

Makten hos en tredje part

En studie om bokningskanalernas inflytande på små hotell

Av: Julia Franzén & Amy Sevelin

Handledare: Mikael Olsson
Södertörns högskola | Institutionen för Samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi | Hötterminen 2017



Förord

Studien är genomförd och skriven under höstterminen 2017 på Södertörns högskola. Vi vill tacka samtliga respondenter som deltagit i vår studie för att de tagit sig tiden att ställa upp på intervjuer. Vi vill också tacka vår handledare Mikael Olsson för all feedback under arbetets gång.

Sammanfattning

Studiens titel: Makten hos en tredje part - En studie om bokningskanalernas inflytande på små hotell

Ämne/kurs: Företagsekonomi C, Examensarbete i Organisationsteori på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Julia Franzén, Amy Sevelin

Handledare: Mikael Olsson

Nyckelord: E-handel, Små hotell, Bokningskanaler, Online Travel Agencies, Plattformer

Syfte: Syftet med denna studie är att få fördjupad förståelse för vilket inflytande bokningskanaler i hotellsektorn har på de små hotellens organisation.

Metod: Uppsatsen är baserad på en kvalitativ flerfallsstudie som genomförts med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod.

Tidigare forskning: För att ge läsaren en uppfattning av ämnet sammanfattas tidigare forskning och studier om bokningskanalernas inflytande på hotell i denna sektion. Forskningen ligger tillsammans med teoriavsnittet som grund för den avslutande analysen.

Teori: Teoridelen behandlar tvåsidiga nätverk i en plattformsteori för att skapa förståelse över relationen mellan användare och plattformen. I avsnittet diskuteras även två affärsmodeller, B2B och B2B2C som beskriver hur affärsprocessen traditionellt sett ut och hur den utvecklats i linje med e-handel.

Empiri: Empiriavsnittet inleds med en presentation av de 6 fallföretag som undersöks och de utvalda respondenterna som intervjuades. Hotellen som deltog i undersökningen är Lydmar Hotel, Hellsten Hotels, Mälardrottningen, Sky Hotel Apartments, Hotell Hansson och Hotell Anonym. Slutligen sammanfattas intervjupersonernas svar och kopplas till de teman som identifierats under datainsamlingens gång.

Resultat: Studiens resultat pekar på att de stora bokningskanalerna har ett stort inflytande på små hotell men att de bidragit till möjligheten för de små hotellen att marknadsföra sig globalt och erhåller därför högre beläggningsgrad än tidigare. Bokningskanalerna har även spelat en viktig roll för Stockholms destinationsutveckling.

Abstract

Study title: The power of a third party - A study of the influence of booking channels on small hotels

Subject / course: Business Administration C, Degree Project in Organizational Theory at Bachelor's Level, 15 higher education credits

Authors: Julia Franzén, Amy Sevelin

Supervisor: Mikael Olsson

Keywords: E-commerce, Small hotels, Booking channels, Online travel agencies, Platforms

Purpose: The purpose of this study is to gain in-depth understanding of the influence of booking channels in the hotel sector on the small hotel's organization.

Method: The essay is based on a qualitative multidirectional study conducted with 6 semistructured interviews as a data collection method.

Previous research: To give the reader an idea of the subject, previous research and studies summarize the influence of booking channels on hotels in this section. The research lies with the theory section as the basis for the final analysis.

Theory: The theory deals with two-sided networks in a platform theory to create understanding of the relationship between users and the platform. The section also discusses two business models, B2B and B2B2C, which describe the business process traditionally and how it developed in line with e-commerce.

Empiria: The Empiria section begins with a presentation of the 6 cases investigated and the selected respondents interviewed. The hotels that participated in the survey are Lydmar Hotel, Hellsten Hotels, Mälardrottningen, Sky Hotel Apartments, Hotell Hansson and Hotell Anonym. Finally, the respondents' responses are summarized and linked to the themes identified during the course of data collection.

Findings: The results of the study indicate that the major booking channels have a big influence on small hotels but that they contributed to the opportunity for the small hotels to market globally and therefore receive higher occupancy rates than before. The booking channels have also played an important part in Stockholm's destination development.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 E-handels utveckling	1
1.1.2 Hotellsektorns utveckling	2
1.1.3 E-handel i hotellsektorn	2
1.1.4 Bokningskanaler	3
1.2 Problemdiskussion	4
1.3 Syfte	5
1.4 Frågeställningar	5
1.5 Avgränsningar	5
2. Metod	6
2.1 Val av metod	6
2.2 Flerfallsstudie	6
2.3 Semistrukturerade intervjuer	6
2.4 Urvalsprocessen - val av fallföretag och respondenter	7
2.5 Etiskt ställningstagande	8
2.6 Kvalitativ analys	8
2.7 Metoddiskussion och källkritik	9
3. Tidigare forskning	11
3.1 Bokningskanalernas inflytande på hotell	11
3.1.1 Provisionskostnader	11
3.1.2 Tillgänglighet	12
3.1.3 Placering	12
3.1.4 Konkurrens	13
3.1.5 Prisparitet	14
3.1.6 Marknadsföring	14
3.1.7 Anpassningsförmåga	15
4. Teori	16
4.1 Nya affärsmodeller i hotellsektorn	16
4.1.1 Business-to-Customer	17
4.1.2 Business-to-Business-to-Customer	17
4.2 Plattformsteorin	17
4.2.1 Nätverkseffekter	18
5. Empiri	20

5.1 Fallföretag och respondenter	20
5.1.1 Lydmar Hotel	20
5.1.2 Hellsten Hotels	20
5.1.3 Mälardrottningen	21
5.1.4 Sky Hotel Apartments	21
5.1.5 Hotell Hansson	22
5.1.6 Hotell Anonym	22
5.2 Sammanfattning av intervjuerna	22
6. Analys	29
6.1 Koppling till tidigare forskning	29
6.2 E-handelns affärsmodeller	31
6.3 Plattformsteorin och dess nätverkseffekter	32
7. Diskussion	34
8. Slutsatser	36
9. Egna reflektioner och förslag till vidare forskning	37
Referenslista	39
Bilagor	1
Bilaga 1 - Intervjuguide	1

1. Inledning

I det inledande avsnittet ges en introduktion till det ämne studien ämnar undersöka. Här presenteras även uppsatsens syfte och frågeställningar, avgränsningar samt problemdiskussion.

1.1 Bakgrund

“The development processes within the information technology, communications and Internet, have revolutionized the entire tourism industry”

- Sion och Mihălcescu (2013, 289)

De senaste decennierna har turismbranschen genomgått en rad olika förändringar och en av orsakerna är utvecklingen av information, kommunikation och teknologi (IKT). Uppkomsten av Internet har haft en enorm inverkan på turismbranschen enligt Mihaela Diaconu och Amalia Dutu (2017) och har gett upphov till möjligheten att handla tjänster kopplade till turism online, det som kommit att bli e-turism. I och med att Internet används mer och mer har möjligheten att nå ut till en större marknad ökat för aktörer i turismbranschen menar Beatrice Sion och Cezar Mihălcescu (2013) då företagen kan distribuera information och erbjuda bokningsmöjligheter online (Sion & Mihălcescu, 2013).

En av de grenar inom turism menar World Economic Forum (2017) som påverkats mycket av e-handels utveckling är hotellsektorn. De menar att många hotell sett Internet som en möjlighet att marknadsföra sig mer effektivt till en lägre kostnad. “All you need is creativity, talent and imagination” (The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017, s. 61).

1.1.1 E-handels utveckling

Sverige är idag ett av de ledande länderna i Europa inom e-handel, enligt Handelsrådet (2017). Vid uppkomsten av Internet 1995 revolutionerades e-handeln då man såg e-handels potential. Världen digitaliseras vilket innebar att butiker och hotell kunde sälja sina produkter och tjänster digitalt. Utbredningen av e-handel i Sverige var till en början långsam och i början av 2001 var det dryg 20% av Internetanvändarna som handlat via e-handel till att det nio år senare var ca

80%. Under 2016 visar statistik på utvecklingen att nio av tio handlat via e-handel och att köp utomlands ökat markant. (Handelsrådet, 2017; IIS, 2017).

1.1.2 Hotellsektorns utveckling

I Sverige etablerades hotellverksamheten under 1600-talet i form av enkla gästgiverier. Hotell som vi känner till idag uppkom först under 1800-talet. De första hotellen var koncentrerade runt samlingspunkter och hamnstäder men när Europa gick in i den industriella revolutionen byggdes ett kontaktnät ut av järnvägar. Det blev naturligt att hotell byggdes vid dessa knutpunkter. Flyg- och biltrafiken växer under 1900-talet vilket påverkar hotellbranschen då det blev mer lättillgängligt att resa vilket innebar en växande turism samt att nya knutpunkter växte fram (Nilsson, 2016).

Hotellsektorn i Sverige växer ständigt och Visitas (2017) undersökning över utvecklingen visar på att efterfrågan på hotell växt från 1980-talet och att den största ökningen skett från 2010-2016. Beläggningsgraden har under samma tidsperiod skiftat mycket men den största ökningen är likaså mellan 2010-2016 (Visita, 2017).

I Stockholm har utvecklingen av antal belagda hotellrum varit positiv och följt en liknande utveckling som den totala hotellsektorn i Sverige visar Visita (2017) i sina sammanställningar av SCB och Tillväxtverkets statistik. Stockholm följer ungefär samma utvecklingskurva som hela landet, men beläggningsgraden är betydligt högre (Visita, 2017).

1.1.3 E-handel i hotellsektorn

En tidigare studie av Lynn M. Martin (2004) visar på att hotellsektorn var den sektor som troligast skulle använda sig av Internet-innovationer och hon menar på att innovationerna kan leda till större tillväxt för hotell om de inkorporerar dem i rätt kontext (Martin, 2004). Andra undersökningar visar på att IKT, Internet och E-handel haft en positiv inverkan på hotellsektorn men Martin (2004) menar att det enbart är de stora hotellen och hotellkedjorna som egentligen gynnas av detta. Martin utvecklar sitt resonemang och menar att vid introduktionen av Internet hade forskare en ganska naiv syn på hur detta skulle influera hotellsektorn. Små hotell såg möjligheterna med att kunna konkurrera med de större redan etablerade hotellen, men Martin menar att verkligheten ser annorlunda ut då små hotell har för begränsade kunskaper om Internet och e-handel för att lyckas utnyttja dess fördelar (Martin, 2004, 82).

Bill Anckar och Pirkko Walden (2001) genomförde en undersökning som studerade introduktionen av e-handel i ett mindre hotell där man inkorporerade ett webbbookningssystem och utvecklade ett flertal av affärsprocesserna virtuellt. Man såg stora möjligheter för hotellet att stärka sin konkurrensförmåga då man såg Internet som billigt, lättillgängligt och enkelt att använda. De problem som tidigt uppfattades som hinder i undersökningen var bristande IT-kunskaper och bristande resurser för att applicera IKT i företaget (Anckar och Walden, 2001). Detta stärker Martins (2004) argument att utmaningen med begränsade kunskaper ligger hos de små hotellen.

Enligt DiPietro och Wang har situationen dock förändrats något. Bristen på IT-kunskaper är inte längre det stora problemet för små hotell och möjligheterna har förändrats. Enligt DiPietro och Wang (2009) är utmaningen för hotellen att finnas tillgängliga på alla stora bokningskanaler. Majoriteten av hotellbokningar går via dessa bokningskanaler och är hotellet inte anslutet till en bokningskanal får de svårt att konkurrera med andra hotell (DiPietro & Wang 2009).

1.1.4 Bokningskanaler

En bokningskanal är en form av e-handelsbolag som satsar på digital service för att göra det lättare för kunder att upptäcka, prisma, jämföra och boka hotell. De fungerar som en plattform där resenärer och hotell möts (Booking.com, 2018).

