ser möjligheter på sikt med att samarbeta och styra arbetet kring olika frågor, exempelvis miljö.

I SJ Biz-avtalet värderar Travel Managern att ha en kontaktperson, då det är en bra länk till samarbete och förbättringsarbete. Travel Managern anser att det även är värdefullt vid förhandling av nya avtal, där också statistiken de får från SJ spelar stor roll.

4.4.2.5 Travel Manager – Företag E

Följande data erhöles genom en telefonintervju med Företag E:s Travel Manager. Intervjun hölls den 6 april 2017.

Företag E är ett av Skandinavians största arkitektkontor, med en särskilt stark kompetens inom miljö. Företaget har 900 medarbetare och huvudkontor i Sverige. Enligt SJ har Företag E en hög andel tågresande.

Travel Managern på Företag E är Project Manager på företagets forskningsenhet, och rapporterar till företagets hållbarhetschef och till företagets VD. När hen är

2005 började på Företag E fanns ingen resepolicy och de anställda flög väldigt mycket, ofta till möten över dagen. Detta beteende kändes enligt hen väldigt omotiverat, i synnerhet då Företag E har ett tydligt miljöarbete i alla sina projekt. Man påbörjade då en omställning av affärsresandet på företaget tillsammans med sin dåvarande Key Account Manager på SJ. Tillsammans tittade man på tågtidtabeller och restider på olika tågsträckor, och försökte anpassa sin verksamhet efter detta. Exempelvis gjorde man en förändring så att alla interna möten skulle börja klockan tio istället för klockan nio, så att de anställda på så sätt alltid skulle hinna ta sig till mötet med tåg. Företag E ställde sig helt enkelt frågan "hur ska vi anpassa vår verksamhet så att så många som möjligt kan åka tåg?". Det bestämdes att alla anställda ska få åka 1 klass så att de tillåts arbeta mer effektivt under tågresan samt komma fram utvilade och förberedda till möten. Vidare bestämde man också att de anställda ska få använda de bonuspoäng de tjänar på affärsresor för privat bruk. Företag E ser bonuspoäng som en morot för den anställde, och tycker att lojalitetsprogram är en personlig överenskommelse mellan resenären och reseleverantören. Sedan denna omställning genomfördes har tågåkandet på Företag E ökat markant, med cirka tio procent per år sedan år 2005. I dagsläget har de nästan inget flygresande alls på sträckan Stockholm-Göteborg. Företagets Travel Manager säger att SJ:s KAM var värdefull i detta förändringsarbete.

Idag är Företag E:s resepolicy väldigt konkret och fastslår att "på Företag E reser vi i förstahand med tåg". Flyget är endast ett alternativ i de fall då det verkligen inte går att ta tåget. Då företag E även har kontor och projekt i norra Sverige är tåget inte alltid ett tidsmässigt försvarbart alternativ. Resepolicyn innehåller inget förbud mot flyg, men styr hårt mot tåg. Medarbetarna på företaget är väldigt positivt inställd till att åka tåg, och det finns inget motstånd till att sätta sig på tåget. Enligt Travel Managern råder det exempelvis på Stockholmskontoret en väldigt stark lobbyism för att åka tåg, och även vid längre resor väljer många av de anställda ändå att ta tåget. I vissa fall tar anställda tåget dagen innan mötet eller ett nattåg för att komma i tid till mötet. Travel Managern menar att "alla har ögonen på sig, speciellt VD:n".

Företag E använder sig utav en affärsresebyrå och en gruppresebyrå, där affärsresebyrån främst tar hand om hotellbokningar. På företaget finns så kallade resebokare ute på varje kontor som får information från Travel Managern om nya avtal. Hur de anställda väljer att boka sina resor skiljer från kontor till kontor, vissa tycker det är smidigare att boka själva medan andra är mer konservativa och låter sin assistent eller sekreterare boka deras resor. Även åldern påverkar hur de anställda bokar sina resor, där de yngre i större utsträckning bokar sina resor själva. Travel Managern ser också en övergripande trend att fler och fler av de anställda

bokar sina resor själva. På Företag E får resor bokas både genom reseleverantörerna, 95 procent av företagets tågresor bokas via SJ:s egna säljkanaler, samt via det av resebyrån tillhandahållna onlinebokningsverktyget. Företag E har styrt så att vid en sökning i bokningsverktyget presenteras alltid tågalternativet först, även om man söker en lång resa som exempelvis Göteborg-Umeå. I verktyget visas även beräknat koldioxidutsläpp per resa. Detta då Företag E vill att allt ska vara väldigt transparent så att den som bokar resan kan motiveras till att göra ett aktivt val. Företag E klimatkompenserar för alla resor som görs med andra färdmedel än tåg.

Företag E har även företagsavtal med andra reseleverantörer, såsom BRA och SAS, vilka är kopplade till bokningsverktyget. När det gäller SJ Biz har man avtalat om rabatter på olika sträckor, samt samarbetat kring kampanjer på vissa sträckor för att få igång resandet där, exempelvis sträckan Stockholm-Malmö. Då resmönstret på Företag E ändras mycket från år till år, beroende på var deras projekt är placerade, går de igenom sitt resmönster inför det kommande året och förhandlar om nya rabatter på de sträckor som kommer att vara mest frekventa.

Förutom miljöaspekten, som företagets Travel Manager framhäver som SJ:s "Unique Selling Point" och vilket är det huvudsakliga skälet till varför Företag E väljer att styra sina resenärer mot att åka tåg, menar Travel Managern att andra incitament för att åka tåg är att det är lugnt, skönt och bekvämt, samt att man med tåg ankommer till stadskärnan och därmed slipper ta taxi in till centrum. Då de anställda på Företag E är konsulter är även tiden en ytterst viktig aspekt, och tiden de investerar i resande ska de kunna använda för att arbeta. Travel Managern poängterar att det inte räcker med att jämföra pris eller restid, utan även hur tidseffektiv själva restiden är. Det negativa med att åka tåg, och med SJ i synnerhet, menar Travel Managern är att de anställda ej kan lita på att det kommer komma fram i tid. Hen menar att "SJ är sin egen värsta fiende".

4.4.2.6 Sammanställning av intervjuer med SJ:s företagskunder

I Tabell 6 nedan presenteras en sammanställning över några utvalda aspekter från intervjuerna med SJ:s företagskunder.

Tabell 6: Sammanställning av intervjuer med SJ:s företagskunder

	<i>Andel tåg</i>	<i>Miljö i affärsmodell</i>	<i>Resepolicy</i>	<i>Förankring i ledning</i>	<i>Boknings- kanal</i>	<i>Företags- avtal</i>	<i>SJ Biz</i>
<i>Företag A</i>	Hög	Ja	Global, ej konkret	Ja	Resebyrå	Flera leverantörer	Rabatter, KAM, miljörapporter
<i>Företag B</i>	Låg	Nej	Global, ej konkret	Nej	Resebyrå/ reseleverantör	Flera leverantörer	KAM, reseanalyser
<i>Företag C</i>	Låg	Nej	-	Nej	Reseleverantör	Flera leverantörer	Statistik, rabatter
<i>Företag D</i>	Låg	Nej	Revideras	Nej	Resebyrå/ reseleverantör	Flera leverantörer	KAM, rabatter
<i>Företag E</i>	Hög	Ja	Konkret	Ja	Resebyrå/ reseleverantör	Flera leverantörer	Rabatter

5 Analys

I detta kapitel används studiens teoretiska ramverk för att analysera den data som samlats in i studien. Kapitlet är indelat i tre delar som var och en bygger en grund för att besvara studiens syfte. Den första delen besvarar frågan "vad?", som syftar på vad SJ erbjuder sina affärsresenärer och företagskunder. Den andra delen besvarar frågan "var?", det vill säga i vilken kontext som studien äger rum. Den tredje delen besvarar frågan "hur?", nämligen hur affärsresenärer och företagskunders köpbeteende ser ut och vilka faktorer som påverkar dem i deras köpbeslut.

5.1 Vad – SJ Biz tjänsteerbjudande

I detta avsnitt besvarar frågan "vad?", det vill säga vad SJ erbjuder för tjänst till sina företagskunder och affärsresenärer. Först redogörs för SJ:s tjänstepaket med hjälp av Grönroos "tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet". Vidare utvärderas tjänstepaketet med hjälp av primär- och sekundärdata från empirin. Först utvärderas tjänstepaketet från affärsresenärernas perspektiv, och en diskussion förs kring erbjudandets förbättringsområden. Detta baserat på resultatet från enkätundersökningen med SJ:s affärsresenärer. I den sista delen utvärderas tjänstepaketet från företagskundernas perspektiv baserat på de intervjuer som hölls med SJ:s företagskunders travel managers.

5.1.1 Tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet

Enligt syftet är denna studie avgränsad till att gälla tågoperatörer. Tågoperatörer är tjänsteföretag, något som beskrivs mer ingående i delen 3.1 *Tjänsteföretag*. Enligt Grönroos måste tjänsteföretag förstå vad kunden efterfrågar, och leva upp till de löften som ges till kunden. Genom att använda sig av Grönroos *tre nivåer av det grundläggande tjänstepaketet* skapas en förståelse för SJ:s företagserbjudande idag. SJ:s företagserbjudande, SJ Biz, uppdelat i Grönroos tre nivåer av det grundläggande tjänstepaket riktat till företagskunderna visas i Tabell 7 och riktat till affärsresenärerna i Tabell 8.

Kärntjänsten tillgodoser det behov som gör att företaget existerar på marknaden. I SJ:s fall är alltså kärntjänsten själva tågresan. Bitjänster är de tjänster som tillåter kunden att konsumera kärntjänsten. I de båda nedanstående fallen är bitjänsterna

därmed bokningsverktyg, vilket möjliggör själva tågresan. I affärsresenärernas fall tillkommer här även kontroll av färdbevis samt ombordservice i form av mat- och dryckesservering vid längre resor. Stödtjänster adderas för att göra det grundläggande tjänstepaketet mer attraktivt för kunden. För företagskunderna erbjuds SJ:s KAM-kunder en extra stödtjänst då de även erbjuds en Key Account Manager. Även för affärsresenärerna varierar vilka stödtjänster som erbjuds beroende på exempelvis nivå i lojalitetsprogrammet SJ Prio, samt vilket biljettyp affärsresenären bokat. I Tabell 8 visas även potentiella stödtjänster som SJ skulle kunna erbjuda sina affärsresenärer i framtiden.

Tabell 7: SJ Biz grundläggande tjänstepaket för företagskunden

KÄRNTJÄNST	Tågresa
BITJÄNSTER	Bokningsverktyg (även widget-lösning)
STÖDTJÄNSTER FÖR ALLA FÖRETAGSKUNDER	Fakturalösning, personlig kundservice, rese-och miljörapporter, rabatter
STÖDTJÄNSTER ENDAST FÖR KAM-KUNDER	Key Account Manager som stöttar företaget med kampanjer och reseanalyser

Tabell 8: SJ Biz grundläggande tjänstepaket för affärsresenären

KÄRNTJÄNST	Tågresa
BITJÄNSTER	Bokningsverktyg, tågvärd/scanning av biljetter, ombordservering
BEFINTLIGA STÖDTJÄNSTER	Internet, eluttag, lounge (för 1 klass eller Prio Svart), personlig kundservice
POTENTIELLA STÖDTJÄNSTER	Obegränsad tillgång till internet, tillgång till arbetsplats vid destination

5.1.2 Erbjudandets upplevda kundnytta

5.1.2.1 Affärsresenärernas syn på det grundläggande tjänstepaketet

5.1.2.1.1 Kärntjänsten

Som nämnt i ovan så är SJ:s kärntjänst själva tågresan, och däri ligger löftet att transporteras från punkt A till punkt B på utsatt tid. Genom den enkätundersökning som gjorts med SJ:s affärsresenärer framkom att många av respondenterna väljer bort tåget som alternativ vid affärsresor på grund av dålig punktlighet, att restiden blir för lång, samt att det inte finns några passande avgångs- och ankomsttider. Även de som primärt väljer tåget som transportmedel vid tjänsteresor tycker att det finns förbättringspotential hos kärntjänsten, och uppger att det viktigaste förbättringsområdet är SJ:s punktlighet. Fokus på faktorer som punktlighet och restid vid val av transportmedel vid tjänsteresor är något som även stärks av tidigare undersökningar, vilka säger att affärsresenärer generellt är ytterst oflexibla i fråga om sin tidsplan (*4.3.1.1 Vem är affärsresenären?*). Detta indikerar att SJ behöver förbättra sin kärntjänst, något som också stämmer överens med det Grönroos säger om att företag måste hålla det löfte de lovar sina kunder. Ger SJ ett löfte om en viss ankomsttid måste detta kunna hållas.

Övriga aspekter som kan argumenteras för att de ingår i SJ:s kärntjänst är det faktum att tågresan är ett miljövänligt sätt att transportera sig från punkt A till punkt B, samt att kärntjänsten möjliggör för resenären att arbeta eller koppla av under själva resan. Att transportmedlet är miljövänligt värderas som viktigt enligt de svarande affärsresenärerna, och stärker därmed SJ:s kärntjänst. Att kunna utnyttja restiden till privata ärenden/avkoppling värderas inte lika högt som att kunna utnyttja restiden till arbetsrelaterade ärenden, vilket affärsresenärerna även det anser vara viktigt. Detta är också något som värderats högt av affärsresenärer i tidigare gjorda studier. Enligt Resegeometris undersökning gjord på nordiska affärsresenärer tycker var tredje affärsresenär att det finns bristfälliga möjligheter till att arbeta effektivt när de är på affärsresa, vilket betyder att resebranschen ännu har mycket kvar att göra i detta avseende. Genom att tillhandahålla resenärsanpassade platser och utrymmen som underlättar arbete under resan kommer i förlängningen både kundnöjdhet och lojalitet att förbättras. Flygresenärerna är, enligt enkätundersökningen med SJ:s affärsresenärer, de som värderar att kunna utnyttja restiden till arbetsrelaterade ärenden i störst utsträckning. Fördelarna med att ta tåget med avseende på effektiv arbetstid bör således användas som säljargument mot flygresenärer.

5.1.2.1.2 Bitjänster

Bitjänster är de tjänster som möjliggör att kunden kan konsumera kärntjänsten. I SJ:s fall är bitjänsterna bokningsverktyg, ombord-servering och ombord-personal som registrerar färdbevis. Enkel bokning värderas som mycket viktigt av de intervjuade affärsresenärerna. I kommentarsfälten i enkätundersökningen framgick att tågresenärerna vill kunna välja att inte sitta vid ett bord för fyra personer, då dessa anses obekvämare att arbeta vid. Något annat som nämns är att det ska bli lättare att boka flera resenärer på samma plats, även om de reser till eller från olika destinationer. Dessa förbättringsområden är av hög vikt för SJ att fokusera på då enkel bokning värderas lika högt som både tidseffektivitet och hög punktlighet. Även den mat och dryck som SJ erbjuder i bistron och i 1 klass anses vara ett förbättringsområde. 13 procent av de svarande tågresenärerna uppgav att de efterfrågar bättre/större utbud av mat och dryck, eller att det ska ingå mat i biljetten. Dock värderas inte mat och dryck lika viktigt som exempelvis bokning, eluttag och internet, och anses vara mellan *varken viktigt eller oviktigt* och *viktigt*.

5.1.2.1.3 Stödtjänster

Som nämnt används stödtjänster för att göra ett tjänsteerbjudande mer attraktivt för kunden, och därmed mer konkurrenskraftigt gentemot företagets konkurrenter. Vad som är värt att notera är att stödtjänster inte verkar kunna väga upp för en mindre bra kärntjänst. På frågorna om hur affärsresenärerna värderar olika aspekter och tillägg, när de väljer färdmedel, rankades passande avgångs- och ankomsttider, tidseffektivitet, hög punktlighet och enkel bokning högre än alla övriga aspekter, samt tillägg och mervärden. De tillägg och mervärden som rankades högst, utöver enkel bokning, var tillgång till eluttag och obegränsat internet. Dessa två stödtjänster börjar bli allt vanligare hos reseleverantörer, så inom en inte alltför snar framtid finns möjligheten att internet och eluttag snart anses vara bitjänster. Det är därför av extra vikt att SJ redan nu ser till att erbjuda fler eluttag och bättre internetuppkoppling ombord på sina tåg, för att bättre stå emot konkurrerande reseleverantörer både nu och i framtiden.

Så länge tillgång till internet och eluttag är något som inte alla konkurrerande företag och färdmedel erbjuder bör SJ fokusera på att förmedla att de erbjuder dessa mervärden. Framförallt de intervjuade flygresenärerna värderar tillgång till internet extra högt, vilket är ett något förvånande resultat då många flygbolag fortfarande inte erbjuder internetuppkoppling ombord. Genom att förmedla detta mervärde till denna kundgrupp skulle SJ möjligtvis kunna ta marknadsandelar ur detta kundsegment. Även dagens tågresenärer uppskattar internet i hög

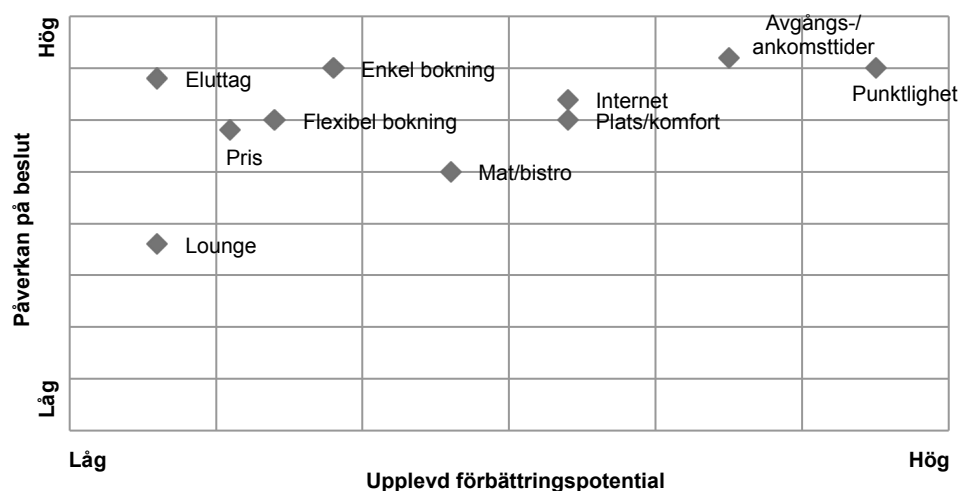
utsträckning. Genom enkätundersökningen framkom att just internetuppkopplingen är det näst största förbättringsområdet för denna kundgrupp. Då internet är något som värderas högt vid val av transportmedel bör SJ, precis som de intervjuade tågresenärerna säger, fokusera på att få en stabilare internetuppkoppling samt att höja mängden data per resa. Vill SJ av ekonomiska skäl inte höja datamängden för alla tågresenärer vore ett alternativ att införa en högre gräns endast för affärsresenärer eller att införa möjligheten att köpa till en extra mängd data.

I enkätundersökningen framkom att de mest frekventa resenärerna (de som rest fler än 4 gånger i månaden) värderar tillgång till lounge (3,2) högre än genomsnittet (2,8) i undersökningen. Detta indikerar att alla affärsresenärer inte bör, eller inte behöver, erbjudas samma stödtjänster. Detta stöds även av tidigare studier, som säger att mer frekventa affärsresenärer ställer högre krav på komfort och bekvämlighet under resan (*4.3.1.2 Affärsresenärens preferenser*).

5.1.2.1.4 Fokusområden för det framtida tågerbudandet

I Figur 34 nedan presenteras ett de aspekter och mervärden relaterade till SJ:s tågerbudande som angavs som förbättringsområden. I figuren visas relationen mellan påverkan på köpbeslutet och den upplevda förbättringspotentialen. Vilken påverkan de olika aspekterna har på köpbeslutet erhöles från enkätundersökningen, där värderingsalternativet *helt oviktigt* har ansetts ha låg påverkan på köpbeslutet, och värderingsalternativet *mycket viktigt* ha ansetts ha hög påverkan. Den upplevda förbättringspotentialen är hämtad från varför flyg- och bilresenärer väljer att ej ta tåget samt vilka aspekter dagens tågresenärer har angivit som förbättringsområden. Figuren illustrerar främst deras relativa betydelse.

De områden som hamnar högst upp till höger i prioriteringskartan har enligt de intervjuade affärsresenärerna en hög inverkan på köpbeslutet och en stor förbättringspotential, vilket gör dem till de mest kritiska förbättringsområdena för SJ att fokusera på.



Figur 34: Prioriteringskarta över framtida fokusområden

Enligt *prioriteringskartan* bör SJ således angripa de olika förbättringsområdena i följande ordning:

1. Förbättra punktligheten
2. Införa fler avgångar
3. Förbättra internetuppkopplingen ombord på tågen
4. Utforma platser/utrymmen efter affärsresenärer
5. Förenkla aspekter gällande bokning
6. Förbättra utbudet i bistro på tågen
7. Införa ett billigare pris på flexibla biljetter
8. Införa fler eluttag på tågen
9. Införa fler och förbättrade lounge

Vissa av dessa områden är givetvis förknippade med större investeringar och risker, exempelvis att anpassa platser och utrymmen efter affärsresenärernas behov. Att bygga nya vagnar eller införa säten enbart anpassade för affärsresenärer är en strategisk fråga som innebär stora renoveringar av tågen. Dock är som bekant en stor andel av SJ:s resenärer just resenärer som reser i tjänsten, och att göra resan så optimal som möjligt för denna grupp är således av hög strategisk vikt. Dessa önskemål bör således tas i beaktning vid den stundande renoveringen av X 2000-flottan (*4.1.1.3 SJ:s strategi och framtida strategiska satsningar*).

Andra områden är svårare för SJ att påverka på egen hand, då de till stor del beror på och/eller påverkas av andra aktörer, exempelvis att förbättra punktligheten eller att införa fler avgångar där samarbete med banverket och andra tågoperatörer är

oundvikligt. Här bör SJ således fortsätta ägna mycket tid och resurser, vilket de redan gör i dagsläget. Just att förbättra punktligheten utgör SJ:s första strategiska horisont (*4.1.1.3 SJ:s strategi och framtida strategiska satsningar*). Inom en kortare tidshorisont finns dock vissa åtgärder som kan göras. Exempelvis bör SJ bli bättre på att kommunicera att deras punktlighet i många fall är lika bra som konkurrerande reseleverantörers, då en vanlig missuppfattning bland främst flygresenärerna verkar vara att flyget är mycket mer punktligt än tåget. Gällande avgångar- och ankomsttider skulle SJ kunna se över sina tidtabeller, samt se till att de har extra många avgångar och/eller längre tåg under peak-tiderna för affärsresenärer.

De åtgärder som således ligger närmare i tiden, inte är lika kostsamma och riskfyllda samt vilka SJ själva kan påverka är att förbättra internetuppkopplingen ombord på tågen, förenkla aspekter gällande bokning och införa billigare pris på flexibla biljetter. Dessa är alla av högt intresse för just affärsresenärer, och kan därmed göra SJ:s erbjudande till företag och affärsresenärer mer attraktivt. Både bättre internetuppkoppling och billigare pris på flexibla biljetter skulle dessutom kunna erbjudas som stödtjänster till affärsresenärer kopplade till SJ Biz, och därmed stärka lojaliteten till SJ:s företagserbjudande.

När det kommer till flexibel bokning gäller att de som reser i tjänsten ofta inte vet hur långa deras möten kommer vara, och därför önskar de att det fanns flexibla biljetter till ett billigare pris. Detta stöds även av tidigare studier, där affärsresenärer sagt att de är missnöjda med att inte kunna göra ändringar i bokningar under resans gång, samt att regler kring om- och/eller avbokning av resa ofta är ogynnsamma (*4.3.1.2 Affärsresenärens preferenser*). Detta kan lösas genom att ge högre rabatter än idag på just dessa typer av biljetter (ombokningsbara/återbetalningsbara).

Även den mat och dryck som SJ erbjuder ombord på tågen ses som ett förbättringsområde. Dock skiljde sig affärsresenärernas åsikter åt om hur den bör förbättras, och detta är högst individuellt. Därför anses detta inte vara ett förbättringsområde som SJ bör prioritera för att stärka just sitt företagserbjudande.

Att införa fler eluttag och fler/bättre lounger anses ej vara prioritetssområden för SJ i dagsläget, då dessa inte har lika hög förbättringspotential som de övriga aspekterna som diskuteras ovan.

5.1.2.2 Företagskundernas syn på det grundläggande tjänstepaketet

Viktigt att understryka är att de erbjudanden som utgör SJ Biz-avtalet alla definieras som bitjänster eller stödtjänster, då de möjliggör konsumtionen av själva tågresan, eller adderats för att göra det grundläggande tjänstepaketet med attraktivt för kunden, i det här fallet företagskunderna.

SJ:s företagsavtal syftar till att underlätta företags administration genom SJ Biz fakturalösning, men ingen av de intervjuade travel managerna framhöll detta som något de värdesätter. Detta kan dock bero på att någon slags betal- eller fakturalösning tas för givet, då det utgör grunden i de flesta företagsavtal, se mer under avsnitt 4.2.4 Konkurrenters företagserbjudanden. Enligt sekundärdata så är det främst större företag som fokuserar på att förenkla administration kopplat till resande, då ju fler affärsresenärer desto mer administrativt arbetet (4.4.1 *Generella trender inom travel management*). Detta är således en del av SJ Biz erbjudandet som därför främst bör marknadsföras till större företag.

Tre av de fem intervjuade företagens travel managers säger att de värdesätter de rabatterna de erhåller via SJ Biz. Anledningarna till att de uppskattar rabatterna skiljer sig åt. Vissa uppskattar att rabatterna ger ett billigare biljettpris, medan travel Managern på Företag C säger att de uppskattar rabatterna främst för att det får fler av företagets medarbetare att använda sig av avtalet. Att fler använder sig av avtalet bidrar i förlängningen till att Företag C får en mer rättvisande resestatistik av SJ.

Hur företagen värderar SJ:s miljörapporter skiljer sig åt. Travel Managern på Företag C, som inte arbetar med någon resebyrå, tycker att statistiken är det viktigaste i SJ:s företagsprogram. De travel managers som jobbar på företag som arbetar tillsammans med en resebyrå ser inte statistiken som lika viktig. Företag D:s Travel Manager säger att statistiken är viktig när de ska förhandla avtal med SJ. Företag B:s Travel Manager skulle gärna se att SJ:s statistik var tillgänglig via deras resebyrå för att kunna få all statistik samlad på ett ställe.