I Sverige finns framförallt två stora bokningskanaler, Booking.com och Expedia.com, där majoriteten av hotell är anslutna (Visita, 2016). Bokningskanalerna agerar resebyråer online där gästerna kan jämföra priser och alternativ mellan de anslutna hotellen innan de bokar. Bokningssidorna möter kundernas efterfrågan på att det ska vara smidigt och tidsbesparande att boka och har ett stort fokus på gästernas önskemål när de tillhandahåller tjänster. De anslutna hotellen väljer därefter vilket pris och rum som ska vara tillgängligt på sidan (Konkurrensverket, 2017). Det blir allt vanligare att boka hotell via en tredje part istället för att boka direkt via hotellets hemsida. Gästerna förväntar sig att alla hotell ska finnas tillgängliga på alla stora bokningskanaler (DiPietro & Wang 2009; Konkurrensverket, 2017).

Booking.com som är den största bokningskanalen i Sverige och har över 1 589 940 boenden över världen. 290 av 309 hotell är anslutna till plattformen i Stockholms län (Booking.com,

2018). Expedia är den näst största bokningskanalen. Plattformen har över 260 000 hotell på destinationer runt om i världen och tillhandahåller 4 000 000 rum varav 258 av 309 hotell i Stockholms län (Expedia.com, 2018).

1.2 Problemdiskussion

För gästerna är det lättare att jämföra olika hotell på en sida istället för fler vilket gör att hotellen måste vara anslutna till alla stora bokningskanaler för att vara konkurrenskraftiga och detta är enligt DiPietro och Wang (2009) hotellens största utmaning (DiPietro & Wang 2009). Dessutom använder flera av bokningskanalerna konkurrenshämmande villkor, enligt Visita, svensk besöksnäringens bransch- och arbetsgivarorganisation, som 2016 valde att stämma bokningskanalen Booking.com. Eva Östling, VD för Visita, menar att Booking.coms tveksamma metoder påverkar hotell negativt i den bemärkelse att de inte får ha lägre pris på den egna hemsidan än på Booking.com eller ha lägre pris på andra bokningskanaler som är konkurrenter. Östling menar att Booking.com inte är ett enskilt fall utan detta är ett globalt mönster. Hon menar att bokningskanalerna har majoriteten av marknaden och kontrollerar den i en form av oligopol. Hotellens beroendesituation gör att de hamnar i underläge vid förhandlingar där den tredje parten kan sätta villkoren för avtalet. Dessutom kritiserar Östling rankingssystemet då en högre ranking beror på avtalets utformning. Ju mer provision bokningskanaler får desto bättre position hamnar hotellet på sidans listor. Det gör att mindre hotell som inte har lika mycket resurser som de större har svårt att konkurrera. Expedia.com har blivit utredd för samma ärende men valde till skillnad från Booking.com att ändra sina villkor. Booking.com gick istället med på en kompromiss där de anslutna hotellen kan prissätta fritt på andra konkurrerande bokningskanaler (Konkurrensverket 2017). Problematiken med bokningskanaler verkar vara att små hotell har betydligt svårare att ta plats på marknaden då de är beroende av bokningskanalerna på ett helt annat sätt än de större konkurrenterna. De behöver finnas på bokningskanalerna för att finnas på marknaden.

I "The hotel distribution report" (2015) undersöker Macy Marvel relationen mellan bokningskanaler och hotell. Marvel menar att bokningskanalernas inflytande fortsätter att växa under 2016 runt om i världen. Hennes undersökningsresultat visar att de större hotellkedjorna påverkas mindre än de små hotellen när det gäller bokningskanalernas ökade inflytande. De större hotellkedjornas bokningar via bokningskanaler utgör 10-15% jämfört med de mindre hotellen där det utgör 70% av bokningarna (Marvel, 2016).

1.3 Syfte

Med ovanstående diskussion i åtanke är syftet med denna studie att få fördjupad förståelse för vilket inflytande bokningskanaler i hotellsektorn har på de små hotellens organisation.

1.4 Frågeställningar

För att svara på syftet sammanställs nedan undersökningsfrågor som ska besvara problemdiskussionen:

- Vilket inflytande har bokningskanaler på de små hotellens organisation ur de små hotellens perspektiv?
- Vilket inflytande har bokningskanalerna haft på hotellmarknaden i Stockholm ur de små hotellens perspektiv?
- Vilka möjligheter respektive utmaningar har bokningskanaler medfört för små hotell i Stockholm?

1.5 Avgränsningar

Undersökningen har avgränsats till att studera små hotell belägna i Stockholm som finns tillgängliga på bokningskanaler. Beslutet att avgränsa studien till små hotell grundar sig i att de uppfattas befinna sig i en beroendesituation gentemot bokningskanalerna och enligt tidigare studier påverkas de på ett annat sätt än de större konkurrenterna. Studien är avgränsad till att beakta bokningskanalernas påverkan ur hotellens perspektiv då syftet är att undersöka hur de upplever kanalernas inflytande.

2. Metod

I detta avsnitt beskrivs studiens metodval. Med stöd från lämplig litteratur beskrivs studiens forskningsstrategi, intervjumetod, urvalsprocess och analysmetod. Ett kritiskt ställningstagande till studiens metodval presenteras samt en diskussion kring etiska aspekter.

2.1 Val av metod

En kvalitativ forskningsstrategi valdes för möjligheten att få en djupare förståelse för bopningskanalernas inflytande. Enligt Alan Bryman och Emma Bell (2013) ämnar den kvalitativa forskningsstrategin till att ta fram data som kan ge forskarna en djupare förståelse av studieobjektet (Bryman och Bell, 2013, s. 49). Sett till studiens syfte ansågs en kvalitativ ansats därför lämplig. Alternativet var att genomföra en kvantitativ studie med ett mer omfattande och representativt urval. Detta hade speglat populationen bättre och med till exempel en tvärsnittsdesign där data samlas in vid samma tidpunkt samt undersöker flera variabler hade olika sambandsmönster kunnat upptäckas (Bryman & Bell, 2013). Men det hade inte gett den djupgående förståelsen som eftersträvas i studien.

2.2 Flerfallsstudie

En fallstudiedesign rymmer enligt Bryman och Bell (2013) ett detaljerat och ingående studium av ett fall. Uppsatsen är baserad på en flerfallsstudie vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär att det är fler än ett objekt som undersöks med syftet att jämföra de olika objekten. På så sätt kan resultaten från vart och ett av fallen ställas mot varandra men ger också möjligheten till att upptäcka vad som är unikt och gemensamt i de olika fallen (Bryman & Bell, 2013, 84-89). Studiens objekt är 6 hotell i Stockholm och det ansågs vara lämpligt att undersöka fler snarare än ett då det lättare kan spegla ifall de influenser som försöker identifieras kan generaliseras.

2.3 Semistrukturerade intervjuer

För att samla in data valdes semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod. Enligt Bryman och Bell (2013) använder sig forskaren av en lista över teman som ska beröras där intervjupersonen kan utforma svaren på valfritt sätt, en så kallad intervjuguide (Bryman och

Bell, 2013, s. 475). De teman som präglade intervjuguiden i denna studie berörde faktorer som enligt tidigare studier påverkat bokningskanalernas inflytande på hotell. De faktorer som kunde identifieras berörde framförallt bokningskanalernas position på marknaden, hotellens konkurrens, marknadsföringsstrategier och kostnader kopplat till samarbetet med bokningskanalerna. Utifrån dessa teman formulerades öppna frågor som gav respondenten möjligheten att svara fritt. Då svaren från respondenterna inte ska ledas in på spår genom frågorna utformades intervjufrågorna för att vara objektiva i den mån möjligt (Bryman & Bell, 2014, s. 483-484). Intervjuerna ägde rum under loppet av 3 dagar. Samtliga intervjuer varade runt 30-60 minuter. Intervjuerna spelades in och transkriberades omgående.

2.4 Urvalsprocessen - val av fallföretag och respondenter

Populationen består av alla hotell i Stockholm. Ur populationen har urvalet avgränsats till små hotell i Stockholm. För att kunna kategorisera vad ett litet hotell är gjordes enkla beräkningar utifrån Stockholms Hotellrapport (2016). I rapporten finns alla Stockholms 154 hotell listade. Större hotellkedjor valdes bort i undersökningen och små hotell definierades utefter antalet anställda. Enligt Svenskt Näringsliv definieras ett litet företag efter 10-49 anställda (Svenskt Näringsliv, 2010). På grund av att hotellbranschen till hälften utgörs av tim- och säsongspersonal (Devrim Mavi, 2012) sattes istället en maxgräns i denna studie på 80 anställda. Av 154 hotell kategoriseras 69 hotell som små hotell. De hotell som valde att ställa upp kontaktades för en intervju med syftet att få förståelse för hur bokningskanaler kan influera hotell. 6 hotell deltog i den kvalitativa undersökningen varav samtliga hade cirka 10-80 anställda, med säongs- och timpersonal inräknat.

Vid val av respondenter har ett målstyrt urval använts då personer med viss specifik inblick och kunskap krävdes för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Enligt Bryman och Bell (2013, 452) är målstyrt urval ett typ av icke-sannolikhetsurval som är lämpligt att använda när forskarna söker att hitta individer som är relevanta för den aktuella undersökningen. Då det bara är hotellen som kan förklara hur bokningskanaler influerat deras verksamhet var det ett enkelt val att använda denna urvalsmetod. De hotell som medverkar i studien valdes på grund av definitionen "små hotell". De hotell som slutligen kom att delta i undersökningen valdes från kontaktlistan över små hotell. Vid val av individer var målet att hitta personer som hade så mycket inblick och kunskap om det aktuella ämnet som möjligt.

2.5 Etiskt ställningstagande

Enligt Bryman och Bell (2013) finns det etiska regler forskaren måste ta hänsyn till i sin studie och de brukar beröra frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Forskaren måste informera involverade personer om studiens syfte och får inte ge undersökningspersonerna vilseledande information. Deltagandet måste vara frivilligt och deltagaren måste få möjligheten till anonymitet samt att den insamlade datan endast får användas för forskningsändamålet (Bryman och Bell, 2013, s.137). Respondenterna i undersökningen hade möjlighet att vara anonyma men 5 av 6 godkände att inte vara det och därför är de angivna med namn, position och arbetsplats i tabellen nedan. En av respondenterna ville vara anonym och är därför benämnd som "Anonyma Anna" från "Hotell Anonym" som är ett fingerat namn. De har enligt de etiska reglerna också fått ta del av studiens syfte och deltagandet har varit frivilligt. Samtliga respondenter godkände att intervjuernas spelades in och skulle användas som studiens grundläggande data. En av respondenterna efterfrågade att det inspelade materialet inte skulle spelas upp för obehöriga, men allt fick användas som material i studien. Det har forskarna tagit hänsyn till och därför har ingen annan än forskarna fått ta del av inspelningarna.

Namn	Befattning	Hotell	Intervjudatum
Nils Holmqvist	Sälj - och marknadschef	Lydmar Hotel	8/12-17
Mikael Larsson	Revenue & distribution Manager	Hellsten Hotels	6/12-17
Tobias Stahtin	Receptionist	Mälardrottningen	7/12-17
Pontus Falk	Platschef	Sky Hotel Apartments	7/12-17
Henry Freeland	Hotel Manager	Hotell Hansson	8/12-17
Anonyma Anna	Revenue Manager	Hotell Anonym	8/12-17

2.6 Kvalitativ analys

Efter transkribering analyserades intervjuerna som helhet genom att koda dem. Kodningen skedde efter hand som en intervju transkriberats för att öka förståelsen av datan. Kodningen innebar att forskarna läste igenom intervjuerna för att finna nyckelord. För att upprätthålla en

hög validitet bearbetades samma intervjuer av studiens båda forskare och jämförde sedan vilka nyckelord de funnit. Detta gjorde det möjligt att hitta intressanta samband men chanserna att missa viktigt material blev även mindre. De kodade nyckelorden antecknades i marginalen i form av kommentarer för att snabbt få en överblick. Därefter granskades koderna kritiskt för att undvika att olika koder beskriver samma sak. Kodningen skapar en grund till vad som tolkas i analysen. Efter kodningen av intervjuerna sammanfattades svaren från alla respondenter under olika teman baserade på nyckelorden för att snabbt ge en övergripande bild men även en tydlig empiridel. Delar av empirin som kodats analyserades kontinuerligt gentemot teorin och tidigare forskning där analysen sammanställdes i ovan nämnda teman. Därefter analyserades kategorierna mot varandra för att sedan leda till en prövning av tidigare teorier och forskning.