Reseanalyserna hjälper företagens travel managers att se vilka sträckor de tjänar på att använda tåget, både tidsmässigt och kostnadsmässigt. Informationen de får fram via reseanalyserna kan de sedan använda som argument för att försöka ändra på företagets resmönster. För att travel managern ska få användning av dessa argument krävs det att företaget är mottagligt för förslag på förändring. Företag C är ett exempel på företag vars företagskultur inte tillåter att de försöker styra sina anställda. Ett annat företag som inte är i behov av reseanalyser är Företag E, då de

redan åker tåg i mycket hög utsträckning. Företag E säger dock att reseanalyserna var väldigt hjälpsamma när de genomgick sitt förändringsarbete för att få fler att välja tåget. De företag som idag står inför, eller är mitt i, ett förändringsarbete säger även de att reseanalyserna är mycket hjälpsamma för att skapa argument och incitament att förändra företagets resmönster. Enligt intervjuerna är det därmed tydligt att reseanalyser är ett bra verktyg för att få företag på väg mot, eller i ett, förändringsarbete att resa mer med tåg. Det är samtidigt tydligt att företag som redan har en väldigt hög andel tågresenärer, eller inte är mottagliga för förändringsarbete, inte behöver erbjudas reseanalyser.

Kampanjer brukar användas på de sträckor där SJ och företagskunden ser potential för en högre andel tågåkande. Kampanjer är, precis som reseanalyser, ett verktyg för att påverka företaget att öka tågåkandet på en viss sträcka. Precis som för reseanalyser gäller det därmed att företaget behöver vara mottagligt för att försöka påverka sina anställda för att kampanjerna ska få effekt. Företag E säger att de uppskattar kampanjer, då de kan välja att ha kampanjer på de sträckor de åker frekvent. Företag C poängterar specifikt att de inte är intresserade av kampanjer då det inte passar företagets organisationsstruktur. Precis som med reseanalyser poängterar de företag som befinner sig i ett förändringsarbete att kampanjer är ett uppskattat verktyg för att styra fler mot att åka tåg. Vidare behöver de företag som redan genomgått ett förändringsarbete inte erbjudas några kampanjer, då dessa inte behöver incitament för ett ökat tågåkande.

SJ:s Key Account Managers jobbar både med personlig försäljning och som en stödfunktion åt KAM-företagen. Att ha tillgång till en KAM är något som flera av de intervjuade företagen värderar högt. Företag B säger att tillgången till en KAM är jätteviktig, samt att deras KAM var hjälpsam vid utformandet av företagets resepolicy och som informationskälla till hur andra företag arbetar med liknande frågor. Företag A säger att deras KAM är värdefull då hen lyssnar, kommer med råd och hjälper till att ta fram underlag, såsom reseanalyserna. Företag D tycker att en KAM är värdefull då företaget arbetar med förbättringsarbete. Vidare tycker Företag D att en KAM är viktig vid förhandling av nya avtal. Företag E uppskattar att ha en KAM då de förhandlar om nya avtal varje år, och på så sätt kan få aktuella erbjudanden och rabatter. Då företag C inte är intresserade av att påverka sina anställda vid val av transportmedel i tjänsten, genom till exempel reseanalyser och kampanjer, så är en KAM inte viktig för företaget. Vidare finns det ingen förbättringspotential för en KAM att arbeta med på ett företag som Företag E.

Detta pekar på det faktum att inte alla av dagens KAM-företag är i behov av en Key Account Manager, och urvalet samt uppdelningen av KAM-företag bör ses

över av SJ. Vissa KAM-företag bör exempelvis istället kategoriseras som dig-kunder då de ej är i behov av en KAM, som Företag C. Andra företag som vill genomgå ett förändringsarbete, och där organisationskulturen tillåter detta, är däremot i stort behov av en KAM som kan stötta och komma med information och argument. Detta bekräftar att dagens KAM-roll är mer utav en "change management"-konsult, och denna styrka bör ytterligare utnyttjas samt belysas av SJ som ett försäljningsargument. De företag som däremot har kommit så långt i sin utveckling mot att öka andelen tågresande att de inte längre är i samma behov av stöd från SJ, exempelvis Företag E, bör alltså tillägnas mindre resurser och istället lyftas upp en nivå, och framhävas som referenskunder. Enligt teorin känner sig kunder på en högre nivå sig mer speciella och blir mer lojala (3.4.2 *Lojalitetsprogram*). Detta är något SJ bör utnyttja då det är viktigt för SJ att behålla och skapa ett ännu starkare band till dessa kunder då de är extra värdefulla och strategiskt viktiga företagskunder, både som stora inkomstkällor men också som framgångsexempel.

5.2 Var – Aktörerna i affärsresebranschen och kommunikationen dem emellan

I detta avsnitt besvaras frågan "var?", med andra ord i vilken kontext det studerade fallföretaget verkar i, aktörerna på marknaden och kommunikationen dem emellan. Genom kvalitativa intervjuer med fem utvalda företagskunder till fallföretaget undersöktes reseleverantörens respektive resebyråns roll och betydelse för de olika företagskunderna, samt hur kommunikationen sker i de olika kanalerna. Först analyseras affärsresebyråernas roll på affärsresemarknaden, därefter analyseras vilka bokningskanaler som används vid köp av affärsresor och slutligen analyseras den interna kommunikationen hos företagskunderna.

5.2.1 Affärsresebyråernas roll

Utav de fem intervjuade företagen använder sig fyra stycken utav affärsresebyråer. De främsta anledningarna till detta uppger de är att de får all statistik samlad på ett ställe, samt trygghetsaspekten då de via resebyråns system har ständig koll på var deras anställda befinner sig när de är ute på affärsresor. Företag C, som är det företag som ej använder sig av en resebyrå, menar istället att det underlättar för deras anställda att kommunicera direkt med reseleverantören, exempelvis gällande av- och ombokning av resor, istället för att behöva gå via en resebyrå. Detta styrks av studien från Resegeometri som säger att det främst är små och medelstora företag som har som mål att öka andelen bokningar direkt hos reseleverantörerna,

för att på så sätt kringgå resebyråerna, då Företag C kan ses som ett företag bestående av många mindre entreprenöriella företag. De stora företagen vill istället öka användningen av företagets självbokningssystem, vilket i de flesta fall tillhandahålls av resebyråer. Detta pekar på att resebyråer har en väletablerad roll hos många företag, i synnerhet de större företagen. SJ bör därför betrakta dem som en viktig aktör på marknaden, och även anpassa sina strategier därefter.

Då resebyråerna blir ytterligare en säljkanal som står i direktkontakt med resebokarna och affärsresenärerna, bland annat via företagets självbokningssystem, bör SJ sträva efter ett stärkt samarbetet med resebyråerna för att på så sätt även indirekt stärka kontakten med affärsresenärerna. Som nämnt i avsnittet 4.1.3 SJ Försäljning Externa Kanaler kan reseleverantörer påverka vad resebyråerna rekommenderar resenärerna, genom att vara en prioriterad leverantör och/eller genom ekonomiska incitament. SJ bör använda sig av alla dessa verktyg, och exempelvis räkna på om höjda ekonomiska incitament till resebyråer kan finansieras genom ett ökat antal sålda resor.

En lucka som Travel Managern på Företag B identifierade i samarbetet mellan SJ och deras affärsresebyrå är det faktum att de inte kan få SJ:s resestatistik integrerad i den statistik de får från resebyrån, något hen efterfrågade. Detta är en strategisk fråga för SJ, då att dela med sig av statistiken kan stärka resebyråns roll i det triadiska affärsförhållandet och försvaga incitamenten för företagen att boka i SJ:s egna försäljningskanaler. Emellertid kan detta också stärka samarbetet mellan SJ och resebyråerna, och därmed stärka SJ:s roll som en viktig leverantör hos resebyrån.

5.2.2 Bokningskanaler

Av de fyra företagen som använder sig av resebyråer är Företag A mest strikta när det kommer till att alla resor måste bokas via företagets självbokningssystem (resebyrån). Företag B och Företag E godkänner att de anställda bokar både genom självbokningssystemet samt direkt hos reseleverantörerna. Företag E bokar 95 procent av alla sina tågresor i SJ:s egna kanaler främst på grund av enkelheten. Hur själva bokningsverktyget ska fungera, det vill säga hur bokningsdisplayen ska se ut och i vilken ordning de olika resealternativen ska presenteras styrs till stor del av företaget, och kan regleras baserat på företagets resepolicy, något som exempelvis Företag E har gjort.

Här finns ytterligare en kanal för SJ att kunna nå och påverka affärsresenärernas och deras val av transportmedel. Genom att bearbeta utvecklare av bokningssystem

skulle SJ kunna påverka exempelvis hur displayen ska se ut, och se till att både tåg- och flygalternativ visas som standard. På det sättet behöver SJ inte påverka varje enskilt företag att själva ändra sin bokningsdisplay. Ytterligare aspekter som kan vara med i utformningen av bokningsverktyget är exempelvis att klimatpåverkan visas för varje reseförslag och att så kallade pop-up rutor påminner resenären om att tåget är det föredragna alternativet på vissa utvalda sträckor (förslagsvis på sträckor upp till tre timmar). Dock är det troligtvis komplicerat för SJ att lyckas ändra den standardiserade utformningen på stora internationella bokningssystem då SJ är en relativt liten operatör på marknaden. Här krävs att många internationella tågoperatörer går samman för att stärka sin position.

5.2.3 Intern kommunikation på företaget

Vilka bokningskanaler som de anställda får använda sig av regleras vanligen i företagets resepolicy, tillsammans med övriga direktiv kring affärsresande. Hos de flesta av de intervjuade företagen (Företag A, Företag B, Företag D) innehåller dock resepolycyn främst önskemål och rekommendationer, och det saknas strikta riktlinjer eller någon slags uppföljning. Detta leder i praktiken till att resepolycyn blir ett dokument som mest består av tomma ord. Dessutom kommuniceras resepolycyn ytterst bristfälligt inom företagen, och finns i många fall endast publicerad på företagets intranät där de anställda själva får uppsöka den.

Idag kommunicerar SJ Biz med affärsresenärerna främst genom Travel Managers hos deras företagskunder, och SJ är därmed beroende av en välfungerande kommunikation mellan denna person och de anställda på företaget. Enligt de genomförda intervjuerna råder stor brist i hur resepolycyn kommuniceras inom företaget, och därmed når en stor del av kommunikationen inte hela vägen fram till affärsresenärerna. Å andra sidan visar en studie från GBTA Foundation att affärsresenärerna gärna vill göra "det rätta" när det kommer till affärsresor. För att veta vad som är rätt behöver resenärerna en bra och tydlig vägledning, vilket skulle kunna vara en väl utformad resepolicy. Inom detta område finns således en stor förbättringspotential, och enligt en av studierna från Resegeometri vill många av de nordiska beslutsfattarna göra en totalrevidering av företagets resepolicy. För att resepolycyn ska efterlevas behöver den dock skapas med resenären i fokus, då bekvämlighet och användarvänlighet är avgörande faktorer för efterlevnad. Detta bekräftas även av Företag E, som har utformat en resenärsvänlig resepolicy där deras anställda får åka i 1 klass, samt behålla sina eventuella bonuspoäng för privat bruk, och med hjälp av det uppnått en mycket hög andel tågresa. Resepolicyn

måste även ha ett helhetsperspektiv på hela affärsreseprocessen, från sök- och bokningsprocess till automatiserade betal- och fakturalösningar.

5.3 Hur – Köpbeteendet för affärsresor

I detta avsnitt besvaras frågan "hur?" och här analyseras hur köpbeteendet ser ut hos såväl affärsresenärer som företag vid köp av affärsresor. Först behandlas affärsresenärerna och deras köpbeslutsprocess samt vilka faktorer som påverkar affärsresenärer vid val av transportmedel vid tjänsteresa. Vidare analyseras företagskunders köpbeslutsprocess samt vilka faktorer som påverkar företaget då de väljer reseleverantör, samt hur travel management-arbetet ser ut hos SJ:s företagskunder.

5.3.1 Affärsresenärernas köpbeteende

5.3.1.1 Köpbeslutsprocessen

Av enkätundersökningen framgår att det är affärsresenären själv som i de allra flesta fall bestämmer vilket transportmedel de använder för resor i tjänsten, där 83 procent svarar *oftast* eller *alltid*. Detta indikerar att reseleverantörer i första hand bör bearbeta resenären för att åstadkomma ett förändrat resebeteende. Dock anger också respondenterna i undersökningen att de i ganska hög utsträckning följer sin arbetsgivares resepolicy i sitt val av transportmedel, något som vid en första anblick kan tyckas vara motsägelsefullt. En förklaring till detta kan vara att 81 procent av de tillfrågade affärsresenärerna väljer tåg som sitt förstahandsval vid affärsresor, och därmed automatiskt följer resepolicyen. Av intervjuerna med fallföretagets KAM-kunder framgick även att många av företagets resepolicyer är ytterst vagt formulerade, och till stor del handlar om att välja "det mest lämpliga" transportmedlet, något som lägger över en stor del av ansvaret på affärsresenären själv att fatta rätt beslut. Därmed kan många av affärsresenärerna ta sin resepolicy i beaktning, men ändå själva välja vilket transportmedel de vill resa med.

Att resepolicyens inverkan hamnar så pass högt upp vid val av transportmedel bekräftas även av GBTA:s studie gjord på affärsresenärer från Nordamerika och Europa, där 79 procent angav att deras arbetsgivares resepolicy har en stor inverkan när de bokar affärsresor. Enligt Resegeometris undersökning i de nordiska länderna, anser affärsresenärerna att deras arbetsgivares resepolicy ej är utformad efter deras egen specifika situation, och även att den är för strikt. Det sistnämnda anses vara ett något förvånande resultat då intervjuerna med företagets travel

managers i denna studie belyst det faktum att de flesta företagens resepolicy är av "rekommenderande natur" och ytterst vagt formulerade, utan uppföljning och pekpinningar. Vidare anser affärsresenärerna i ovan nämnda undersökning att deras resepolicy är dåligt uppdaterade och otydliga, och det är svårt att förstå vilka de föredragna reseleverantörerna är, något som i högre grad stämmer överens med resultaten från denna studie.

Vid en jämförelse av de olika resenärsgруппerna (bil-, flyg- och tågresenärer) ses att flygresenärerna angett i än större utsträckning att de *alltid* själva väljer vilket transportmedel de reser med i tjänsten, samt följer i lägst utsträckning sin arbetsgivares policy, vilket antyder att de ej påverkas i lika stor grad av sin arbetsgivares interna resepolicy och travel managers rekommendationer. Flygresenärerna kräver därför andra instrument för att bli påverkade till att ändra sitt val av transportmedel, och bör i än större utsträckning bearbetas direkt av reseleverantörerna.

Vid val av transportmedel anger även flygresenärerna att de i störst utsträckning gör noga undersökningar av vilka möjliga transportalternativ som finns för att sedan välja det mest lämpliga, vilket även bekräftas av att de i minst utsträckning väljer transportmedel av vana. Flygresenärerna i undersökningen gör således ett högst medvetet val när de väljer flyget som transportmedel, och har gissningsvis vägt olika alternativ mot varandra genom att jämföra faktorer såsom avgångs- och ankomsttider, restid och punktlighet. Just punktlighetsaspekten verkar väga tungt då flygresenärer väljer transportmedel. Exempelvis anger de att de i störst utsträckning inte bryr sig nämnvärt om andra aspekter än att komma fram i tid, och värderar punktlighet och tidseffektivitet högre än de övriga resenärerna vid val av transportmedel. Att förbättra tågets punktlighet och/eller bättre kommunicera att tåget i många fall är lika punktligt som flyget är därför en viktig åtgärd för att få fler flygresenärer att välja tåget istället för flyget.

Ytterligare en aspekt som kan påverka affärsresenärerna i deras val av transportmedel och köp av resa är eventuella kopplingar till reseleverantörers lojalitetsprogram. Enligt den utförda enkätundersökningen värderar dock de tillfrågade affärsresenärerna "möjlighet att få fördelar genom ett bonusprogram" som varken viktigt eller oviktigt i samband med affärsresa, och ingen av bil- eller flygresenärerna uppgav att viljan att tjäna bonuspoäng i ett annat lojalitetsprogram är ett av de främsta skälen till att de ej väljer tåget som transportalternativ vid tjänsteresor. Dock är flygresenärerna något mer polariserade i sina värderingar angående bonusprogram, och har i högre utsträckning värderat bonusprogram som viktigt eller mycket viktigt. Detta skulle kunna bero på att bonusprogram idag är

mer vanligt förekommande bland flygbolagen, och har där en större betydelse. Av detta att döma är dock ett lojalitetsprogram inte ett tillräckligt incitament för att välja ett specifikt färdmedel framför ett annat. I takt med att fler konkurrenter träder in på den svenska tågmarknaden är det emellertid ännu viktigare för SJ att knyta sina befintliga resenärer starkare till SJ som varumärke, vilket med fördel kan göras genom ett väl utformat lojalitetsprogram.

Enligt studien från GBTA uppger 50 procent av affärsresenärerna att medlemskap i reseleverantörens lojalitetsprogram spelar stor roll då de bokar tjänsteresa, vilket är en något högre siffra än resultatet från denna studiens enkätundersökning. Resegeometris undersökning menar att 15 procent av affärsresenärerna ser lojalitetsprogram som ett viktigt förbättringsområde inför år 2017. Bland annat anser de att fördelarna som erhålls genom ett bonuspoängssystem bör vara bättre, och att de vill kunna använda sina bonuspoäng oftare, och då främst till privat bruk. De menar även att de i större utsträckning bokar resor hos de leverantörer som ger bonuspoäng.

5.3.1.2 Omgivningsfaktorer som påverkar affärsresenärens köpbeslut

Enligt Kotlers modell av konsumenters köpbeteende (se Figur 2) så påverkas resenärerna av såväl marknadsstimuli som andra stimuli när de ska välja vilket transportmedel de ska resa med i tjänsten. Genom den enkätundersökning som genomfördes med SJ:s affärsresenärer erhålls hur affärsresenärerna reagerar på SJ:s marknadsstimuli, det vill säga deras produkt, pris, plats och påverkan.

Hur de intervjuade affärsresenärerna värderar produkten samt potentiella tillägg och mervärden behandlas under avsnitt 5.1 Vad – SJ Biz tjänsteerbjudande.

Prissättningen på SJ:s produkter verkar fungera bra på den undersökta kundgruppen. Av bilresenärerna anger endast 16 procent att priset är ett av de främsta skälen till att de inte väljer tåget som transportmedel vid resa i tjänsten, och inga av flygresenärerna har angivit priset som sitt främsta skäl. Av de affärsresenärer som främst åker med tåg säger endast fem procent att pris är ett förbättringsområde, trots att tågresenärerna är den mest priskänsliga gruppen. Värt att notera är dock att flera av de som angav "flexibel bokning" som ett förbättringsområde menade att de vill ha en flexibel biljett till ett billigare pris, och det är således främst för dessa biljettyper som prissänkningar bör prioriteras. Vidare är flygresenärerna den minst priskänsliga gruppen. Detta indikerar att andra aspekter än priset bör användas vid marknadsföring riktad mot flygresenärer.

Plats är av stor relevans för SJ:s resenärer. De främsta anledningarna till att bil- och flygresenärerna inte väljer tåget är att det inte finns några passande avgångar samt att det är enklare att ta ett annat färdmedel. I kommentarsfälten till enkäten framkom att järnväg i många fall inte finns lättåtkomligt vid bostadsorten eller destinationen och i de fallen säger många av respondenterna att de väljer bilen istället. Då SJ inte styr över var det ska finnas järnväg och ej bör SJ fokusera på att marknadsföra sig mot de resenärer som enkelt kan resa med tåg.

Gällande påverkan så bearbetas SJ:s affärsresenärer i viss utsträckning både av SJ Biz och SJ Prio, men då SJ Prio är SJ:s renodlade business-to-consumer lojalitetsprogram är det främst mellan dem och affärsresenären som den naturliga kopplingen idag finns. Enligt teorin måste belöningarna i ett lojalitetsprogram vara relevanta för och anpassade efter den individuella kunden och dennes identitet. Då affärsresenärens behov och preferenser skiljer sig från privatesenärens bör således lojalitetsprogrammet anpassas olika efter dessa två kundgrupper, vilket ej är fallet idag. Genom att exempelvis skapa ett utökat lojalitetsprogram för affärsresenärer (*SJ Prio Biz*) skulle belöningarna i detta program bättre kunna anpassas efter affärsresenärernas behov och preferenser, samt stärka lojaliteten mellan affärsresenärerna och SJ. Teorin understryker även att ett lojalitetsprogram är ett bra sätt för ett företag att lära känna sina kunder, och genom detta i förlängningen kunna påverka deras köpbeteenden. Genom ett separat lojalitetsprogram för affärsresenärer kommer således SJ att bättre lära känna denna resenärsgrupp samt kunna anpassa sitt tjänsteutbud genom djupare insikter om deras boknings- och resvanor.

5.3.1.3 Faktorer som påverkar affärsresenärens konsumentbeteende

Enligt Kotlers modell över faktorer som påverkar konsumentbeteendet (se Figur 3) påverkas individens konsumentbeteende bland annat av sociala faktorer såsom referensgrupper, familj, roller och status. Den referensgrupp som en person tillhör, och som har en direkt påverkan på personen, kallas för medlemskapsgrupp. I kontexten av denna studie kan affärsresenärens arbetsplats och kollegor ses som dennes medlemskapsgrupp. Vid val av transportmedel för tjänsteresor anger dock respondenterna i undersökningen att rekommendationer från deras kollegor ej har någon nämnvärd inverkan på deras beslut. Dock ses här en liten skillnad mellan främst tåg- och flygresenärer, där flygresenärerna i högre grad påverkas av sina kollegor. Från intervjuerna med SJ:s företagskunder menade vissa av företagets travel managers att resvanorna skiljer sig mellan olika avdelningar, vilket skulle

kunna indikera att medlemskapsgruppen trots allt har en inverkan på den enskilde affärsresenären. Från intervjuerna erhöles även insikten om att ledningens inställning och resvanor har en stor inverkan på organisationen och på de anställda. Paralleller kan dras till det faktum att ett företags ledning och VD istället kan betraktas som en referensgrupp, mot vilken de anställda jämför sig mot och som påverkar de anställdas attityd och beteenden. Enligt teorin bör företag nå ut till så kallade opinionsbildare, exempelvis personer inom en referensgrupp, för att på så sätt påverka övriga konsumenters köpbeteende. I detta fall kan det översättas till att SJ bör sträva efter att skapa nya relationer och/eller stärka befintliga relationer med ledningsgruppen hos varje företagskund, för att på så sätt även påverka affärsresenärerna i företaget.

När det kommer till andra sociala faktorer såsom tillhörighet och status värderas detta högre utav flygresenärerna än utav de övriga resenärerna i undersökningen. Enligt sekundärdata är affärsresenärer ofta förknippade med tillhörighet till en privilegierad social grupp och yrkesmässig framgång (4.3.1.1 *Vem är affärsresenären?*). Frekventa affärsresenärer är också väl medvetna om sin sociala status, och vill bli särskilda från "vanliga" resenärer. Även detta verkar vara av betydelse för flygresenärerna i undersökningen, då de i väsentligt större utsträckning värderar tillgång till lounge och möjlighet att resa i 1 klass. För att få dessa flygresenärer att välja tåget framför flyget är det därför viktigt att utforma ett mer exklusivt tågerbjudande, och även här kunna locka med tillhörighet och status. Detta skulle kunna uppnås genom ett mer individanpassat lojalitetsprogram för affärsresenärer.

Enligt enkätundersökningen värderas dock tillhörighet och status som ganska oviktigt vid val av transportmedel vid tjänsteresa. Detta kan förklaras genom det faktum att det idag håller på att ske en "normalisering" av resandet, vilket gör affärsresor mindre givande i symboliska och materiella termer (4.3.1.1 *Vem är affärsresenären?*). Exempelvis har flera studier ifrågasatt den rådande bilden av affärsresenärer som exklusiv och homogen grupp, och då affärsresande ej längre är begränsat till enbart anställda med höga befattningar så minskar även exklusiviteten på det sättet.

Personliga faktorer såsom livsstil har en stor påverkan på konsumenters köpbeteende, då man idag inte bara köper en produkt/tjänst utan också de värden och den livsstil som produkten/tjänsten i sig representerar. Av de olika möjliga transportalternativen står tåget exempelvis för miljö och hållbarhet, och de affärsresenärer som väljer tåget som transportmedel stärker därmed sin framtoning av att ha en hållbar livsstil. Trots detta värderas miljövänlighet som viktigt vid val

av transportmedel vid tjänsteresor av alla resenärsgupper i undersökningen. Detta tyder på att det råder en skillnad i vad flyg- och bilresenärerna har för värderingar och vad de faktiskt gör. Jämförs istället de olika grupperna framträder dock skillnader mellan dem, och flygresenärerna värderar miljöaspekter något lägre (3,7) jämfört med bil (3,9) och tåg (4,0). I de, av de intervjuade, företagen där miljö- och hållbarhet är en grundläggande del av affärsidén (Företag A och Företag E) så är de anställda mer angelägna om att åka tåg. Detta skulle kunna förklaras med att affärsresenärerna på dessa företag är mer miljömedvetna, och därmed väljer tåget i större utsträckning på grund av miljömässiga skäl.

Ytterligare en aspekt som enligt Kotler påverkar konsumentbeteendet är psykologiska faktorer, där selektiv uppfattning utgör en stor del: människors selektiva uppmärksamhet gör att hjärnan sällar bort en stor del av den information den exponeras för, selektiv distorsion för att människor uppfattar information på det sätt som stödjer det de redan tror på, och selektivt bevarande innebär att människor är mer benägna att minnas positiva saker om varumärken de gillar och glömma bort positiva saker om konkurrerande varumärken. Exempelvis så väljer flygresenärerna bort tåget på grund av för lång restid samt att de är rädda för att ej komma fram i tid, anledningar som i många fall inte stämmer då tåget är mer konkurrenskraftigt än flyg på sträckor upp till tre timmar och ofta har lika bra punktlighet som flyget. Flygresenärerna har därmed en bild av att flyget är mer tidseffektivt och har bättre punktlighet än tåget, något som kan bero på deras selektiva uppfattning. Här råder därmed en missuppfattning om SJ:s tjänst som gör att potentiella resenärer väljer bort den till förmån för andra transportmedel, och SJ bör anstränga sig till det yttersta för att rätta till denna missuppfattning.

5.3.2 Företagens köpbeteende

5.3.2.1 Skillnader i köpbeslutsprocessen för affärsresor och traditionellt inköp

För reseleverantörer är det av stort intresse att förstå hur inköpsprocessen av affärsresor fungerar hos olika företag, hur deras inköpsorganisation är sammansatt och vilka inom företaget som deltar i beslutet. Det är viktigt att framhålla det faktum att inköp av affärsresor i många avseenden skiljer sig från traditionellt inköpsarbete, vilket bekräftas både av teorin och intervjuerna.