2.7 Metoddiskussion och källkritik

Forskarna valde en kvalitativ forskningsmetod och är medvetna om att resultatet kan framstå som subjektivt på grund av att kvalitativa resultat ofta bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar. Resultaten kan därför ha påverkats av vad forskarna anser är relevant. Detta leder i sin tur till en svårighet att replikera undersökningen då det är individuellt vad forskaren anser är intressant och väljer att ställa följdfrågor till (Bryman & Bell, 2013, 416). Två olika forskare skulle i detta fall få olika resultat. Det finns även en risk att respondenterna påverkats av forskarnas egenskaper som till exempel ålder och kön. (Bryman & Bell, 2013,417).

Undersökningen går inte direkt att generalisera till hela populationen. Det hade krävts en kvantitativ enkätstudie som metod för att uppnå det. Det var en utgångspunkt forskarna hade vid uppsatsens början men antalet respondenter var inte omfattande nog. Forskarna valde då att ändra syftet till att få en djupgående förståelse vilket gjorde att en kvalitativ metod blev lämpligast. Som tidigare nämnt är antalet respondenter i den kvalitativa undersökningen inte tillräckligt många för att vara representativt men med tanke på de få avvikelser som finns i respondenternas svar speglar undersökningen ändå urvalet “små hotell i Stockholm” relativt bra.

En semistrukturerad intervju kan innebära att alla respondenter inte får samma möjlighet att gå djupare i varje fråga. Viktig information kan gå förlorad om inte alla respondenter får samma följdfrågor. En strukturerad intervju hade gjort det rättvist för alla respondenter då de fått samma frågor men forskarna hade inte fått samma djup i respondenternas svar. Då forskarna

söker en djupare förståelse hade en strukturerad intervju inte fungerat så trots att alla inte fick samma möjlighet till följdfrågor så bidrar den semistrukturerade intervjun i det här fallet till ett bättre resultat. Fler intervjuer borde ha genomförts då kvaliteten varierade mellan de olika intervjuerna beroende på hur mycket tid som fanns till intervjun. Fler intervjuer hade även gjort materialet starkare då forskarnas intervjuteknik förbättrades under arbetet. Under tiden som empiri samlades in lärde forskarna sig mer om ämnet vilket gjorde att nya följdfrågor kom upp.

Urvalet var delvis målstyrt. Forskarna valde att rikta in sig på respondenter som hade kunskap om bokningskanaler och om hotellet i sig och därför valdes ekonomi- och marknadschefer samt en receptionist som intervjupersoner. Receptionisten hade en avvikande position jämfört med resterande respondenter men hade kunskap om det som studien eftersträvade att undersöka vilket förklarar beslutet att ändå inkludera personen i undersökningen. Respondenterna är inte heller anonyma vilket kan leda till att de aktivt väljer att undanhålla känslig information och väljer sina ord mer omsorgsfullt.

Forskarna valde att genomföra en kvalitativ dataanalys vilket kan vara problematiskt då det finns risk att sammanhanget går förlorat vid kodningen. Forskarna ser risken med att kodningen av intervjuerna kan bidra till att datan blir otydlig när den delas upp i teman och delar (Bryman & Bell, 2013, 591). Forskarna valde att koda datan framför att välja en narrativ struktur där material inte delas upp då forskarna inte bara vill beskriva utan även skapa en djupare förståelse. I uppsatsen var kodning det lämpligaste tillvägagångssättet för att tolka och jämföra med teorin samt skapa förståelse. Risken med kodning är att materialet inte alltid ger en rättvis bild av verkligheten då kontexten kan försvinna. För att undvika detta har forskarna reflekterat över sin egna påverkan i arbetets olika delar.

Undersökningens teoretiska avsnitt baseras på vetenskapliga artiklar. De vetenskapliga artiklarna anses trovärdiga då de är granskade och godkända av experter (Göteborgs universitetsbibliotek, 2017).

3. Tidigare forskning

För att ge läsaren en uppfattning av ämnet sammanfattas tidigare forskning och studier om bokningskanalernas inflytande på hotell i denna sektion. Forskningen ligger tillsammans med teoriavsnittet som grund för den avslutande analysen.

3.1 Bokningskanalernas inflytande på hotell

För att få fördjupad förståelse för vad tidigare studier belyser angående bokningskanalernas inflytande på små hotell är denna sektion indelad i de teman som identifierats under sammanställningen av tidigare forskning och kommer i den avslutande analysen kopplas till respondenternas uppfattning av bokningskanalernas inflytande.

3.1.1 Provisionskostnader

Cristian Morosan och Miyoung Jeong (2008) belyser att hotell idag måste kämpa för att gästerna ska boka via hotellets egna hemsida istället för en tredje part som tar en stor bit av inkomsten genom provision. Bokningskanalerna konkurrerar ut hotellens egna webbsida genom att erbjuda lägre priser. För att ett hotell ska bli framgångsrikt är det idag viktigt att finnas tillgänglig på bokningskanalerna menar Morosan och Jeong (2008). I och med att allt fler bokningskanaler dyker upp på marknaden blir det enklare för kunderna att leta efter lämpliga boenden till det bästa priset vilket skapar problem för hotell. Genom att kunden väljer att boka via en tredje part uppstår distributionskostnader i form av provision för hotellet (Morosan & Jeong 2008). DiPietro och Wang (2009) menar på att utmaningarna med distributionskostnader är särskilt problematiska för de små hotellen då de har mindre resurser än de större kedjorna. De mindre hotellen missgynnas jämfört med de större då de inte har råd att till fullo finansiera kostnaderna och då ta del av, för många, en nödvändig kanal för att kunna sälja sina rum (DiPietro och Wang, 2009). De små hotellen har inte heller samma kraft vid förhandling av avtal som de större kedjorna har då små hotell inte är avgörande för bokningskanalernas framgång (Konkurrensverket, 2017).

En undersökning av Marco Ginanneschi (2013) visar på att e-handeln medfört ökad försäljning och sysselsättning i området där undersökningen gjordes, men att hotellens lönsamhet sjönk markant. Resultatet blev att de små hotellen drabbades värst av introduktionen av bokningskanaler (Ginanneschi, 2013). Enligt TT (2016) kan det bero på det faktum att de som

får synas på bokningskanalerna är de som betalar högre provision och om de små hotellen tvingas betala stora summor pengar för exponering kan det påverka deras resultat betydligt mer än de större hotellen (TT, 2016). Bokningskanalerna tar även ut en avgift för ökad exponering av hotellen vilket enligt Svenska Dagbladet (2017) gör det omöjligt för de små hotellen att konkurrera med de större.

3.1.2 Tillgänglighet

DiPietro och Wang (2009) belyser hur viktigt det är för hotell att finnas tillgängliga på alla stora bokningskanaler. Gästerna förväntar sig att de ska hitta alla alternativ som finns på bokningskanalerna då de vill kunna jämföra priser och utbud snabbt och enkelt. Detta resulterar i stora kostnader för hotellen då bokningskanalerna tar ut stora summor provision på priset vilket blir en stor utmaning för framförallt små hotell (DiPietro & Wang, 2009).

Paolo Neirotti, Elisabetta Raguseo och Emilio Paolucci (2016) menar på att det som idag är avgörande för hotellens ekonomiska resultat är hur många bokningskanaler hotellet är anslutet till. Deras studie visar på att de hotell som fanns tillgängliga på flest bokningskanaler hade både starkare tillväxt och högre vinster än de hotell som inte fanns på multipla bokningskanaler (Neirotti et al., 2016.).

3.1.3 Placering

Eyal Ert och Aliza Fleischer (2014) fördjupar sig i betydelsen av bokningskanaler och vilken placering hotellet har på sidan. De menar att även om bokningskanaler underlättar för kunderna att hitta ett lämpligt hotell är det enorma utbudet ett problem. Det finns för många hotell att välja mellan trots att bokningssidorna tillåter funktioner som smalnar av sökningarna. Deras studie visar på att de hotell som troligast kommer bli valda av kunden är de som är listade högt upp eller långt ner på listan och det visar på att hotell är väldigt känsliga för vilken placering de har. Ett högt betyg och rankning kan innebära att hotellet väljs av kunden då det hamnar i en lista. Undersökningen visar att de två hotellen högst upp och de tre hotellen längst ner är de som troligast väljs (Ert och Fleischer, 2014).

Enligt Eva Östling (2016) är det som påverkar hotellets position på bokningskanalerna hur deras rankning ser ut på sidan. Problematiken med detta är att bokningskanaler som till exempel

Booking.com använder sig av, enligt Visita, tvivelaktiga rankingssystem. Det som påverkar rankingen är inte alltid gästernas betygsättning utan det som påverkar är hur mycket provision hotellen betalar till Booking.com men även i vilken grad hotellen tillhandahåller tillgängliga rum (Eva Östling, Visita, 6 oktober 2016).

3.1.4 Konkurrens

Anckar och Walden (2001) menar att genom att e-handel blivit globalt tillgängligt via Internet har det inneburit en stor möjlighet för små och mellanstora hotell att stärka sin konkurrensförmåga. Studien undersöker introduktionen av e-handel i ett mindre hotell där man inkorporerade ett webbbockningssystem och utvecklade ett flertal av affärsprocesserna virtuellt. Internet sågs som billigt, lättillgängligt och enkelt att använda utan tidigare kunskaper. Anckar och Walden (2001) menar på att Internet sågs som möjligheternas verktyg, särskilt för mindre företag och för hotell sågs det som nödvändigt att använda sig utav det. Internet gjorde att mindre företag kunde konkurrera på samma villkor som stora företag oavsett var de var geografiskt placerade, menar Anckar och Walden (2001). De problem som tidigt sågs som hinder var bristande IT-kunskaper och bristande resurser för att applicera IKT i företaget Anckar & Walden (2001).

Visita, Svensk besöksnäring (2016) har ett annat perspektiv jämfört med Anckar och Walden (2001) och ser de utmaningar som e-handel medfört för hotellens konkurrensförmåga. Visita (2016) menar att bokningskanalernas avtal är konkurrenshämmande. Enligt Visita kräver till exempel bokningskanalen Booking.com att hotellen inte får marknadsföra lägre priser än de själva marknadsför på sin sida. Detta är ett villkor hotellen måste gå med på för att gå in i ett samarbete med Booking.com. Eva Östling, VD på Visita, beskriver det som ett globalt oligopol då ett fåtal bokningskanaler som till exempel Booking.com kontrollerar marknaden både nationellt och internationellt. I Sverige använder bokningskanalerna sig av konkurrenshämmande avtalsvillkor som är förbjudna i bland annat Tyskland, Frankrike, Österrike och Italien (Eva Östling, Visita, 6 oktober 2016).

Ginanneschi (2013) menar på att små hotell är mer beroende av bokningskanalerna än de större konkurrenterna. Problematiken med detta menar Ginanneschi (2013) är att många små hotell inte klarar av att betala den höga provisionen bokningskanalerna tar ut vilket resulterat i lägre

vinster även om försäljningen ökat. Detta skapar en konflikt då bokningskanalerna blir en direkt konkurrent till hotellens egna bokningssystem samtidigt som de är beroende av bokningskanalerna för att få några bokningar (Ginanneschi, 2013).