Exempelvis är det svårare att definiera och urskilja de olika rollerna i köpbeslutsprocessen då rollen som inköpare delas av travel managern (som väljer leverantörer och förhandlar) och affärsresenären (som tar det faktiska köpbeslutet).

Användaren är i det här fallet lätt att identifiera som affärsresenären, då det är hen som kommer använda sig utav den inköpta tjänsten, och affärsresenären agerar därmed både rollen som användare och inköpare. Förutom inköpare agerar travel managers i många fall även rollen som påverkare, genom att försöka bidra med specifikationer för att utvärdera olika alternativ och information som kan påverka själva köpbeslutet. Dock krävs ofta förankring hos företagets VD och/eller ledningsgrupp för att genomföra större förändringar i arbetet kring affärsresor och innehåll i resepolicy, vilka därmed agerar rollen som beslutsfattare. Slutligen kan resebokare och/eller en affärsresebyrå, i de fall företaget använder sig av dessa, fungera som grindvaktare. Definitionen av de olika rollerna i företaget vid inköp av affärsresor summeras i Tabell 9 nedan. Som nämnt i teorikapitlet 3.3.2.3 *Olika inköpsroller i företaget* är det ytterst viktigt för affärsmarknadsförare att förstå vilka som deltar i köpbeslutet och deras relativa inflytande för att kunna påverka en organisation utifrån.

Tabell 9: Olika roller i företaget vid köp av affärsresor

Roll i köpbeslutsprocessen	Roll i företaget
<i>Användare</i>	Affärsresenären
<i>Påverkare</i>	Travel Managern
<i>Inköpare</i>	Affärsresenären, Travel Managern
<i>Beslutsfattare</i>	VD, företagsledning
<i>Grindvaktare</i>	Resebokare, eventuell resebyrå

Ytterligare en skillnad gentemot traditionellt inköpsarbete är det faktum att företaget ej går igenom köpbeslutsprocessen för att slutligen välja en eller ett fåtal leverantörer att teckna avtal med. Av de intervjuade företagen uppger alla att de har företagsavtal med flera olika reseleverantörer, både tågoperatörer och flygbolag. Ett företagsavtal behöver därmed inte betyda att företaget och dess affärsresenärer är mer lojala till reseleverantören i fråga. Enligt Företag A väljer exempelvis de anställda ofta att resa med olika reseleverantörer på in- och utresa, och väljer först och främst den reseleverantör som erbjuder lägst pris och passande avgångstider.

Också teorin menar att det är extra svårt att skapa lojalitet i ett business-to-business sammanhang. Dock framhävs att lojala inköpare i företagssammanhang fokuserar på långsiktiga fördelar, och vill hitta fördelaktiga lösningar för bägge involverade parter. Detta gör SJ genom att hjälpa sina företagskunder att effektivisera sitt affärsresande, både kostnads-, tids- och miljömässigt. SJ bör också fokusera på att skapa starkare band till sina mest värdefulla företagskunder, genom att implementera ett företagsprogram som säger "vi ser dig och värderar ditt förtroende för oss". Dock kan det föras en diskussion kring vilka företagskunder som är de för SJ mest värdefulla. De företag som har högst omsättning, men kanske har en relativt låg andel av sitt resande hos SJ? De företag som inte har lika hög omsättning men som i väldigt hög utsträckning reser med SJ? De företag som är bäst ur en marknadsföringssynpunkt? Då alla dessa företag är av stor vikt för SJ, bör dessa föredömligtvis alla lyftas fram som strategiskt viktiga men bearbetas på olika sätt. För att utforma ett värdefullt lojalitetsprogram för business-to-business bör SJ även beakta det faktum att endast praktiska belöningar, såsom rabatter, inte räcker för att skapa lojalitet (3.4.2 *Lojalitetsprogram*).

Även om tjänsten som reseleverantörerna erbjuder, det vill säga själva resan, skiljer sig är det främst utformningen av företagsavtalet som påverkar vilka reseleverantörer som företagets travel managers väljer att skriva avtal med. Här är skillnaderna betydligt mindre då de flesta reseleverantörer erbjuder någon form av rabatterat pris, en fakturalösning och i många fall även en personlig kontakt på företaget, se avsnitt 4.2.4 *Konkurrenters företagserbudanden*. Enligt teorin är det i dessa fall svårare för inköpare att göra strikt rationella val då erbjudandena från olika leverantörer är för lika, och personliga faktorer tillåts därför spela en större roll i deras beslut. Detta kan vara alltifrån en god och långvarig relation med en Key Account Manager, till inköparens egna värderingar kring exempelvis miljö och hållbarhet.

5.3.2.2 Omgivningsfaktorer som påverkar företagskunden

5.3.2.2.1 Marknadsstimuli

Enligt Kotler modell över köpbeteende hos företag (se Figur 5) påverkas företagens köpbeteende av marknadsstimuli och övriga stimuli.

I fråga om marknadsstimuli finns några gemensamma aspekter som påverkar de intervjuade företagen. Gällande produkten (det vill säga tjänsten) anger fyra av de fem intervjuade företagen (ej Företag D) att det faktum att tåget är ett miljövänligt transportalternativ är en av de största fördelarna med tåget. Företag B menar exempelvis att prioritet ett för att byta transportmedel till tåg är miljön och prioritet två är kostnadsbesparingar. För Företag E är miljöaspekten det huvudsakliga skälet till varför man väljer att styra sina anställda till att välja tåget, och Travel Managern på Företag E poängterar att just miljön är SJ:s så kallade "Unique Selling Point". Både Företag A och Företag C har krav på sig från sina intressenter att jobba med energikartläggning och ekologiskt fotavtryck, och då inget av företagen är ett producerande företag utgör just affärsresorna en stor del av deras miljöpåverkan. Utöver miljöaspekten framhäver företagens travel managers möjligheten för de anställda att kunna arbeta på tåget som en stor fördel. Det gör att affärsresorna blir mer tidseffektiva, och därmed även kostnadseffektiva för arbetsgivaren. För de företag som bedriver konsultverksamhet i någon form, det vill säga Företag A, Företag C och Företag E, är denna aspekt av än större vikt då de också kan debitera sina kunder för restiden. SJ bör därför rikta sig i än större utsträckning mot just konsultbolag. Gentemot sina anställda använder företagen detta som ett starkt argument till att välja tåget framför andra transportmedel, och framhäver att genom att arbeta på tåget kan affärsresenärerna istället vara lediga när de kommer hem och därmed kunna tillbringa mer tid med familj och vänner. Att företagen fokuserar på affärsresenärernas balans mellan privatliv och yrkesliv är något som även stämmer överens med undersökningen från Resegeometri, där de nordiska beslutsfattarna anger detta som ett fokusområde.

Även priset är en viktig faktor för de intervjuade företagen. Då många av företagen ej är producerande företag blir inköp av affärsresor en relativt stor kostnadspost, och inköp av affärsresor kategoriseras som strategiskt inköp. Som nämnt under avsnitt 5.1.2 Erbjudandets upplevda kundnytta anser företagen att rabatterna är en viktig del av företagsavtalet med SJ, vilket betyder att företagen har en kostnadsmedvetenhet när det gäller inköp av affärsresor. Här uppstår motstridiga intressen, då affärsresenärerna själva ej är lika priskänsliga som deras arbetsgivare, av förklarliga skäl. Flera av de studerade företagens travel managers poängterar

även att tåget måste vara ett billigare alternativ än flyget för att de internt i organisationen ska kunna argumentera för att de anställda ska välja tåget framför flyget. Ett kostnadsfokus går även i linje med undersökningen från Resegeometri, där direkta resekostnader anses vara den största utmaningen inom travel management. Enligt samma studie är små- och medelstora företag de företag som är mest kostnadsmedvetna, och SJ bör därför rikta erbjudandet om rabatter på tågresor främst mot dessa företag.

Plats, det vill säga tillgänglighet till tågstation/flygplats, samt var de intervjuade företagens kontor, kunder och projekt är lokaliserade, är en avgörande faktor vid valet av transportmedel. Travel Managern på Företag A menar exempelvis att deras Stockholmskontors placering i Solna gör att fler väljer att ta flyget dit, då det är smidigt att ta sig till kontoret från Bromma Flygplats. Vidare understryker hen att skillnad i infrastruktur mellan de olika länder Företag A har verksamhet i också påverkar valet av transportmedel. Företag B, Företag C och Företag D:s travel managers poängterar skillnaden i resvanor mellan de anställda och koncernledningen, och menar att de anställda i större utsträckning reser i närområdet, ofta med tåg, medan koncernledningen reser mellan företagets olika kontor, och därmed oftare tar flyget.

Då alla de intervjuade företagen är KAM-kunder innebär det att de har en personlig Key Account Manager på SJ, och därmed påverkas främst genom personlig bearbetning. Beroende på hur de intervjuade företagen är organiserade, vilken kultur som råder samt hur långt de har kommit i sitt förändringsarbete mot ett mer miljövänligt resande har Key Account Managern olika roller och olika hög grad av påverkan. Av intervjuerna framgick att Key Account Managern har som störst påverkan då företagskunden är i början av eller mitt i ett förändringsarbete, i dagsläget på Företag A och Företag B samt på Företag E under tiden de genomgick sitt förändringsarbete. Enligt köpbeslutsprocessen är vikten av personlig försäljning som störst i fasen "allmän behovsbeskrivning" där exempelvis en affärsmarknadsförare, eller i detta fall en Key Account Manager, kan hjälpa inköparen med att definiera sina behov och informera om värdet av produkten/tjänsten (för tåget: hållbart, kostnads- och tidseffektivt). Trots att denna process inte helt överensstämmer med hur inköpsprocessen för affärsresor ser ut, poängteras här vikten av att en Key Account Manager är delaktig tidigt i förändringsprocessen, efter det att företaget har identifierat ett problem i hur deras affärsresande ser ut idag. Genom detta kan SJ även vara med och påverka hur företagets specifikation kring affärsresande ska se ut i nästföljande steg.

5.3.2.2.2 Övriga stimuli

Hur företagen arbetar med travel management påverkas också i allra högsta grad av andra stimuli i företagens omgivning, såsom ekonomiska, tekniska, politiska, kulturella och konkurrensmässiga stimuli.

Fyra av de fem intervjuade företagen (ej Företag D) har genomgått, genomgår eller är i början av att påbörja ett förändringsarbete gällande sitt affärsresande, till stor del som en följd av att ett miljömässigt och effektivt affärsresande har ökat i betydelse i dagens samhälle. Att ha en miljöpolicy/miljöcertifikat och hållbarhetsrapporter är numera krav från många intressenter, och däri ingår hur företag ser på och hanterar sitt affärsresande. Enligt travel managern på Företag C räcker det exempelvis med att gå tillbaka tre till fyra år i tiden för att se att affärsresandet då låg väldigt långt ner på företagets agenda.

Ytterligare en omvärldsaspekt som påverkar hur företaget hanterar sitt travel management-arbete är det faktum att världen idag är relativt orolig, mycket på grund av ökad terror-aktivitet och naturkatastrofer. Detta har lett till att företaget ständigt vill ha kontroll på var deras anställda befinner sig vid affärsresor, utifall att något skulle inträffa, vilket anges både av de intervjuade företagens travel managers och enligt Resegeometris undersökning ses som en av utmaningarna inom travel management utav de nordiska beslutsfattarna. Idag är det affärsresebyråerna som erbjuder tjänster för att kunna spåra företagets anställda då de är ute på tjänsteresor, vilket stärker resebyråernas roll i det triadiska affärsförhållandet. Fallföretaget SJ har i dagsläget ingen enkel funktion för spårning av resenärer i sina bokningssystem.

5.3.2.3 Organisationsfaktorer

Hos de flesta av de intervjuade företagen anses inköp av affärsresor vara en koncernfunktion, och reseleverantörer är så kallade strategiska leverantörer. Vilken roll och vilka övriga ansvarsuppgifter travel managern har varierar mellan de olika företagen. På Företag B och D tillhör hen inköpsavdelningen, medan travel managern på Företag A är VD assistent, på företag C Vice President Corporate Operations och på Företag E Project Manager på företagets forskningsenhet. Som nämnt i teoriavsnittet 3.2.3 Rollen som travel manager har professionella travel managers följande sex huvudsakliga ansvarsområden:

1. Utveckla och implementera en resepolicy.
2. Samarbete med resebyråer.
3. Sluta avtal med leverantörer.
4. Standardisering av betalningsrutiner.
5. Ta fram och använda resestatistik.
6. Kommunikation och förankring av resepolicyen i organisationen.

Också i intervjuerna nämndes alla dessa arbetsuppgifter av företagens travel managers, med undantag för Företag C eftersom de inte använder sig av resebyråer och inte heller har någon resepolicy som gäller hela företaget. Enligt teorin är det svårare för travel managers som arbetar i decentraliserade organisationer, och/eller i organisationer som framhäver den enskildes initiativ, att implementera resepolicy, vilket stämmer väl överens med Företag C som består av flertalet entreprenörsdrivna dotterbolag. Enligt Företag C:s travel manager vill man i organisationen behålla den fria känslan, vilken är en mycket viktig del av deras företagskultur. Precis som teorin fastställer, fokuserar man på Företag C mindre på policy, regler och kontroll och mer på att tillhandahålla miljövänliga och kostnadseffektiva transportalternativ.

Ytterligare en organisatorisk aspekt som påverkar hur inköp av affärsresor är organiserat hos de intervjuade företagen är hur internationella organisationerna är. Både Företag A och Företag B är globala koncerner som har varsin global travel manager och en resepolicy som ska gälla för hela företaget. Detta försvårar arbetet med en tydlig och konkret resepolicy då den måste vara så pass generell att den ska kunna appliceras i flera olika länder. Enligt Företag A skiljer sig de anställdas resvanor åt i de olika länderna de har verksamhet, till stor del på grund av ländernas varierande storlek och infrastruktur. I Företag B:s fall är det istället miljöaspekter som skiljer sig mycket mellan moderbolaget och Sverige, där svenska kunder, investerare och andra intressenter är mer miljömedvetna.

Från intervjuerna kunde ett annat mönster identifieras, nämligen det faktum att de av företagen där travel managern och arbetet kring resepolicy har god förankring hos ledningen och där VD och ledningen själva åker mycket tåg (Företag A och Företag E) även har en hög tågandel i företaget totalt. Detta styrks även av teorin, som både betonar vikten av att travel managern bör ha stöd av högsta ledningen för att lyckas implementera en resepolicy på företaget, men även det faktum att seniora chefers beteende är extremt betydelsefullt för att ge legitimitet åt resepolicyen (3.2.3 *Rollen som travel manager*).

Företag A och Företag E har även miljö som en del av deras affärsidé, där Företag A jobbar med hållbara lösningar inom områdena teknik, ekonomi och miljövetenskap och Företag E är ett av Skandinaviens största arkitektkontor, med en särskilt stark kompetens inom miljöområdet. Dessa betonade att det är svårt att sälja miljö som en del av sin affär, om de inte själva har miljön med som en viktig aspekt i allt de gör, däribland affärsresandet.

Av intervjuerna erhöles även att hur företagets verksamhet är organiserad kan påverka de anställdas val av transportmedel. Företag E har exempelvis anpassat sin verksamhet för att deras anställda ska kunna ta tåget i nästintill alla fall, genom att göra förändringar såsom att senarelägga alla morgonmöten till klockan tio istället för klockan nio.

6 Slutsats och rekommendationer

6.1 Skifta fokus mot affärsresenären

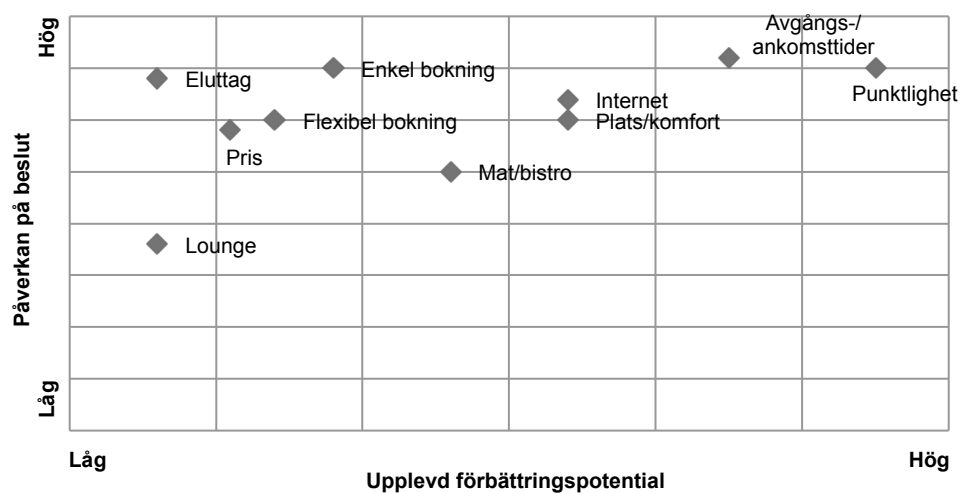
Denna studie syftar till att komma med strategiska och marknadsmässiga åtgärder för hur tågoperatörer, i en mogen, mättad och konkurrensintensiv persontrafikbransch, ska kunna skapa ett attraktivt erbjudande för kundsegmentet affärsresenärer. Därmed uppstod frågan “vem är det som tar det faktiska köpbeslutet, företaget eller affärsresenären?”, för att kunna veta vem av kunderna som bör bearbetas i första hand, samt vilka behov och preferenser som ligger bakom beslutet. Resultatet av denna studie visar att det är affärsresenären som tar det slutgiltiga beslutet gällande vilket transportmedel hen ska resa med vid resa i tjänsten. Vidare visar studien att affärsresenären i högst utsträckning väljer den reseleverantör och det transportmedel som erbjuder passande avgångs- och ankomsttider, effektiv restid och hög punktlighet, med andra ord en välfungerande kärntjänst. Även bitjänsten enkel bokning, samt stödtjänsterna internetuppkoppling och tillgång till eluttag värderas högt vid val av färdmedel för affärsresor.

6.2 Skapa ett relevant erbjudande för affärsresenären

Denna studie visar att stödtjänster har mindre inverkan på köpbeslutet än aspekter som rör kärntjänsten och bitjänster, såsom punktlighet, tidseffektivitet och enkel bokning. De två stödtjänster som däremot faktiskt har en hög inverkan på köpbeslutet, internet och eluttag, är stödtjänster som inom en snar framtid istället förväntas kategoriseras som bitjänster.

När olika aspekters inverkan på affärsresenärens köpbeslut jämfördes mot varandra användes resultatet från enkätundersökningen med SJ:s affärsresenärer. Samma undersökning användes för att erhålla vilken förbättringspotential respondenterna såg i dagens tågerbjudande.

I Figur 35, *Prioriteringskartan*, visas de förbättringsområden som togs upp av de svarande i enkätundersökningen. I denna redogörs för de olika förbättringsområdenas inverkan på köpbeslutet, samt hur stor förbättringspotential ett visst område har enligt de tillfrågade affärsresenärerna. De aspekter som befinner sig i det övre högra hörnet av kartan anses således vara de mest kritiska förbättringsområdena för fallföretaget SJ.



Figur 35: Prioriteringskarta över framtida fokusområden

Enligt *prioriteringskartan* bör SJ angripa de olika förbättringsområdena i följande ordning:

1. Förbättra punktligheten
2. Införa fler avgångar
3. **Förbättra internetuppkopplingen ombord på tågen**
4. Utforma platser/utrymmen efter affärsresenärer
5. **Förenkla aspekter gällande bokning**
6. Förbättra utbudet i bistron på tågen
7. **Införa ett billigare pris på flexibla biljetter**
8. Införa fler eluttag på tågen
9. Införa fler och förbättrade lounge

Då en del av dessa beslut innebär en hög strategisk och/eller ekonomisk risk, som att införa en ny design på tågen, eller styrs av andra aktörer, såsom högre punktlighet och fler avgångar, har de områden som SJ Företagsförsäljning lättare kan påverka, och på kortare sikt, markerats med fet stil. SJ Företagsförsäljning borde således förbättra sitt erbjudande genom att arbeta med följande områden:

- *Förbättra internet på tågen.* För att förbättra arbetsmiljön på SJ:s tåg bör SJ erbjuda stabilare internet samt en större datamängd. Vill SJ av ekonomiska skäl och/eller på grund av kapacitetsbegränsningar inte höja datamängden för alla tågresenärer bör de införa en högre gräns endast för affärsresenärer, eller införa möjligheten att köpa till extra mängd data, då

denna tillgång till en fungerande internetuppkoppling är av extra betydelse just för detta resenärssegment.

- *Förenkla aspekter gällande bokning.* För att förenkla för affärsresenärerna att boka arbetsvänliga sittplatser bör SJ införa bokningsalternativet “ej plats vid bord för fyra personer”. Vidare bör de förenkla för resebokare att boka sittplatser tillsammans för personer som hoppar på/av vid olika destinationer.
- *Införa ett billigare pris på flexibla biljetter.* För att locka fler resenärer bör SJ erbjuda flexibla biljetter till ett lägre pris. Detta kan förslagsvis göras genom att ge högre rabatter på dessa biljetter genom SJ:s företagsavtal SJ Biz.

Denna studie visar att för att en affärsresenär ska vara fortsatt vara lojal mot en viss reseleverantör måste reseleverantörens kärntjänst och bitjänster fungera väl. För att öka lojaliteten ytterligare mellan resenär och reseleverantör bör tjänsteerbjudandet utformas specifikt för olika resenärsidentiteter. Exempelvis uppskattar mer frekventa resenärer i större utsträckning komfort och tillgång till lounge.

I dagsläget finns i stort sett inget i SJ Biz företagserbjudande som är till för att attrahera affärsresenärerna, utan detta är endast utformat för att förenkla för företagskunderna. Då studien visat att det är affärsresenären själv som i de allra flesta fall tar det faktiska köpbeslutet om vilket transportmedel hen använder vid resor i tjänsten måste SJ således skapa starkare bindningar och incitament till affärsresenären. Detta kan lösas genom att skapa en utökat version av deras lojalitetsprogram SJ Prio anpassat för deras affärsresenärer (SJ Prio Biz). I detta lojalitetsprogram bör det ingå belöningar som är anpassade efter affärsresenärernas behov, exempelvis obegränsad internetuppkoppling eller bättre pris på flexibla biljetter. Genom ett specifikt lojalitetsprogram för endast affärsresenärer kopplade till SJ Biz skulle även SJ Företagsförsäljning lära känna sina affärsresenärer bättre, deras preferenser samt boknings- och resvanor, och på så sätt kunna erbjuda ett än mer skräddarsytt kunderbjudande. Att ha ett välfungerande lojalitetsprogram, som knyter affärsresenärer till SJ, kommer vara av ännu högre vikt när det europeiska järnvägsnätet öppnas upp och fler tågaktörer förväntas konkurrera med SJ.

6.3 Underlätta affärsresenärens köpbeslut

SJ Företagsförsäljning bör verka för att affärsresenärerna ska göra ett så medvetet val som möjligt när de väljer transportmedel för resa i tjänsten.

I denna studie har det framkommit att många bokningsverktyg som används av företagskunderna ej visar de två transportalternativen tåg och flyg på en gemensam display vid sökning av resor, och att flyget i de flesta fall är det förinställda transportalternativet. Genom att de båda färdmedlen visas i en och samma flik kan affärsresenären enklare, och mer tidseffektivt, göra ett medvetet val om vilket transportmedel hen väljer att resa med. Att ändra utformningen av bokningsverktygen så att båda transportalternativen visas på samma display kan åstadkommas antingen genom ett närmare samarbete med mjukvaruleverantörer, genom samarbete med resebyråer eller genom att påverka företagen som använder sig av bokningssystemen.

Samma situation infinner sig när en affärsresenär ringer upp företagets resebyrå för att köpa en resa. I dessa fall bör SJ verka för att de anställda på resebyrån informerar om att tåget är ett alternativ på de sträckor där SJ är konkurrenskraftiga gentemot flyget.

I enkätundersökningen framkom att framförallt flygresenärer väljer bort tåget till följd av upplevd dålig punktlighet och tron om att restiden skulle bli för lång. Detta indikerar att SJ behöver bli bättre på att förmedla sin punktlighet, som ofta är lika bra som flygets, och om att den totala restiden, stadskärna till stadskärna, på många sträckor är kortare eller lika lång som flygets. Vidare är flygresenärer den grupp som värderar internet i störst utsträckning. Tillgången till såväl internet som eluttag behöver belysas bättre av SJ för att informera deras potentiella kunder om vad tågerbjudandet faktiskt innehåller.

För att fortsätta växa och få fler affärsresenärer att välja tåget måste SJ i framtiden ta marknadsandelar från konkurrerande transportmedel, främst bil och flyg. Då SJ redan idag når flygresenärerna via sina företagskunder och/eller affärsresebyråerna är det ett mindre steg för SJ att försöka ta marknadsandelar ur detta kundsegment, än från segmentet bilresenärer då SJ ej har någon naturlig beröringspunkt med dessa. Dessutom väljer bilresenärerna i många fall att ta bilen på grund av att det inte finns bra järnvägsförbindelser, vilket är svårt för SJ att göra något åt i dagsläget. Flygresenärerna väljer istället att ta flyget på grund av punktlighet och restid, och här kan SJ i synnerhet på sträckor upp till tre timmar konkurrera ut flyget.

6.4 Skapa ett relevant företagserbjudande

Precis som i fallet business-to-consumer är det viktigt att skapa ett kundanpassat erbjudande för att skapa lojalitet mellan företagskund och reseleverantör. I en business-to-business-kontext är kundanpassad leverans av tjänster ett viktigt verktyg för att skapa ett välfungerande lojalitetsprogram för företag. Denna studie har kommit fram till att SJ:s företagskunder efterfrågar och uppskattar olika delar i dagens SJ Biz-avtal. Detta indikerar att SJ Företagsförsäljning bör se över deras urval och uppdelning av KAM-företag, för att i förlängningen skapa ett mer kundanpassat tjänsteerbjudande. Enligt denna studie bör SJ dela in sina KAM-företag i följande kategorier:

- *Digi-kunder.* De företag som inte är i behov av eller efterfrågar en Key Account Manager bör kategoriseras som digi-kunder, oberoende av hur mycket företaget omsätter i sitt SJ Biz-avtal.
- *“Change Management”-kunder.* Denna nya benämning är till för företag som är i behov av, och öppna för, ett förändringsarbete mot ett mer hållbart, tids- och kostnadseffektivt affärsresande. Detta är förslagsvis konsultföretag som kan debitera arbetstimmar på tågresan och företag som har hållbarhet som en del av deras affärsidé. Dessa kunder bör bearbetas som dagens KAM-företag med större fokus på att påverka och förenkla för affärsresenären. Detta kan göras genom att anpassa verksamheten så att medarbetare hinner ta morgontåg till möten och genom att företagets resepolicy utformar resenärernas sök- och bokningsverktyg. Vidare bör SJ:s Key Account Managers skapa starkare band till företagets ledning då ledningen och högt uppsatta personers värderingar påverkar hela företagets resmönster.
- *Referenskunder.* De företag som har en hög andel tågåkande, och därmed inte är i behov av en Key Account Managers hjälp med förändringsarbete, bör kategoriseras som referenskunder. Då dessa kunder inte är i behov av förändringsarbete bör dessa kunder hanteras mer standardiserat för att ta mindre resurser från SJ. Denna kategori bör vara nivån över “Change Management”-kunder och bör innehålla belöningar för att premiera företagets lojalitet till SJ. Det är av stor vikt för SJ att behålla dessa kunder och att fortsätta ha ett starkt lojalitetsband då dessa kunder är strategiskt viktiga både som inkomstkälla och som framgångsexempel.