3.1.5 Prisparitet

Prisparitet innebär enligt Konkurrensverket (2017) att hotell måste sälja ett rum för samma pris oberoende vilken kanal de väljer. De största bokningskanalerna i Sverige hade tidigare prisparitetsvillkor i sina avtal till hotellen och hotellen fick då inte sälja sina rum för olika pris i olika kanaler. Prisparitetsvillkoren leder till begränsad konkurrensförmåga för hotell enligt Konkurrensverket (2017) då bokningskanalerna kan höja provisionen men samtidigt förhindra att hotellen höjer sina priser. Bokningskanalerna kan då ta en större del av vinsten. Efter konkurrensverkets utredning om hur dessa villkor hämmar konkurrensen har bokningskanalerna kompromissat i sina avtal. Efter utredningen har det blivit vanligare att hotell erbjuder olika priser på olika bokningskanaler. Men den största bokningskanalen, Booking.com, använder sig fortfarande av prisparitet i sina villkor men tillåter annan prissättning hos deras konkurrenter (Konkurrensverket, 2017).

3.1.6 Marknadsföring

Julian Condratov (2013) som är forskare inom IKTs utveckling inom turismsektorn menar att aktörer kan använda Internet som ett instrument för marknadsföring och för att vinna fördelar gällande lägre kostnader, ökad inkomst, marknadsundersökningar, utvecklingen av kunskapsbas och underhållningen av kunder (Condratov, 2013).

Management Study Guide (2017), MSG, som är ett företag som tillhandahåller management-kunskaper med hjälp av experter inom industrin stöttar Condratovs (2013) undersökning och menar att företag kan genom Internet nå ut till hela världen på ett effektivare sätt än tidigare. En av de viktigaste fördelarna ur ett företagsperspektiv är kostnadsfördelarna som e-handel medför. Jämfört med traditionell marknadsföring kostar virtuell marknadsföring inte lika mycket. Det underlättar även de administrativa delarna då all dokumentation görs via Internet vilket sparar in på resurser. Kundenservice görs mer tillgänglig för kunderna som nu kan få hjälp utan att lämna hemmet (MSG, 2017).

3.1.7 Anpassningsförmåga

DiPietro och Wang (2009) diskuterar problematiken med IKT och dess utveckling och de gjorde en jämförelse mellan stora och små hotell. De problem som uppmärksammades var att stora hotell upplevde svårigheter med att hänga med i den snabba tekniska utvecklingen då det krävs mycket tid och resurser för att anpassa hela organisationen innan den nya teknologin hinner bli utdaterad. Där har de små hotellen en fördel eftersom beslutsfattandet inte behöver gå igenom lika många led menar DiPietro och Wang (2009). Beslut kan fattas snabbt och effektivt när omvärlden förändras (DiPietro & Wang 2009).

4. Teori

Detta kapitel utgörs av en kartläggning av två olika affärsmodeller som applicerats i hotellsektorn sedan Internets introduktion. Kartläggningen syftar till att beskriva hur utvecklingen av sektorns affärsmodeller sett ut för att få förståelse för det begrepp studien ämnar fokusera på - bokningskanaler. Sedan presenteras Plattformsteorin som syftar till att förklara relationen mellan plattformar och dess användare med hjälp av nätverkseffekter. Detta för att se ifall ett samband mellan bokningskanalerna (plattformarna) och inflytandet (effekterna) på små hotell kan identifieras.

4.1 Nya affärsmodeller i hotellsektorn

Enligt Diaconu och Dutu (2017) har hotellsektorn omstrukturerats till följd av att information, kommunikation och teknologi utvecklats. Det har bidragit till att management av hotell samt affärsmodeller utvecklats genom tiden då de påverkats av olika omvärldsfaktorer. Internet gjorde det möjligt för företag att använda sig utav e-handel och de fick då tillgång till en global marknad oberoende av geografiskt läge genom att försäljningen digitaliserades. E-handel förändrade distributionen av produkter, service och information och har varit en av de IT-innovationer som revolutionerade affärsmodellen i störst utsträckning. För kunder innebar Internet att det blev mer lättillgängligt att boka hotellrum och jämföra alternativ utan att behöva besöka en fysisk butik. Relationen mellan företaget och kunden blev mer interaktivt genom att de kan påverka utformningen av nya produkter. Kundens beteende förändrades i samband med utvecklingen av e-handel genom att efterfrågan på flexibla, lättillgängliga, effektiva och personanpassade erbjudanden ökade. För företaget innebär det även att nya konkurrenter uppstod genom tillgången till en global marknad. Den traditionella modellen, B2C, där företag tjänade pengar på att direkt distribuera produkter utmanades när nya sätt att tjäna pengar på genom e-handel uppstod. Dessa förändringar kräver nya affärsmodeller inom hotellsektorn för att inkludera den nya teknologin och det förändrade beteendemönstret. Den nya modellen B2B2C innebar att en tredje part agerade mellanhand mellan företag och kund genom att bemöta kundernas behov mer effektivt (Diaconu och Dutu, 2017).

4.1.1 Business-to-Customer

Business-to-Customer, B2C, var 2014 den vanligaste modellen som användes inom e-handel i hotellsektorn enligt Diaconu och Dutu (2017). B2C innebär att en produkt eller tjänst distribueras direkt från företaget till kunden och där kunden ses som slutkunden. Modellen skapades av Michael Adrich 1979 för att beskriva traditionell Business to Customer, det vill säga handel inom butiker och restauranger. Under 1990-talet när Internet introducerades till allmänheten kom modellen att främst användas vid e-handel. Då transaktionen är direkt från företag till kund krävs det fokus på service för att få återkommande kunder (Diaconu och Dutu, 2017).

4.1.2 Business-to-Business-to-Customer

Business-to-business-to-customer, B2B2C, innebär att försäljning av produkter och tjänster går genom en tredje part innan den kan köpas av kunden. Den tredje parten säljer produkterna via Internetbaserade webbsidor (Diaconu och Dutu, 2017). B2B2C kom att utmana den traditionella Business-to-Customer-modellen då den tredje parten snabbt tog marknadsandelar. Det blev lätt för kunder att jämföra utbud av hotell och priser på ett snabbt och effektivt sätt. Bokningskanalerna som använde sig av den nya modellen gav kunderna fler valmöjligheter vid bokningar av hotell. Den tredje parten kunde till skillnad från hotellens egna webbsidor fungera som en sökmotor där i stort sett utbud från alla hotell finns med, där kunder kan söka efter ett hotell som matchar behovet bäst. All information om alla hotell samlas på en sida som är enkel och lättillgänglig. Kunden behöver inte längre själv söka information och jämföra på olika webbsidor (Diaconu och Dutu, 2017).

4.2 Plattformsteorin

Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, och Marshall W. Van Alstyne (2006) skriver i artikeln *Strategies for two-sided markets* om tvåsidiga nätverk och dess effekter i en plattformsteori. I den vetenskapliga artikeln *Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective* bygger Laurent Muzellec, Sébastien Ronteau och Mary Lambkin vidare på Eisenmann et al.s plattformsteori. Muzellec et al. (2015) definierar en tvåsidig plattform som en plats där två distinkta grupper av användare möts och där plattformen genererar ett värde för båda sidor genom att knyta ihop dessa användare. Ofta är användarna på ena sidan B2B och den andra sidan består av kunder. På plattformen kan kund möta leverantörer och vice versa.

Utbytet sker via plattformen som agerar en tredje part. Plattformen sätter spelreglerna som berör bland annat provisionskostnader och infrastrukturen för användarna, men de äger inte produkten.

Till skillnad från traditionell B2C förändras värdekedjan som går från vänster till höger, från företagskostnader till intäkter. Med plattformar, B2B2C, hamnar kostnader och intäkter på båda sidor av värdekedjan då den vänder sig till två typer av användare (Eisenmann et al., 2006). Muzellec et al. (2015) fortsätter på resonemanget att värde skapas av båda sidor av plattformen. Eisenmann et al. (2006) menar att traditionella tvåsidiga plattformar väljer att subventionera en sida av användarna och då oftast den sidan som med flest användare genererar det största värdet. Eftersom den sidan bidrar mest till efterfrågan och är den största gruppen inom hotellmarknaden innebär det att hotellen får stå för provisionen medan kunderna kan använda plattformen gratis. Exempel på fysiska plattformar kan vara gallerior där konsumenter och affärer möts. Virtuella plattformar kan vara Booking.com och Expedia.com där hotell och gäster möts via en tredje part (Eisenmann et al., 2006).

4.2.1 Nätverkseffekter

Eisenmann et al. (2006) beskriver att plattformar är uppbyggda som nätverk där nätverkets effekt ökar värdet beroende på hur många som använder plattformen på båda sidor (Eisenmann et al., 2006). Som exempel på hur plattformens effekt påverkar är att ju fler kunder som använder bokningskanaler och ju fler anknutna hotell desto större värde för användarna på båda sidor.

Det finns två typer av nätverkseffekter: Same side effects och Cross side effects. Den förstnämnda, same side effects, innebär enligt Eisenmann et al. (2006) att antalet användare på ena sidan av plattformen påverkar sidan antingen positivt eller negativt, exempelvis fler eller färre konkurrenter. På bokningskanalernas plattformar skulle detta kunna innebära att ju fler användare desto bättre och fler hotellrecensioner finns. Detta blir positivt för andra användare på "samma sida" som besöker plattformen. Antalet användare skapar värde på samma sida genom plattformen.

Cross side effects innebär till skillnad från Same side effects att effekten hamnar på andra sidan enligt Eisenmann et al. (2006). Som exempel: ju fler användare på bokningskanaler desto större

värde skapas som är positivt för hotellen och kunderna. För att uppnå de positiva effekterna av en plattform är det mer gynnsamt för användarna att vara del av ett större nätverk och är samtidigt beredda på att betala. Därför försöker plattformen att locka subventionerade användare då det innebär att mer betalande användare vill få tillgång till nätverket. Detta leder till att användare samlas på de större plattformarna som då kan dominera marknader där konkurrenter pressas ut. Inom bokningskanaler skulle det innebära att kunder väljer de plattformar som har flest hotell. Det gör att hotell i sin tur föredrar de större plattformarna då flest användare finns där (Eisenmann et al., 2006).

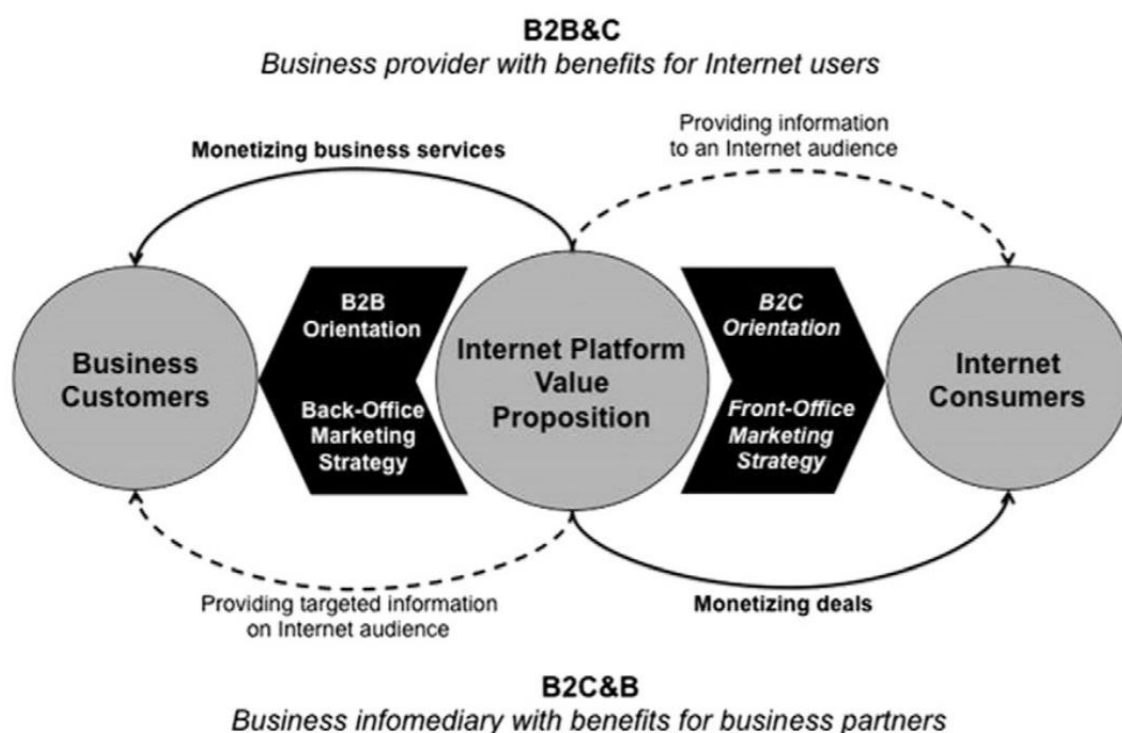


Bild 1. Muzellec et al. 2015. "Internet Platform Value Proposition"

5. Empiri

Empiriavsnittet inleds med en presentation av de fallföretag som undersöks och de utvalda respondenterna som intervjuades. Slutligen sammanfattas intervjupersonernas svar och kopplas till de teman som identifierats under datainsamlingens gång.