7 Bidrag och reflektioner

I detta kapitel redogörs för studiens bidrag, både till akademien och på en mer generell nivå. Slutligen så diskuteras studiens giltighet och förslag ges på fortsatta forskningsområden inom det studerade området.

7.1 Akademiskt bidrag

I detta avsnitt presenteras denna studies akademiska bidrag.

Denna studie har belyst det faktum att av de tre nivåerna i Grönroos (1998, s. 56) modell, *det grundläggande tjänstepaketet*, är det kärntjänsten som har högst betydelse för affärsresenärer vid val av transportmedel vid tjänsteresor. Affärsresenärens största angelägenhet är att kunna ta sig från punkt A till punkt B vid önskad tidpunkt på ett tidseffektivt sätt. För reseleverantörer är således en fungerande kärntjänst fundamental och detta bör vara i fokus innan resurser tillägnas bitjänster och stödtjänster. Genom att använda Grönroos modell kan reseleverantörer enklare kategorisera de olika delarna av sitt tjänsteerbjudande, och få en djupare förståelse för vilken del av tjänsteerbjudandet som är den faktiska kärntjänsten, samt vilka övriga delar som är av samma betydelsegrad och således bör prioriteras lika.

Denna studie påvisar även att plats och tillgänglighet är en avgörande faktor för affärsresenärerna vid val av transportmedel. Tillsammans med *produkt* anses därmed *plats* vara de två marknadsstimuli som påverkar affärsresenären i störst utsträckning. De faktorer som studien visar är av extra betydelse då det kommer till att påverka affärsresenärens konsumentbeteende är sociala faktorer, såsom referensgrupper och företagskultur, samt psykologiska faktorer, som uppfattningar, övertygelser och attityder. Just attityden har visat sig få olika genomslagskraft beroende på vem som är bärare av denna attityd. Då affärsresenärer i större utsträckning verkar påverkas av företagets ledning än av kollegor betyder det att attityden som råder hos ledningen får större genomslagskraft då den påverkar flera resenärer.

Vidare har denna studie bidragit med en djupare insikt i hur företag arbetar med travel management, och därigenom kunnat styrka den befintliga teorin kring vikten av att travel managern, och företagets resepolicy, måste ha stöd och förankring hos företagets ledningsgrupp. Då ledningsgrupp och VD i många fall själva är

frekventa affärsresenärer kan de genom sina egna handlingar ge legitimitet åt resepolycyn och fungera som ett föredöme för företagets anställda.

Den befintliga teorin kring köpbeteende och köpbeslutsprocessen i företag har visat sig bristfällig då det kommer till att beskriva och analysera inköp av affärsresor, vilket denna studie har belyst. En del av förklaringen kan förmodligen motiveras av det faktum att dessa modeller främst är utvecklade för transaktioner av varor, och ej för inköp av tjänster. Den andra delen av förklaringen ligger i komplexiteten hos affärsresemarknaden, där inköpsrollen i företaget delas av affärsresenären och travel managern, och där företaget i stort sett kan ha ingått företagsavtal med ett oändligt antal reseleverantörer. Därmed behöver företagen ej gå igenom köpbeslutsprocessen för att slutligen välja en eller ett fåtal leverantörer.

7.2 Generellt bidrag

I detta avsnitt presenteras studiens generella bidrag.

I studien har det framkommit att det är affärsresenären som i en klar majoritet av fallen tar beslutet om vilket transportmedel hen väljer att resa med vid tjänsteresor. Därmed stärks affärsresenärens roll gentemot arbetsgivarens på den hybrida marknaden, och de andra aktörerna på marknaden (reseleverantörer och affärsresebyråer) bör se affärsresenären som en viktig, om inte den viktigaste, aktören i det triadiska affärsförhållandet. Även företagen bör sätta affärsresenären i centrum vid utformandet av deras resepolycys, och exempelvis tillåta resor i 1 klass och låta affärsresenärerna behålla sina intjänade bonuspoäng. Genom att göra resepolycyn mer resenärsvänlig kommer även efterlevnaden av denna att öka.

Resultatet av denna studie påvisar att lojalitetsprogram, så som de är utformade idag, inte har en avgörande påverkan vid val av transportmedel vid affärsresor, varken för affärsresenären eller för företagskunden. Lojalitetsprogram för business-to-consumer har dock identifierats som ett möjligt tillvägagångssätt för fallföretaget att särskilja sina affärsresenärer från privatresevärdar, och på så sätt skapa en djupare relation till detta utvalda resenärssegment. Genom ett lojalitetsprogram kan fallföretaget erhålla en bättre förståelse för affärsresenärernas behov och preferenser, och därmed i framtiden kunna tillhandahålla ett mer relevant och skräddarsytt tjänsterbjudande. I framtiden tros även konkurrensen från andra tågoperatörer öka, och det är då av extra vikt för fallföretaget att skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande. Gällande lojalitetsprogram för business-to-business i resebranschen har denna studie kunnat påvisa en nästintill obefintlig

påverkan. Detta då företagskunderna har företagsavtal med många olika reseleverantörer, och de erbjudanden som ryms inom företagsavtalet inte är tillräckliga för att skapa lojalitet. I framtiden borde således utformandet av företagsavtal och företagsprogram inom resebranschen ses över, både vad gäller innehåll och upplägg. Eventuellt måste incitament istället baseras på att företagskunden har en viss andel av sitt totala resande hos en viss reseleverantör, eller vara på en avtalsform där företaget förbinder sig till reseleverantören (jämför med abonnemang).

Avslutningsvis är det viktigt att betona att den i studien studerade marknaden i hög grad är föränderlig, i synnerhet med tanke på digitaliseringen och teknikens utveckling. Det som idag är flygets största konkurrensfördel, tidsaspekten, kan om några år vara historia ifall höghastighetsbanor blir vår nya verklighet, något som helt kommer att förändra spelplanen. Vidare kommer i framtiden både eluttag, internetuppkoppling och enkel bokning förmodligen vara självklarheter i och med den snabbt pågående digitaliseringen, och dessa kommer då att betraktas som bitjänster i stället för stödtjänster. Detta innebär att SJ och andra reseleverantörer kommer att behöva hitta nya konkurrensmedel för att i fortsättningen attrahera och behålla affärsresenärerna som sina kunder.

7.3 Studiens giltighet

Detta avsnitt redogör för detta examensarbets giltighet och hur en högre giltighet av studien hade kunnat uppnås.

Studiens slutsatser kan inte generaliseras till att gälla alla affärsresenärer eller alla företag, utan endast SJ:s affärsresenärer och företagskunder. För att bättre kunna besvara studiens syfte borde ett representativt urval av de svenska affärsresenärerna undersökts, för att resultatet därmed skulle kunnat generaliseras till att gälla alla svenska affärsresenärer.

Enkätundersökningen besvarades i högst utsträckning av de affärsresenärer som primärt reser med tåg. Ett högre antal respondenter som primärt reser med bil, buss och flyg hade gett studien, och de slutsatser som dras gällande olika resenärsgupper, en högre giltighet.

Vidare gjordes ingen kvalitativ undersökning med de studerade affärsresenärerna. Genom intervjuer med affärsresenärer hade möjligtvis andra aspekter som påverkar dessa vid val av transportmedel lyfts upp. I denna studies enkätundersökning

förbisågs exempelvis kulturella faktorer, och det fanns svårigheter med att undersöka personliga och psykologiska faktorer djupgående.

De företag som studerades var uteslutande stora företag och således är studiens resultat begränsade till att gälla endast dessa. Ett av företagen (Företag C) bestod dock av många mindre dotterbolag och därmed fångades indirekt små, och entreprenöriella, företags perspektiv. Resultaten av intervjun med Företag C ger indikationer på vad små och entreprenöriella företag eftersöker vid inköp av affärsresor, men för att kunna dra slutsatser gällande detta krävs studier på fler liknande företag.

Giltigheten av resultaten gällande företagsperspektivet sänkts något då urvalet inte skedde genom sannolikhetsurval. Då företagen valdes av SJ för att representera en stor bredd anses resultaten dock relativt giltiga för alla SJ:s KAM-företagskunder.

7.4 Förslag på framtida forskning

Denna del redogör för vilka framtida forskningsområden som identifierats i samband med denna studie.

En lucka har identifierats i den befintliga teorin kring affärsresenärer och dess preferenser vid val av transportmedel. Då denna studie begränsades till att endast gälla SJ:s affärsresenärer eftersöks bredare forskning på vad hela populationen, det vill säga affärsresenärer generellt, efterfrågar och vad de har för beteende kopplat till val av transportmedel vid resor i tjänsten. Vidare krävs kvalitativa undersökningar med affärsresenärer för att på djupet förstå vilka faktorer och stimuli som har en inverkan på affärsresenärer val av transportmedel.

Vidare är denna studie begränsad till att endast gälla dagens affärsresenärer. För att tågoperatör ska kunna ta mer långsiktiga strategiska val krävs studier på hur affärsresandet kommer utvecklas i framtiden och vad framtida affärsresenärer förväntas ha för preferenser.

Ytterligare en lucka som identifierats i den befintliga teorin är teori gällande lojalitetsprogram inom business-to-business. Då denna studie påvisat skillnader mellan vanligt inköp och inköp av affärsresor krävs särskild forskning på hur lojalitetsprogram bör utformas för inköp av affärsresor. Inom detta område krävs även forskning på vad olika typer av företag, exempelvis med skillnad i storlek, har för preferenser.

8 Källor

- Abdolvand, Mohammad Ali, Rahpeima, Amanolla. 2013. Investigating the Influence of Brand on Customer Loyalty, a Study in B2B Marketing. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*. Vol 5(16): 4183-4189
- Bolton, Ruth N., Kannan, B. K., Bramlett, Matthew, D. 2000. Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28(1): 95-108
- BRA Sverige AB. n.d.a. *Företagsavtal*.
<https://www.flygbra.se/foretag/foretagsavtal/> (Hämtad 2017-04-10).
- BRA Sverige AB. n.d.b. *Klippkort*. <https://www.flygbra.se/foretag/klippkort/> (Hämtad 2017-04-10).
- BRA Sverige AB. n.d.c. *Årskort*. <https://www.flygbra.se/foretag/arskort/> (Hämtad 2017-04-10).
- Bryman, Alan och Bell, Emma. 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Caceres, Ruben C. och Paparoidamism, Nicholas G. 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 41(7/8): 836 - 867
- Clark, Robin. 1997. Looking after business: linking existing customers to profitability. *Managing Service Quality: An International Journal*. Vol. 7(3):146 - 149
- Denscombe, Martyn. 2009. *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Douglas, Anneli och Lubbe, Berendien Anna. 2006. Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft

- value management model: A survey in South Africa. *Tourism Management*. Vol 27(6): 1130-1140.
- Drèze, X., & Nunes, J. C. (2009). Feeling superior: the impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status. *Journal of Consumer Research*. Vol. 35(6), 890–905.
- European Comission. 2017. *What is an SME?*
<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/> (Hämtad 2017-05-29).
- Expedia Inc. 2013. *Ny rapport om resvanor från Expedia och VIA Egencia: Svenska affärsresenärer reser mest.*
<http://guiden.expedia.se/presscenter/ny-rapport-om-resvanor-fran-expedia-och-egencia-svenska-affaersresenaerer-reser-mest-311> (Hämtad 2017-02-07).
- GBTA. 2016a. *Global Business Travel Spend Topped Record-Breaking \$1.2 Trillion USD in 2015, Will Reach \$1.6 Trillion by 2020.* Global Business Travel Association.
http://www.gbta.org/foundation/pressreleases/Pages/rls_0711162.aspx (Hämtad 2017-02-06).
- GBTA. 2016b. *New Study Identifies Business Traveller Perspectives on Company Travel Policies, Compliance and Valued Amenities.* Global Business Travel Association.
http://www.gbta.org/foundation/pressreleases/Pages/RLS_111516.aspx?Source=http%3A%2F%2Fwww%2Egbta%2Eorg%2FLists%2FNews%2FAllItems%5Ffoundation%2Easpx (Hämtad 2017-02-06).
- Grönroos, Christian. 1998. *Marknadsföring i tjänsteföretag.* 3 uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Grönroos, Christian. 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition.* 3 uppl. Chichester: Wiley.
- Gustafson, Per. 2012. Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*. Vol 33(2): 267-284

- Göteborgssamhällets utveckling. 2010. *Omvärldsanalys*. Göteborgs Stad.
<http://www.samhallsutvecklingen.se/omvarldsanalys/> (Hämtad 2017-02-03).
- Ha, Sejin och Stoel, Leslie. 2014. Designing loyalty programs that matter to customers. *The Service Industries Journal*. Vol. 34(6):495-514
- Hislop, Donald och Axtell, Carolyn. 2015. The work-related affordances of business travel: a disaggregated analysis of journey stage and mode of transport. *Work, employment and society*. Vol 29(6): 950-968.
- Holloway, Christopher J., Humphreys, Claire och Davidson, Rob. 2009. *The Business of Tourism*. 8. uppl. Essex: Pearson Education Limited
- Holma, Anna-Maria. 2012. Interpersonal interaction in business triads—Case studies in corporate travel purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol 18(2): 101-112.
- Höst, Martin, Regnell, Björn och Runeson, Per. 2006. *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Harris, Lloyd C. och Piercy, Nigel F. 2013. *Principles of marketing*. 6. uppl. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kumar, V. och Shah, Denish. 2004. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*. Vol. 80(4):317-329
- Lacey, Russel och Morgan, Robert. 2008. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24(1):3 – 13
- MTR Express. 2016a. *Tågläget - Kvartal 3, 2016*.
- MTR Express. 2016b. *Tågläget - Kvartal 4, 2016*.
- MTR Express. 2017. *Företagsavtal*. <https://mtrexpress.se/sv/foretagsavtal> (Hämtad 2017-04-10).