5.1 Fallföretag och respondenter

Av de 69 hotell som klassades som små hotell var det 6 av hotellen som deltog i undersökningen. De medverkande hotellen kontaktades för en intervju med syftet att få förståelse för hur bokningskanaler kan influera hotell. Samtliga hade cirka 10-80 anställda, med säsongs- och timpersonal inräknat. Respondenterna valdes med hjälp av ett målstyrt urval på grund av vikten av specifika kunskaper.

5.1.1 Lydmar Hotel

Om hotellet

Lydmar Hotel ligger ute på Skeppsholmen i Stockholm och grundades 2008 av Pelle Lydmar. Hotellet har 46 rum, cirka 50 anställda och ägs i dagsläget av fastighetsbolaget Grand Hotel Holding som köpte upp hotellet för tre år sedan. Hotellet har fokus på konst och musik vilket gör sig väldigt tydligt redan i entrén. Konsten som ställs ut går att köpas av gästerna.

Om respondenten

Nils Holmqvist, 28 år, sälj- och marknadschef på Lydmar Hotel. Han har jobbat på hotellet i ett och ett halvt år och har tidigare arbetat på Booking.com. Han studerade Service Management och Turism på Lunds Universitet innan han gav sig in i hotellbranschen. Holmqvist ansvarar för alla sälj- och marknadsaktiviteter på hotellet och är den som skriver avtal med bokningskanalerna.

5.1.2 Hellsten Hotels

Om hotellet

Det finns fem hotell i Stockholm som går under koncernen Hellsten Hotels, till exempel Hellstens Glashus och Hellstens Malmgård som har 43 respektive 39 rum. Varje hotell har cirka 20 anställda.

Om respondenten

Mikael Larsson, Revenue & Distribution Manager på Hellsten Hotels. Han har jobbat på hotellet i 6 år och innan det jobbade han i ett och ett halvt år på Expedia.com. Larsson är ansvarig för prisstrategier, analys, distribuering av priser, tillgänglighet och omsättningsbudget. Han är även kontaktperson mot samtliga bokningskanaler.

5.1.3 Mälardrottningen

Om hotellet

Mälardrottningen är en gammal lyxyacht från 1920-talet som lade sig till ro på Riddarholmen i Stockholm i början på 1980-talet. Skeppet heter Lady Hutton och är döpt efter Barbara Hutton, som på 30-talet var en av världens mest förmögna kvinnor och seglade Medelhavet runt med skeppet som 18-åring. I början av andra världskriget sålde hon skeppet till den brittiska flottan för 1 US dollar. Skeppet är idag ett hotell som attraherar affärsresande och citybreak-turister. Hotellet har 61 rum och 16 anställda samt 5 anställda i hotellets restaurang.

Om respondenten

Tobias Stahtin, receptionist på Mälardrottningen. Han har jobbat på hotellet i 6 år och har 14 års erfarenhet av hotell och restaurang. Utöver sin roll som hotellets skyddsombud är han ansvarig för bokningar, korrespondens, gästservice, servering samt reparationer av rörmokeri och IT.

5.1.4 Sky Hotel Apartments

Om hotellet

Sky Hotel Apartments är ett lägenhetshotell beläget på Kungsholmen i Stockholm. Hotellet har 143 lägenheter och 10 anställda. Deras fokus är att försöka fokusera på det gästerna vill ha och skär ner på sådant som de anser är onödigt.

Om respondenten

Pontus Falk, platschef på Sky Hotel Apartments. Han ansvarar för hotellets försäljning, personal och inköp.

5.1.5 Hotell Hansson

Om hotellet

Hotell Hansson är ett familjeägt hotell som öppnades 1992. Fram till 2007 gick hotellet under namnet Brunnen men bytte sedan till namnet det har idag. Henry Feeland driver hotellet tillsammans med en familj från Västkusten. Hotellet har 58 rum och 15 anställda.

Om respondenten

Henry Freeland, Hotel Manager på Hotell Hansson. Efter att han utbildade sig till Hotel Manager via en KY-utbildning fick han först jobb som receptionist och jobbade sig sedan upp till manager. Idag har han varit manager i tre år. Han är ansvarig för personal, försäljning, revenue management och marknadsföring.

5.1.6 Hotell Anonym

Om hotellet

Anonym är ett hotell beläget i Stockholm som i år, 2017, blev femstjärnigt. Hotellet jobbar hårt med att uppgradera hotellet. Anonym har 30 rum och 81 anställda, med timanställd personal inräknat.

Om respondenten

Anonyma Anna, Revenue Manager på Hotell Anonym. Hon är själv ansvarig för hotellets sälj- och marknadsavdelning och arbetar tillsammans med en avdelningschef med att sätta logibudgeten. Hon skriver inte personligen avtal med bokningskanaler utan det gör säljare på hotellet, men hon har det övergripande ansvaret.

5.2 Sammanfattning av intervjuerna

Bokningsalternativ

Samtliga hotell använder sig av de traditionella bokningsalternativen som telefon, e-mail och via hotellens egna hemsidor. Respondenterna bekräftar att ser man till varje enskild bokning är de via den egna hemsidan mest lönsam rent ekonomiskt. Men alla hotell använder sig också av vad de kallar för Online Travel Agencies (OTA) som i denna studie benämns som bokningskanaler. Hur många bokningskanaler hotellen är anslutna till är väldigt olika och beror lite på vad för strategier som används. Nils Holmqvist, sälj- och marknadschef på Lydmar

Hotel har använt strategin att ösa ut hotellrum på alla bokningskanaler. De arbetar med de stora aktörerna som Booking.com och Expedia.com men han tycker det är kul att arbeta med nya mindre aktörer på marknaden också. Han tycker det är bra att testa alla för att se vilka som genererar flest bokningar. Pontus Falk, Platschef på Sky Hotel Apartments har en annan strategi och anser att fler kanaler inte innebär framgång. Han nämner att de vid ett tillfälle hade avtal med 53 bokningskanaler men att 40 av dem inte genererade några bokningar.

“Det är hur man jobbar som avgör framgången. Har bokningssajter som Expedia inte tryck eller har resurser spelar det ingen roll om vi är på flera”

-Pontus Falk, Sky Hotel Apartments

Anonyma Anna, Revenue Manager på Hotell Anonym lägger fram ungefär samma argument och begränsar helst antalet bokningar via bokningskanaler till ungefär 25%. Men hon nämner också att under lågsäsong har de fler rum tillgängliga på bokningskanalerna än i högsäsong, vilket även Holmqvist har. Det alla hotell har gemensamt är att de samarbetar med Booking.com och Expedia.com och anledningen är inte svårare än att de genererar mest bokningar.

Samarbetet med bokningskanalerna

Samtliga respondenter anser att samarbetet med bokningskanalerna i stort sett fungerar väldigt bra. Det fungerar dock bättre med vissa än med andra. Alla är överens om att Booking.com är lätta att arbeta med då de har ett lokalt kontor i Stockholm, de är professionella och hotellen får alltid snabba svar.

“Booking har ju lokala kontor som jobbar efter lokala premisser, de vet hur vi gör business här i Sverige. Expedia kör “best practice” i hela världen. De anpassar sig inte efter lokala villkor utan kör samma affärsstrategier överallt”

-Pontus Falk, Sky Hotel Apartments

De har också billigare provision än till exempel Expedia. Ofta ligger problemen med de mindre aktörerna som inte genererar bokningar eller inte sköter sina betalningar, menar Mikael Larsson, Revenue & Distribution Manager på Hellsten Hotels. Tobias Stahtin, Receptionist på Mälardrottningen, ser de största problemen med kanaler som är en tredje eller fjärde part. På så sätt är det svårt att kontrollera vad slutsäljaren lovar om hotellet, menar han. Anonyma Anna

trycker på att man måste respektera att bokningskanalerna finns på marknaden. Är man inte nöjd med sitt avtal kan man välja att avsluta det eller justera det. De väljer till exempel att inte delta i alla rea-kampanjer på kanalerna då de inte vill rea ut alla hotellrum. Det passar inte deras profil, menar Anonyma Anna. I det stora hela är alla respondenter överens om att samarbetet fungerar väldigt bra och att servicenivån är hög på de flesta kanalerna.

Inställningen till bokningskanalerna

Alla respondenter har en positiv inställning till bokningskanalerna. Bokningskanalerna har genererat fler bokningar till hotellet och som ovan nämnt är de lätta att samarbeta med. Tobias Stahtin beskriver kanalerna som “necessary evil”. Henry Freeland, Hotel Manager på Hotell Hansson är inne på samma spår och menar att “man ska inte bita handen som matar en”. Freeland tycker det är viktigt att förstå att kunderna som bokar via bokningskanalerna är lika viktiga som de direktbetalande kunderna. Nils Holmqvist nämner att flera anställda på hotellet han jobbar på har en något negativ inställning till kanalerna medans han bara ser möjligheterna och är tacksam för att de finns.

Provision och ekonomisk påverkan

De kostnader som är kopplade till samarbetet med bokningskanalerna är rena provisionskostnader. Enligt Nils Holmqvist brukar provisionen vara mellan 15% och 20% per bokning men det varierar något beroende på vilket företag det handlar om. Vissa är billigare än andra. Holmqvist fortsätter och berättar att när han började jobba på Lydmar Hotel och introducerade fler bokningskanaler så ökade kostnaderna mycket men det gjorde även intäkterna. De har tjänat på att använda sig av kanalerna trots den höga provisionen. Pontus Falk tycker inte att man ska se provisionen som en kostnad utan istället som marknadsföring. “Som Mona Sahlin sa: ‘Det är sextigt att betala skatt’ och ja, det ligger ju något i det. Vi betalar men får tillbaka” säger Falk.

“Om vi tar samma kostnader och istället lägger dem på att marknadsföra vår hemsida, vet du vad? Då når vi ut i 15 minuter till Berlin endast. Det är ett ställe. Se det inte som provision utan som marknadsföring! Då är det helt plötsligt billigt att nå ut till så mycket människor”

-Pontus Falk, Sky Hotel Apartments

Samtliga respondenter jämför provisionskostnaderna med vad det hade kostat att använda traditionellt sälj och menar på att det är dyrare att anställa 2-4 säljare än att betala provision till

kanalerna. Däremot försöker alla hotell att driva gästerna till deras egna hemsida vilket enligt Nils Holmqvist är väldigt svårt. Bokningskanalerna har egna lojalitetsprogram som gör att gästerna gärna bokar via dem vid varje hotellvistelse och det är svårt att konkurrera med. Hellsten Hotels försöker jobba med ett eget stamgästprogram men övriga respondenter har märkt att det viktigaste är att bygga bra kundrelationer för att få dem att boka via hemsidan. Nils Holmqvist skriver avtal med företagskunder för att de ska boka via den egna hemsidan. Detta gör även Larsson och han menar att tanken med det är att ge företaget rabatterade priser i utbyte mot att företaget bokar direkt via webbsidan. För att driva gäster till den egna webbsidan använder sig Anonyma Anna av sociala medier där gäster direkt slussas till webbsidan där de kan boka. De större kedjorna lyckas bättre med att driva gästerna till deras egna webbsidor. De har också lättare att förhandla till sig lägre provision vilket små hotell inte har samma möjlighet till, menar Holmqvist.

Sökbarhet och placering

Enligt respondenterna är det väldigt viktigt att ligga högt upp på rankinglistorna hos bokningskanalerna då gästerna bara tittar igenom första eller andra sidan. Däremot har de en något skiftande bild av hur man lyckas hamna högt upp på listorna. Holmqvist och Larsson är i stort sett överens om att det handlar om att ha konkurrenskraftiga priser, hög tillgänglighet och prestation samt bra gästrecensioner. Anonyma Anna menar att det är viktigt att allt som syns på kanalerna är av högsta kvalitet då allt betygsätts. Man måste till exempel ha koll på hur mycket bilder som finns bland annat. Anonyma Anna går även in på vikten av tillgänglighet gentemot kanalerna och menar om hotellet stryker antalet rum som finns tillgängliga på bokningskanalerna påverkas rankingen.

Falk menar att hotell måste göra sin hemläxa och menar då att uppfylla sina plikter gentemot bokningskanalen, det är ett samarbete. Samarbetar man intimt uppnår man resultat, säger Falk. Larsson nämner att man kan delta i så kallade "Flash Sales" vilket innebär att hotellet betalar lite högre provision och får i utbyte synas mer på sidan under en bestämd tidsperiod. Stahtin instämmer och menar att det är hur mycket provision hotellet betalar som avgör vilken position man får på sidan. Holmqvist nämner att hotellet också kan betala 18% provision istället för 15% för att vara med i "Prefer-programmet" på Booking.com som är "tummen upp". Godkänner Booking.com ditt hotell blir hotellet ett rekommenderat boende. "Sen kan man tycka vad man vill om det, vissa tycker det är lite fusk men de tar ju hänsyn till recensioner och allt möjligt egentligen" säger Holmqvist. Nästan alla respondenter anser att det är hotellets

prestation och recensioner som gör att de gynnas. Bra service leder till bra recensioner vilket i sin tur leder till bättre sökbarhet, menar Larsson.

Konkurrens och prisparitet

När det kommer till konkurrensen med andra hotell i Stockholm tycker samtliga hotell att bokningskanalerna har påverkat konkurrensen väldigt mycket. Holmqvist, Larsson och Stahtin nämner att det i dag är mycket lättare för hotellen att ha koll på sina konkurrenter och kan lätt jämföra sig med dem. Via bokningskanalerna kan man följa hur andra hotell i närheten prissätter och vad de har för recensioner vilket underlättar möjligheten att förbättra. Marknaden har blivit mer transparent. Stahtin belyser också att det är lättare för gästerna att jämföra standard då allt är samlat på samma ställe. Freeland beskriver det som att kanalerna styr efterfrågan. Anonyma Anna håller med men ser både för- och nackdelar med detta. Om en konkurrent sänker priset måste hotellet direkt anpassa sig vilket är mer komplicerat när man är ansluten till många kanaler så det är väldigt tidskrävande även om det är en fördel att ha koll på sina konkurrenter, menar Anonyma Anna. Hon går även in på det som kallas prisparitet vilket några av de andra respondenterna också nämner. Prisparitet innebär att hotellen går med på att de inte får sätta ett lägre pris på sin hemsida än det pris bokningskanalerna sätter. På grund av prisparitet kan inte hotell anpassa sina priser efter sina konkurrenter lika snabbt eftersom de även måste korrigerar priser på bokningskanalerna, säger Anonyma Anna. Hon anser att samarbetet med bokningskanalerna hade varit rättvist om de fick höja priserna med 20% på bokningskanalernas plattform. Freeland menar att på så sätt styr kanalerna efterfrågan vilket Anonyma Anna håller med om och menar på att kanalerna dikterar marknaden. Holmqvist berättar att detta är en konstant debatt i branschen, en debatt han personligen är trött på. Antingen är man med eller så är man inte det och de försöker se möjligheterna med kanalerna istället, menar han.

Förändringar i organisationen

De förändringar som uppfattats av respondenterna är främst positiva förändringar såsom att det krävs mindre personalresurser. Att låta bokningskanalerna sköta en stor del av marknadsföringen är tidseffektivt vilket gett hotellen möjlighet att fokusera på kärnverksamheten. I och med att det inte behövs ett säljteam kan mer tid läggas på att utveckla organisationen, menar Freeland. Anonyma Anna märkte inga större förändringar till en början men allt eftersom tekniken utvecklats har de ett kompatibelt automatiskt bokningssystem idag vilket de inte hade tidigare vilket sparat på tid och resurser.

Möjligheterna för små hotell

Samtliga respondenter tycker att den största möjligheten bokningskanalerna ger är att de öppnar upp för en global marknad. Jämfört med traditionellt sälj är det mycket billigare att marknadsföra sig med hjälp av bokningskanalerna. Det kan även vara väldigt tidskrävande att ta emot bokningar via telefon, menar Anonyma Anna. Holmqvist menar att det är omöjligt att nå ut till så många de gör idag om det inte vore för kanalerna. Stahtin nämner även att hotellen har möjlighet att dra nytta av bokningskanalernas marknadsföringsstrategier, stora nätverk och breda kundbas. Med hjälp av kanalerna kan man också göra en så kallad "Point of sale" kampanj vilket innebär att man via kanalen kan fokusera på en specifik marknad som till exempel USA eller Tyskland, berättar Larsson. För små hotell skapar kanalerna bättre synlighet och de har helt enkelt satt små hotell på kartan, menar Holmqvist. Anonyma Anna ser även resultatet av bokningskanalernas förmåga att marknadsföra sig globalt:

"Det är ju väldigt många globala gäster som vi inte når ut till då vi inte har de resurserna som krävs för att marknadsföra oss på andra sidan jordklotet så där har ju bara Expedia och Booking möjlighet att nå ut på det sättet. Vårt ekonomiska resultat blir bättre eftersom mängden av bokningar ökar via dessa kanaler"

-Anonyma Anna, Hotell Anonym

Freeland utvecklar detta och menar på att små hotell idag kan tävla på samma villkor som stora hotell förutsatt att hotellet har bra standard och läge. Samtliga hotell har höjt sin beläggningsgrad sedan de började arbeta med bokningskanalerna.

Utmaningarna för små hotell

Alla respondenter nämner att provisionskostnaderna är en utmaning i sig men annars är det väldigt individuellt från hotell till hotell vad som anses vara utmaningen. Holmqvist tycker det är svårt att försöka minska beroendet av kanalerna. Larsson anser att kanalerna använder aggressiv marknadsföring vilket är svårt att konkurrera med. Anonyma Anna håller med om det nämner att de använder knep för att stressa gästen genom olika notiser som till exempel "Det finns bara tre rum kvar, boka NU!".

Respondenterna ser också kanalernas stamgästprogram och lojalitetsprogram som ett problem. Hotellet måste kunna erbjuda konkurrenskraftiga förmåner, menar Stahtin.

Larsson nämner att det inte är någon hemlighet att bokningskanalerna tar en större och större marknadsandel på hotellens bekostnad.

“Gästerna som bokar har ett förtroende för OTAerna och om fler av OTAerna har sina stamgästprogram, där gästen kan välja om de vill använda poängen i Stockholm, Rom eller New York, det är inget en liten hotellkedja i Stockholm kan konkurrera med”

-Mikael Larsson, Hellsten Hotels

Freeland tycker att den tekniska utvecklingen är svår att hänga med i. De stora bokningskanalerna jobbar hårt med att ständigt utvecklas och ligger enligt Freeland cirka 3 år före i utvecklingen när det handlar om till exempel bokningssystem och hemsidans utseende. Anonyma Anna tycker det är svårt att hålla nivån på antalet bokningar via kanalerna “lagom”. De vill inte ha mer än 25% av bokningarna via kanalerna då det blir för dyrt. Hon menar på att om de skulle höja provisionen något, skulle de börja leta efter andra alternativ för att få bokningar. När det kommer till specifikt små hotell är alla överens om att provisionen är den största utmaningen. Enligt Holmqvist jobbar de stora kedjorna aktivt mot kanalerna och deras storlek gör att de lättare kan förhandla ner provisionen. Scandic har till exempel en provision på 12% istället för 15% enligt Holmqvist. Freeland bekräftar att de inte heller kan förhandla om provisionen eftersom de är ett litet familjeägt hotell. Falk ser inte några direkta utmaningar men han nämner att Sky Hotel Apartments har miljöcertifierats och han tycker att det skulle vara bra om bokningskanalerna kunde lägga in en funktion där gästerna kan söka på hotellens miljöbelastning.

Bokningskanalernas inflytande på hotellmarknaden

Slutligen besvarar respondenterna hur de anser att bokningskanalerna påverkat hotellmarknaden i Stockholm. Samtliga anser att de har stort inflytande och att de är en viktig spelare på marknaden. Holmqvist berättar att kanalerna öppnat upp 3000 rum i Stockholm och är på så sätt viktiga för Sveriges och Stockholms besöksnäring. Larsson instämmer och menar att hotellen och marknaden är beroende av kanalerna samt att de är bra för Stockholms destinationsmarknadsföring. Stahtin berättar att de lyckats behålla en beläggning på över 90% tack vare bokningskanalerna. Den enda som ställer sig kritisk till kanalernas inflytande är Anonyma Anna som menar att kanalerna dikterar marknaden och hotellen har inget att säga till om, även om hon förstår att de behövs.

6. Analys

I detta avsnitt har respondenternas svar som redogjorts i empirin kopplats ihop med den tidigare forskning och teori som studien utgått ifrån och formulerats i en analys som ligger till grund för studiens avslutande diskussion.

6.1 Koppling till tidigare forskning

Bokningskanalernas inflytande på hotellmarknaden

Vid e-handels introduktion beskriver Martin (2004) en naiv syn på e-handelns möjligheter och hon talar för att det är de stora hotellen som gynnas av e-handeln (Martin, 2004). Respondenterna håller inte riktigt med om det, utan de anser att e-handel och bokningskanaler öppnat upp för en helt ny marknad som de aldrig hade nått ut till utan bokningskanalernas hjälp. Samtliga respondenter nämner möjligheten att nå ut till en global marknad.

Det är ju väldigt många globala gäster som vi inte når ut till då vi inte har de resurserna som krävs för att marknadsföra oss på andra sidan jordklotet så där har ju bara Expedia och Booking möjlighet att nå ut på det sättet. Vårt ekonomiska resultat blir bättre eftersom mängden av bokningar ökar via dessa kanaler.

-Anonyma Anna, Hotell Anonym

Anckar och Walden (2001) diskuterar hur e-handel och Internet gjort det möjligt för hotell att få tillgång till en global marknad vilket enligt respondenterna stämmer. Samtliga respondenter anser att möjligheten till globala kunder är en fördel med bokningskanaler, något som inte bara påverkar små hotell utan även hela Stockholms hotellmarknad och Sveriges besöksnäring.

"Vi har sett nu att de här kanalerna har öppnat upp ca 3000 rum i Sthlm, hade vi inte haft drivkraften att våra turister hittar oss hade det inte kunnat ske utan kanalerna. De har varit extremt viktiga för vår besöksnäring i Sverige och i Stockholm"

- Nils Holmqvist, Lydmar Hotel

Ekonomiska effekter

Morosan och Jeong (2008) menar att blanda in en tredje part innebär höga kostnader för hotellet då provisionen är hög (Morosan & Jeong, 2008). DiPietro och Wang (2009) anser att detta är särskilt problematiskt för små hotell på grund av att de har begränsade resurser (DiPietro och Wang, 2009). Många av respondenterna anser att provisionen är hög men samtidigt ökar hotellets bokningar och då även intäkterna. Pontus Falk menar till exempel att man bör se det som marknadsföring och inte som en kostnad då traditionellt sälj hade kostat mer. Samtliga respondenter håller med om det och menar på att det är dyrare att anställa 2-4 säljare än att betala provision till kanalerna. Respondenterna upplever också att det krävs mindre personalresurser och att man på så sätt kan fokusera på kärnverksamheten och att utveckla hotellet. Det stämmer överens med Condratovs (2013) resonemang om att Internet kan användas som ett instrument för marknadsföring, för att få kostnadsfördelar och utveckla kunskapsbasen samt underhållning av kunder (Condratov, 2013) vilket även MSG (2017) stöttar.