- Mynewsdesk. 2015. *Stockholm lockar flest affärsresenärer*.
<http://www.mynewsdesk.com/se/travellink/pressreleases/stockholm-lockar-flest-affaersresenaerer-1151550> (Hämtad 2017-02-07).
- Naturvårdsverket. 2016. *Utsläpp av växthusgaser från inrikes transporter*. <http://www.naturvardsverket.se/Sa-mar-miljon/Statistik-A-O/Vaxthusgaser-utslapp-fran-inrikes-transporter/> (Hämtad 2017-02-03).
- Nelldal, B-L., Andersson, J., Fröidh, O. 2014. *Utveckling av utbud och priser på järnvägslinjer i Sverige 1990-2014 och utvärdering av avreglering och konkurrens samt analys av kommersiell och planeringsstyrd trafik*. Avdelningen för Trafik och Logistik. Kungliga Tekniska Högskolan.
- Norwegian Air Shuttle ASA. 2017. *Företagsavtal*.
<https://www.norwegian.com/se/foretag/foretagsavtal/> (Hämtad 2017-04-10).
- Näringsdepartementet. 2017. *En svensk flygstrategi – för flygets roll i framtidens transportsystem*.
- Oliver, Richard L. 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. Vol. 63(4): 33-44.
- Pearson, Bryan. 2017. *Building a B2B loyalty program with B2C tactics*. Chief Marketer. <http://www.chiefmarketer.com/building-a-b2b-loyalty-program-with-b2c-tactics/> (Hämtad 2017-02-22).
- PwC. 2015. *Sverigeförhandlingen • Kommersiella förutsättningar för höghastighetståg i Sverige*. PricewaterhouseCoopers i Sverige AB.
- Regeringskansliet. 2014. *Mål för förnybar energi*.
<http://www.regeringen.se/regeringens-politik/energi/fornybar-energi/mal-for-fornybar-energi/> (Hämtad 2017-01-30).
- Regeringskansliet. 2015. *Fossilfritt Sverige*. <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-prioriteringar/sverige-som-foregangsland-for-minskade-klimatutslapp/fossilfritt-sverige/> (Hämtad 2017-02-03).
- Resegeomtri. 2016a. *Business Travel Challenges 2017*. Resegeomtri Nordic AB.

- Resegeometri. 2016b. *Travel industry's most deprived areas 2017*. Resegeometri Nordic AB.
- SAS AB. 2017a. *Fler sätt att resa smart*. Scandinavian Airlines System Denmark – Norway – Sweden. <https://www.sas.se/foretagsprogram/flu-satt-att-resa-smart/> (Hämtad 2017-04-10).
- SAS AB. 2017b. *Tjåna SAS Credits på resan*. Scandinavian Airlines System Denmark – Norway – Sweden. <https://www.sas.se/foretagsprogram/sas-credits/> (Hämtad 2017-04-10).
- SJ AB. 2016. *Nu reser fler med tåg, det vinner alla på. År- och hållbarhetsredovisning 2015*. https://www.sj.se/content/dam/Beta/pdf/%C3%85rs-och-h%C3%A5llbarhetsredovisningar/SJ_Ars-och%20hållbarhetsredovisning_2015-2.pdf
- SJ AB. 2017a. *Fördelar för dig som affärsresenär*. <https://www.sj.se/sv/foretag/fordelar.html> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017b. *Företag*. <https://www.sj.se/sv/foretag.html> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017c. *Med ett historiskt starkt resultat rustar SJ för framtiden*. <http://nyhetsrum.sj.se/pressmeddelanden/2017/2/med-ett-historiskt-starkt-resultat-rustar-sj-foer-framtiden.html> (Hämtad 2017-03-06).
- SJ AB. 2017d. *Om SJ*. <https://www.sj.se/sv/om/om-sj.html> (Hämtad 2017-03-17).
- SJ AB. 2017e. *Om SJ Prio*. <https://www.sj.se/sv/sj-prio/om-sj-prio.html> (Hämtad 2017-04-11).
- SJ AB. 2017f. *På tåget*. <https://www.sj.se/sv/tagresan/pa-taget.html> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017g. *SJ ett av Sveriges mest digitala företag*. <http://nyhetsrum.sj.se/nyheter/2017/sj-ett-av-sveriges-mest-digitala-foeretag.html> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017h. *SJ Företagspresentation*. <https://sjab1.sharepoint.com/var-verksamhet/om-sj/847> (Hämtad 2017-02-13).

- SJ AB. 2017i. *SJ historia*. <https://www.sj.se/sv/om/om-sj/sj-160.html> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017j. *SJs Bolagsstyrning*. <https://www.sj.se/sv/om/om-sj/bolagsstyrning.html> (Hämtad 2017-03-06).
- SJ AB. 2017k. *SJ Årskort*. <https://www.sj.se/sv/vi-erbjuder/pendla-med-tag/arskort.html> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017l. *SJ Sveriges grönaste varumärket – för sjätte året i rad*. <http://nyhetsrum.sj.se/news/sj-sveriges-groenaste-varumaerke-foer-sjaette-aaret-i-rad-237603> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017m. *Så här funkar det*. <https://www.sj.se/sv/foretag/sa-har-funkar-det.html> (Hämtad 2017-03-29)
- SJ AB. 2017n. *Vi för människor närmare varandra, varje dag. Års- och hållbarhetsredovisning 2016*. <https://www.sj.se/content/dam/Beta/pdf/%C3%85rs-och-h%C3%A5llbarhetsredovisningar/SJ-AHR-2016-lankad.pdf> (Hämtad 2017-03-29).
- SJ AB. 2017o. *Vår trafik och sträckor*. <https://www.sj.se/sv/om/om-sj/trafik-och-tag.html> (Hämtad 2017-03-29).
- Skärvad, Per-Hugo och Lundahl, Ulf. 2016. *Utredningsmetodik*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Svenskt Näringsliv. 2004. *Avreglering i motvind? - Perspektiv på regelutredningens uppdrag rörande marknaderna för el, tele, post, flyg, järnväg och taxi*. Rapport/Svenskt Näringsliv.
- Tidningen RES. 2015. *Så reser vi i affärer i år*. http://www.resegeometri.se/wp-content/uploads/2015/03/Business-travel_RES201501_2.pdf
- Trafikverket. 2016. *Transportsektorns utsläpp*. <http://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet/sa-har-jobbar-vi-med/miljo-och-halsa/klimat/transportsektorns-utslapp/> (Hämtad 2017-02-03).

- Trafikanalys. 2016. *Inför en flygstrategi - ett kunskapsunderlag*. Rapport 2016:4.
- Transportstyrelsen. 2017. Flygtrafikstatistik. Utvecklingen under fjärde kvartalet 2016.
- Travel News. 2015. Mörka siffror för resandet hos nordiska företag. *Travel News*. 16 oktober. http://www.travelnews.se/moten/morka-siffror-for-resandet-hos-nordiska-foretag/?utm_source=Nyhetsbrev&utm_medium=email&utm_content=15576640&utm_campaign=2015-10-16 (Hämtad 2017-02-06).
- Unger, Orit, Uriely, Natan och Fuchs, Galia. 2016. The business travel experience. *Annals of Tourism Research*. Vol X(61): 142-156.
- van Weele, Arjan J. 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6 uppl. Hampshire: Cengage Learning.

Bilaga A – Enkät

Vi vill höra dina åsikter!

Just nu utvärderar vi vårt erbjudande till tjänsteresenärer i syfte att göra din tjänsteresa ännu bättre. Dina synpunkter är mycket viktiga för oss, och vi vill gärna veta vad just du värderar när du reser i tjänsten. Enkäten består av nio frågor som totalt tar cirka 5 minuter att svara på.

I denna undersökning definieras tjänsteresor som resor som görs i affärssyfte (dvs. ej pendlingsresor) och som betalas av din arbetsgivare. Undersökningen är avgränsad till att gälla tjänsteresor inom Sverige, samt till Köpenhamn och Oslo.

1. Hur många tjänsteresor* gör du i genomsnitt per månad?

* tur och retur, inom Sverige eller till Köpenhamn/Oslo

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5-8
- ☐ 9 eller fler

2. Ungefär hur långa är dina tjänsteresor* vanligtvis?

* inom Sverige eller till Köpenhamn/Oslo

- ☐ Under 10 mil
- ☐ 10-25 mil
- ☐ 25-40 mil
- ☐ 50-55 mil
- ☐ Över 55 mil

3. Hur ofta bestämmer du själv vilket transportmedel som du använder för resor i tjänsten?

- ☐ Aldrig
- ☐ Sällan
- ☐ Oftast
- ☐ Alltid

4. Vid tjänsteresor, inrikes eller till Oslo/Köpenhamn, reser jag oftast med transportmedlet:

- Bil
- Buss
- Flyg
- Tåg

5. Vid val av transportmedel vid tjänsteresa baserar jag mitt val på följande:

	Stämmer inte alls	Stämmer ganska dåligt	Varken eller	Stämmer ganska bra	Stämmer helt och hållet	Vet ej
Jag väljer det billigaste alternativet						
Jag gör det av vana						
Jag gör noga undersökningar av vilka möjliga transportalternativ som finns och väljer det mest lämpliga						
Jag lyssnar på rekommendationer från kollegor						
Jag följer min arbetsgivares resepolicy						
Jag bryr mig ej nämnvärt, bara jag kommer fram i tid						

6. När jag väljer transportmedel vid tjänsteresa värderar jag följande:

	Helt oviktigt	Oviktigt	Varken eller	Viktigt	Mycket viktigt	Vet ej
Tidseffektivitet						
Prisvärdhet						
Hög punktlighet						
Hög flexibilitet/frihet						
Passande avgångar och ankomsttider						
Hög komfort						
Enkelhet						
Att kunna utnyttja restiden till arbetsrelaterade ärenden						
Att kunna utnyttja restiden till privata ärenden/avkoppling						
Att det är miljövänligt						
Att det ger mig en känsla av tillhörighet och status						

Finns det några övriga aspekter som påverkar ditt val?

7. I samband med min tjänsteresa värderar jag följande:

	Helt oviktigt	Oviktigt	Varken eller	Viktigt	Mycket viktigt	Vet ej
Enkel bokning						
Personlig kontakt vid bokning						
Tillgång till obegränsad internetuppkoppling						
Tillgång till eluttag ombord						
Bra utbud av mat och dryck						
Måltider ingår i biljettpriset						
Tillgång till underhållning (t ex tidningar, musik, film)						
Möjlighet att sitta i tyst avdelning						
Möjlighet att prata avskilt med mina kollegor						
Möjlighet att resa i 1 klass/business class						
Möjlighet att få fördelar genom ett bonusprogram						
Erbjudanden från samarbetspartners						
Tillgång till lounge						
Tillgång till arbetsplats/mötesrum vid destinationen						

Finns det några övriga tillägg som du hade värderat högt?

8. a) * Om du fick förbättra något med dagens tågerbjudande för tjänsteresenärer, vad skulle det vara?

8. b)* Vilka är de främsta skälen till att du inte väljer tåg som ditt första transportalternativ vid tjänsteresor?

Välj 1-3 alternativ.

- ☐ Det är för dyrt
- ☐ Det är för lång restid
- ☐ Jag är rädd att inte komma fram i tid
- ☐ Det är för låg komfort
- ☐ Det är enklare att resa med annat transportmedel
- ☐ Det finns inga passande avgångar/ankomsttider
- ☐ För låg kvalitet på tilläggstjänster (mat, internet, lounge etc.)
- ☐ Jag vill tjäna bonuspoäng i ett lojalitetsprogram kopplat till ett annat transportmedel

9. Vilket transportmedel föredrar din arbetsgivare att du väljer vid tjänsteresor inrikes eller till Oslo/Köpenhamn?

- ☐ Bil
- ☐ Buss
- ☐ Flyg
- ☐ Tåg
- ☐ Min arbetsgivare har ingen åsikt om detta

Kön:

- ☐ Kvinna
- ☐ Man
- ☐ Vill ej uppge

Ålder: _____

Arbetsgivare: _____

* Fråga 8 formulerades olika beroende på om respondenten valt tåg som primärt färdmedel eller ej. 8.a) visades för de som valt tåg som primärt färdmedel vid tjänsteresor, och 8.b) visades för de som valt bil, buss eller flyg som primärt färdmedel vid tjänsteresor.