Placeringen är viktig

Ert och Fleischer (2014) belyser i deras forskning att det är viktigt för hotellen att få en bra placering på bokningskanalernas olika listor. De som är listade högst upp eller längst ner på listan blir enligt dem troligast valda av kunden (Ert och Fleischer, 2014). Detta är något respondenterna håller med om. Både Holmqvist och Anonyma Anna menar att framgången hos det hotell de jobbar för beror på att de ligger högt upp på listorna på Booking.com och Expedia.com. På så sätt genererar de många bokningar. Samtliga respondenter anser att för att hamna högt upp på listorna måste man ha konkurrenskraftiga priser, hög prestation och bra gästrecensioner eftersom det leder till hög ranking. Det är något Eva Östling (2016) från Visita diskuterar och hon bekräftar att det som påverkar placeringen är rankingen men att metoderna för att uppnå hög ranking är tvivelaktiga eftersom det inte alltid är gästernas betygsättning som påverkar, utan det faktum att hotellen får högre ranking under en viss period i utbyte mot högre provision (Östling, 2016).

“Less is more”

Neirotti et al. (2016) menar att antalet bokningskanaler är direkt kopplat till hotellens resultat. Ju fler bokningskanaler hotellet är anslutet till, desto starkare tillväxt och högre vinster (Neirotti et al, 2016). Detta håller inte respondenterna med om. De samarbetar med de största kanalerna och tycker att det räcker gott och väl eftersom det är där kunderna finns och det är dem som

genererar flest bokningar. Detta stöts av DiPietro och Wang's (2009) resonemang att det är nödvändigt för hotellen att finnas tillgängliga på de stora kanalerna (DiPietro och Wang, 2009).

Hotellens konkurrensförmåga

Anckar och Walden (2001) såg Internet som billigt, enkelt att använda och en chans för små hotell att stärka sin konkurrensförmåga mot de större konkurrenterna (Anckar och Walden, 2001). Eva Östling (2016) menar att bokningskanalernas prisparitet bidrar till konkurrenshämmande villkor (Östling, 2016). Respondenterna anser att bokningskanalerna påverkat konkurrensen på flera sätt. De nämner att det är lättare för hotell att ha koll på sina konkurrenter då man enkelt kan följa konkurrenternas prissättning och recensioner. Detta har gjort att marknaden blivit mer transparent än tidigare.

“Har du inte recensionsverktyg som du har på kanalerna skulle du inte ha någon aning om hur det går för andra hotell. Det har blivit mer transparent”

-Nils Holmqvist, Lydmar Hotel

Däremot nämner de även att prisparitet-klausulen påverkar konkurrensförmågan i negativ bemärkelse då man måste sänka sina priser på alla plattformar man är ansluten till ifall en konkurrent sänker sina priser, vilket är tidskrävande och begränsar prissättningen, menar Falk. Detta bekräftar Östlings (2016) uttalande om att prisparitet bidrar till konkurrenshämmande villkor.

6.2 E-handelns affärsmodeller

Enligt respondenterna försöker samtliga hotell driva gästerna till deras egna webbsidor vilket enligt Nils Holmqvist är väldigt svårt. Diaconu och Dutu (2017) beskriver att om den traditionella B2C-modellen ska fungera krävs det fokus på service för att få återkommande kunder då transaktionen sker direkt från företag till kund (Diaconu och Dutu, 2017). Samtliga respondenter bekräftar att det är på de sättet de försöker arbeta för att få kunderna att boka via deras egna hemsida.

“Vi gör så att våra gäster får något extra, någon liten gåva eller så, det är lite olika. Men det är väldigt svårt om man har en tajt budget att dra folk att boka direkt, det är en utmaning”

- Nils Holmqvist, Lydmar hotel

Däremot är det B2B2C-modellen som dominerar eftersom de flesta av bokningarna sker via bokningskanaler och som tidigare nämnt beror det på att de drar fler bokningar vilket tyder på att B2B2C-modellen på många sätt är effektivare än B2C-modellen. Bokningskanalerna har också sina lojalitetsprogram som gör att de lätt får återkommande kunder vilket är svårt för enskilda hotell att konkurrera med enligt respondenterna. Hellsten Hotels försöker jobba med ett eget stamgästprogram men övriga respondenter har märkt att det viktigaste är att bygga bra kundrelationer för att få dem att boka via hemsidan vilket bekräftar Diaconu och Dutus (2017) resonemang om att B2C-modellen kräver fokus på service för återkommande kunder.

6.3 Plattformsteorin och dess nätverkseffekter

Empirin visar att urvalet av hotell i undersökningen använder sig av de största bokningskanalerna och då små hotell utgör ca 45% av alla hotell i Stockholm så har bokningskanaler ett stort inflytande på marknaden. När det däremot gäller samarbeten med mindre konkurrenter delar sig åsikterna där endast en av respondenterna, Nils Holmqvist på Lydmar Hotel, använder strategin att “ösa ut” på så många bokningskanaler som möjligt för att se vilka som fungerar. Respondenterna anger att anledningen till att de väljer de stora kanalerna är på grund av att de genererar flest bokningar och har flest användare. Jämförs resonemanget med teorin så beskrivs det inom plattformsteorin där plattformar med flest användare på båda sidor konkurrerar ut mindre aktörer på grund av nätverkseffekten.

Bokningskanalerna är typiska tvåsidiga plattformar där den största gruppen av användare är gäster. Gästerna subventioneras och använder bokningskanalerna gratis. Hotellen är de som betalar i form av provision för att få finnas på nätverket. Genom respondenterna ser vi att det är nödvändigt att finnas med i nätverket för att över huvud taget klara sig och att bokningskanalerna är de som gynnas av att subventionera den ena sidan då hotellen blir beroende av nätverket. Nätverkseffekten skapas även då båda sidor gynnas av fler användare, exempelvis så vill hotell finnas på de plattformar med flest användare på motsatt sida och gäster vill finnas på den plattform med bäst hotellutbud. Eva Östling på Visita ser problematiskt på nätverkseffekterna då det skapar en form av oligopol. Då bokningskanalerna är störst kan de ta

högre provisionskostnader och när redan så många hotell är anknutna till bokningskanaler blir det av större nödvändighet att också finnas för att kunna konkurrera. Enligt respondenterna “står och faller” bokningskanalerna inte med de små hotellen och kan därför bestämma villkoren för avtalet.

Enligt respondenterna arbetar kanalerna mot både hotellens och gästernas efterfråga vilket också kan förklaras med plattformsteorin. I empirin uttrycker respondenterna både positiva och negativa “same sided effects” för hotell. Det är positivt genom att bokningskanaler kan se sina konkurrenters prissättningar och kan i många fall snabbt anpassa sin verksamhet efter deras prisändringar, menar Holmqvist, Larsson och Stahtin. “Cross sided effects” som respondenterna upplever som positiva är att ju fler hotell som är anslutna desto fler användare lockas att använda bokningskanaler och vice versa. Plattformen som i detta fall är bokningskanalen skapar ett värde för hotell och för kunderna då de är ett nätverk. Det kostar att vara ansluten men som hotell tar man del av ett globalt nätverk och en global kundbas samtidigt som de möter efterfrågan hos kunder via plattformen.

“Jag antar att det hade varit annorlunda om vi var ett större företag men som ett litet familjeföretag så är vi beroende av deras tekniska hjälp, marknadsföring och utsträckning”

- Tobias Stahtin, Mälardrottningen

7. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat och forskarna tar ställning till studiens utfall.

Av studien framgår det att bokningskanalerna haft ett stort inflytande på både små hotell och på Stockholms hotellmarknad i stort. Ur hotellens perspektiv är bokningskanalerna en viktig spelare som har skapat många möjligheter för, framförallt, de små hotellen. I synnerhet på grund av det faktum att hotellen idag faktiskt existerar på den globala hotellmarknaden. Något som inte varit möjligt i samma utsträckning tidigare. Respondenterna är enligt forskarna förvånansvärt positivt inställda till bokningskanalernas roll. Diskussionen om bokningskanalernas höga provisioner verkar oundviklig men av respondenterna framgår det tydligt att det handlar om vilken inställning man har. Detta tolkar vi som att hotellen accepterat att branschen förändrats och att man ser på kostnaderna som marknadsföring istället för provision. Det som respondenterna ställde sig mest kritiskt till är de rankingsystem som bokningskanalerna använder sig av. De anser att det är svårare för små hotell att få bra ranking och, precis som Visita trycker på, att rankingsystemet är tvivelaktigt. Detta kan såklart anses vara något orättvist, då man kan ställa sig frågan vad det är för mening med ett rankingsystem om det går att köpa till sig bättre ranking. Trots detta är inställningen relativt positiv och hotellen lägger stor vikt vid bra kundservice och tror starkt på att det kommer löna sig i slutändan ändå. Även diskussionen om prisparitet verkar vara något känslig då alla respondenter bekräftar att de såklart i en drömvärld hade velat samarbeta utan de villkoren. Samtidigt tycker de dock att villkoren på vissa sätt är rättvisa med tanke på vad bokningskanalerna ger dem i utbyte. Det respondenterna kritiserar med bokningskanalerna är dess stora inflytande och deras handlingskraft vid avtalsskrivning där små hotell saknar medel att förhandla.

Att respondenterna bekräftar att plattformsteorins nätverkseffekter faktiskt fungerar var inte en överraskning. Samtliga hotell söker sig till de stora kanalerna av den anledningen att det är där kunderna finns och i slutändan handlar det ju om det. Det är det som kommer generera bokningar, precis som respondenterna anger. Det som vi upplever som intressant är den starka viljan hos hotellen att fortsätta driva gästerna till deras egna webbsidor. Det verkar vara både kostnadseffektivt och tidseffektivt att samarbeta med bokningskanalerna, så varför man väljer att lägga ner resurser på att få gästerna att boka någon annanstans än på bokningskanalerna är ännu ett frågetecken. Enligt respondenterna är de stora bokningskanalerna professionella och

lätta att arbeta med och möter både gästernas och hotellens efterfrågan på ett bra sätt. De små bokningskanalerna används i mindre utsträckning då de genererar färre bokningar vilket bekräftar plattformsteorins nätverkseffekter. Att utnyttja nätverkseffektens fördelar känns idag därför som det självklara alternativet med tanke på hur branschen faktiskt utvecklats sig.

8. Slutsatser

Med hänsyn till studiens syfte och frågeställningar och med hjälp av den avslutande diskussionen sammanfattas i detta avsnitt undersökningens slutsatser.

Vilka möjligheter har bokningskanaler medfört för små hotell?

- De små hotellen har nu möjligheten att marknadsföra sig på global nivå, vilket de upplever att de inte kunnat innan.
- Marknadsföringen genom bokningskanaler är kostnadseffektiv jämfört med traditionellt sälj.
- Hotellen har högre belägningsgrad jämfört med innan.

Vilka utmaningar har bokningskanaler medfört för små hotell?

- Höga provisionskostnader gör att små hotell måste vara sparsamma med antalet rum som publiceras på bokningskanalerna.
- Det är svårt att få bra ranking som litet hotell på grund av de tveksamma rankingsystem bokningskanalerna använder.
- De små hotellen har inte resurser för att utnyttja bokningskanalernas fulla potential.

Vilket inflytande har bokningskanaler på de små hotellens organisation ur de små hotellens perspektiv?

- Trots de höga provisionskostnaderna har de små hotellen istället lyckats skära ner på personalkostnader och ökat försäljningen vilket gjort att de kan fokusera på gästservice och kärnverksamheten.
- Bokningskanalerna har stort inflytande och makt över de små hotellen på grund av att de är beroende av att de finns. Bokningskanalerna är inte beroende av de små hotellen på samma sätt vilket gör att de kan sätta standards och bestämma villkoren för avtalet. Med tanke på små hotells ringa storlek har de inte heller samma förhandlingskraft som stora hotell har.

Vilket inflytande har bokningskanalerna haft på hotellmarknaden i Stockholm ur hotellens perspektiv?

- Bokningskanalerna har gjort att fler och fler hotell dykt upp på marknaden och tack vare bokningskanalernas internationella nätverk har de satt Stockholm som destination på kartan. För Stockholms destinationsmarknadsföring och besöksnäring har bokningskanalerna varit en viktig spelare i positiv bemärkelse.

9. Egna reflektioner och förslag till vidare forskning

Studiens resultat var till viss del väntat men vissa aspekter var överraskande. Vi personligen hade inte förväntat oss en så positiv inställning till bokningskanalerna som hotellen faktiskt hade. Det grundar sig både utifrån egna erfarenheter men även på grund av tidigare forskning och studier. Den positiva inställningen till bokningskanaler kan vara sanningsenlig men respondenterna kan också ha påverkats av de faktum att studien inte var anonym. Det hade varit intressant att genomföra studien igen och då låta alla respondenter vara anonyma och då se ifall det finns någon skillnad i svaren. Det vi också fann intressant var vilken roll bokningskanalerna faktiskt spelat för både hotellens tillväxt och för Stockholms destinationsutveckling. Med det i åtanke anser vi det anmärkningsvärt att Visita ändå valt att stämna Booking.com på grund av konkurrenshämmande villkor till följd av prisparitet.

Undersökningen hade kunnat kompletteras med en enkätundersökning för att visa omfattningen av inflytandet hos bokningskanalerna. Forskarna hade ambitionen att genomföra en enkätundersökning men det visade sig inte vara möjligt att få in svar från tillräckligt många respondenter. En kvantitativ undersökning som inkluderar ett större urval hade givit mer representativa data vilket är nödvändigt för att kunna dra slutsatser från urvalet. Slutligen hade det varit intressant att inkludera bokningskanalernas perspektiv för att få en annan vinkel och för bokningskanalernas möjlighet att försvara sig mot den kritik som finns.

För att få en mer omfattande förståelse över hur bokningskanalernas inflytande påverkar små hotell hade en kompletterande undersökning som inkluderar stora hotell behövts. Mer kunskap om större hotell hade bättre förklarat hur konkurrensen mellan hotellen påverkas av bokningskanaler där större hotell har fler möjligheter. Det hade även varit intressant att utforska hur nätverkseffekter påverkar små och stora hotell olika.

Trots att bokningskanalerna öppnat upp för en global marknad har de satt hotellen i en beroendesituation. Många är positiva till möjligheterna med bokningskanalerna men det ger dem tillåtelse att diktera avtalen och styra som de vill. Med detta i åtanke hade det varit givande att inkludera ett maktperspektiv för att få djupare förståelse för bokningskanalernas position och relationen med hotellen.

Med tanke på det informationssamhälle vi lever i idag anser vi att bokningskanaler är ett måste med tanke på möjligheten att erhålla information och tjänster snabbt och effektivt. Samtidigt är det problematiskt att den plattform som kan erbjuda detta får för stort inflytande och kan diktera avtalen. Det blir intressant att se vad resultatet av Visitas stämning leder till och ifall det kommer öka inflytandet hos hotell.

Under arbetets gång har vi fått en inblick i hur hotell arbetar strategiskt med bokningskanalerna samt hur samarbetet fungerar och hur avtalen ser ut. Det har varit väldigt intressant och lärorikt att få förståelse för hur aktörer på hotellmarknaden arbetar och hur inflytelserika plattformar kan bli. Vi anser att studiens resultat svarar till syftet och tycker att vi fått fram spännande slutsatser.

Referenslista

Kurslitteratur

Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Vetenskapliga artiklar

Anckar, B. & Walden, P. (2001). Introducing Web technology in a small peripheral hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(5), s. 241-250.

Condratov, I. (2013). E-Tourism: Concept and Evolution. *Ecoforum*. 2(1).

Diaconu, M. & Dutu, A. (2017). Business Model in the Hospitality Industry, from Traditional to Open Innovation. *Scientific Bulletin - Economic Sciences*. 16(1).

DiPietro, D. B. & Wang, Y. R. (2010) Key issues for ICT applications: impacts and implications for hospitality operations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2(1), s. 49-67.

Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M. W. (2006) Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*. 84(10), s. 92-101+49

Ert, E. & Fleischer, A. (2014). Mere position effect in booking hotels online. *Sage Journals*. 55(3), s. 311-321.

Ginanneschi, M. (2013). The Impact of E-Commerce on Hotel Management: Evidences from a Sample of Tuscan Hotels. *Almatourism - Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*. 5(10), s. 88-108.

Martin, M. L. (2004) E-innovation: Internet impacts on small UK hospitality firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16(2), s. 82-90.

Morosan C., Jeong M. (2006) Understanding Travelers' Adoption of Hotel Reservation Web sites. *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*.

Muzellec, L., Ronteu, S. & Lambkin, M. (2015) A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*. 45, s. 139-150.

Sion, B. & Mihălcescu, C. (2013). The Impact and Perspectives of the E-Tourism at a Global Level. *Romanian Economic and Business Review*, 8(1.4), s. 289-296.

Sirirak, S., Islam, N., Khang D. B. (2011). Does ICT adoption enhance hotel performance? *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2(1), s. 34-49.

Webbplatser

Booking.com (2018) *Om Booking.com*

<https://www.booking.com/content/about.sv.html?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNYBGjIAYgBAZgBJcIBCndpbmRvd3MgMTDIAQzYQAQHoAQH4AQuSAgF5qAID;sid=87319c9153de9abd35399ca352fe03b2> [2018-01-06]

Expedia.se (2018) *Om oss*

<http://guiden.expedia.se/om-oss> [2018-01-06]

Göteborgs universitetsbibliotek. (2017-04-12). *Vetenskaplig kommunikation*.

<http://www.ub.gu.se/skriva/vetenskaplighet/> [2017-01-06]

Handelsrådet (i.d) *Handelns historia med fokus på tekniken*. <http://handelsradet.se/forskning-och-utveckling/forskningsprojekt/spridning-av-handelsforskning/handelsrelevanta-teldok-rapporter-om-it-utveckling-och-handel/e-handelns-historia-med-fokus-pa-tekniken/> [2017-11-30]

Hotel Marketing.com (2016-01-05) *Online Travel: Double-digit growth will continue in 2016*.

http://hotelmarketing.com/index.php/content/article/online_travel_double_digit_growth_will_continue_in_2016 [2017-11-05]

MSG (i.d) *Introduction to E Commerce and Internet.*

<http://www.managementstudyguide.com/e-commerce-and-internet.htm> [2017-11-05]

Statistiska Centralbyrån (2017) *E-handel allt viktigare för svenska företag.*

https://www.scb.se/sv_/Hitta-statistik/Artiklar/E-handel-allt-viktigare-for-svenska-foretag/
[2017-11-05]

Statistiska Centralbyrån (2002-01-29) *Företagets användning av datorer och Internet 2001*

Rapport. <https://www.scb.se/statistik/TK/IT0101/2000I02/TKFT0202.pdf> [2017-11-15]

Statistiska Centralbyrån (2016) *Företagets användning av IT 2016.*

https://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/NV0116_2016A01_BR_IT02BR1601.pdf [2017-11-15]

Rapporter

Annordia (2016) *Stockholms Hotellrapport 2016.*

<http://www.stockholmbusinessalliance.se/wp-content/uploads/2016/07/Stockholms-Hotellrapport-2016.pdf> [2017-11-01]

Postnord (2017) *E-handeln i Norden 2017.* [https://www.iis.se/docs/e-handeln-i-norden-](https://www.iis.se/docs/e-handeln-i-norden-2017.pdf)

[2017.pdf](https://www.iis.se/docs/e-handeln-i-norden-2017.pdf) [2017-11-30]

Svenskt Näringsliv (2010) *Smått om småföretag.*

https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/smatt-om-sma-foretag_531034.html [2018-01-05]

Tillväxtverket (2017) *Turismens begreppsnyckel.* <https://tillvaxtverket.se/statistik/turism/vad-ar-turism---turismens-begreppsnyckel.html> [2017-11-05]

World Economic Forum (2017) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017.*

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf [2017-11-02]

Artiklar

Mavi, Devrim (2012) Branschen har högst andel deltider. *Hotellrevyn*, 5 januari.

<http://www.hotellrevyn.se/branschen-har-hogst-andel-deltider/> [2018-01-05]

TT. SvD Näringsliv (2016) Hotell kritiserar bokningssajter. *Svenska Dagbladet*, 4 oktober.

<https://www.svd.se/hotell-kritiserar-bokningssajter> [2017-11-05]

Östling, Eva (2016) Visita stämmer Booking.com. *Visita*, 6 oktober.

<http://www.visita.se/omvisita/press/nyheter/visita-stammer-booking.com/> [2017-11-29]

Intervjuer

Anonyma Anna, Anette; Revenue Manager på Hotell Anonym. 2017. Intervju 8 december.

Falk, Pontus; Platschef på Sky Hotel Apartments. 2017. Intervju 7 december.

Freeland, Henry; Hotel Manager på Hotell Hansson. 2017. Intervju 8 december.

Holmqvist, Nils; Sälj- och marknadschef på Lydmar Hotel. 2017. Intervju 8 december.

Larsson, Mikael; Revenue & Distribution Manager på Hellsten Hotels. 2017. Intervju 6 december.

Stahtin, Tobias; Receptionist på Mälardrottningen. 2017. Intervju 7 decembe

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Om respondenten

1. Kan du berätta lite om dig själv? Vilken position har du på det här hotellet?
2. Vilka arbetsuppgifter är du ansvarig för?

Om hotellet

1. Berätta gärna lite mer om hotellet.
2. Hur många bäddar?
3. Antal anställda?
4. Antal rum?

Bokningskanalernas inflytande

1. Kan du berätta lite om vilka bokningsmöjligheter det finns på ert hotell?
2. Vilka bokningskanaler är ni anslutna till? Vill du berätta något om de bokningskanaler ert hotell är anslutna till? Finns det någon särskild anledning till att ni valde att samarbeta med just dessa?
3. Hur fungerar det när en gäst bokar ett rum via bokningskanaler? Hur ser processen ut?
4. Hur ser samarbetet med bokningskanalerna ut? Hur har samarbetet fungerat?
5. Vilka kostnader är kopplade till samarbetet med bokningskanalerna? Hur arbetar ni för att minimera dessa?
6. Hur har bokningskanalerna påverkat ert ekonomiska resultat? Omsättning? Vinst? Personalkostnader? Positivt/negativt?
7. Har bokningskanalerna förändrat något i hur ni organiserar er verksamhet? Marknadsföringsstrategi, konkurrensstrategi, krav på personal, struktur.
8. Kan hotell påverka sin position/sökbarhet på bokningskanalernas listor? Hur?
9. Vilken inställning har man till bokningskanaler på det här hotellet? Delar du den uppfattningen?
10. Vilka möjligheter ser ni med bokningskanalerna? Hur kan ni dra fördelar av samarbetet?
11. Vilka utmaningar ser ni? Vad beror de på?
12. Har bokningskanalerna påverkat er konkurrens med andra hotell? På vilket sätt?
13. Tror du att situationen hade sett annorlunda ut för det här hotellet om ni inte var anslutna till bokningskanaler? På vilket sätt?
14. Vilket inflytande har bokningskanaler på ert hotell och hotellmarknaden i Stockholm, tror du?
15. Vilka möjligheter har bokningskanaler medfört för små hotell, enligt dig?
16. Vilka utmaningar har bokningskanaler medfört för små hotell, enligt dig?