



Hotellstrategi i nya upplevelseekonomin

Hotel Strategy in the New Experience Economy

Jonas Palmqvist

Sebastian Romero Pettersson

Fastighetsvetenskap

Kandidatnivå

15 hp

VT-2019

Handledare: Benedikte Borgström

Abstrakt

Airbnb har beskrivits som en 'disruptiv innovation' som vänt upp och ner på loginäringen samt gett hotelldirektörer huvudbry i städer världen över. Forskningen om Airbnb i Sverige och dess effekter på loginäringen är dock begränsad. Syftet är att ge en inblick och förståelse för Airbnbs inverkan på den svenska loginäringen med betoning på hotell. Det teoretiska ramverket i studien innehåller teorier om disruptiva innovationer, upplevelseekonomins dimensioner och industriernas marknadskrafter. Dessa kompletteras även med teorier om delningsekonomin och dess drivkrafter. Semistrukturerade intervjuer användes för att ge en klar bild av hotellens uppfattning och erfarenheter av Airbnb och konkurrenter i Malmö CBD (Centrala Business District). Resultaten visar att Airbnbs inverkan på den svenska loginäringen är mindre än vad den är i andra länder men fortfarande visar vissa tecken på att vara en disruptiv innovation. Studien visar också att intervjuade hotell är angelägna att ta efter och aktivera de nya dimensionerna i upplevelseekonomin, något som Airbnb anses vara mycket bra på att göra, och att den största inverkan på hotellens strategiska arbete drivs av konkurrens från andra hotell och konsumenter.

Abstract

Airbnb has been described as a ‘disruptive innovation’ that turns the lodging industry on its head and puzzles hotel directors in cities around the world. The research about Airbnb in Sweden and its impact on the lodging industry is limited. The purpose is to get an insight and understanding of Airbnb’s impact on the Swedish lodging industry with an emphasis on hotels. The theoretical framework in this study consists of theories around disruptive innovations, the dimensions of the experience economy and industries market forces. These theories are also completion with theories about sharing economy and it’s driving forces. Semi-structured interviews are used to give an insight of the hotel’s views and experiences regarding Airbnb and competitors in Malmö CBD (Central Business District). The results show that Airbnb’s has had less of an impact lodging industry in Sweden than many other countries but still show some signs of being a disruptive innovation. The study also shows that the interviewed hotels seemed keen to take after and activate the new dimensions of the experience economy, for which Airbnb are supposedly outstanding on activating, and that most impact on the hotel’s strategies derive from other competitors and the consumers.

Innehåll

Hotellstrategi i nya upplevelseekonomin	1
Hotel Strategy in the New Experience Economy	1
Jonas Palmqvist	1
Sebastian Romero Pettersson	1
1. Inledning	1
1.1. Problematisering	1
1.2. Syfte och frågeställning	3
2. Strategier och innovationer i loginäringen	4
2.1. Disruptiva innovationer i loginäringen	4
2.2. Upplevsdimensioner	5
2.3. Delningsekonomi	9
2.4. Konkurrenskrafter i loginäringen	11
2.5. Strategier i loginäringen	12
3. Metod	16
3.1. Urval	17
3.2. Tillvägagångssätt	18
3.3. Reliabilitet och Validitet	19
4. Empiri	21
4.1. Airbnb som disruptiv innovation i Sverige	21
4.2. Trender och strategier i loginäringen	25
5. Analys	29
6. Slutsats	36
Referenser	38
Bilaga 1	44

1. Inledning

Airbnb är en gigant likt Uber vad gäller företag som har lyckats blomstra i den framväxande 'delningsekonomin'. Det är med 'Web 2.0' (O'Reilly & Battelle, 2009) som delningsekonomin aktualiserats och refererar ofta till ett byte av varor och tjänster mellan privatperson, inte sällan mot betalning, i så kallade 'peer-to-peer' nätverk. I Airbnbs fall är det ett alternativ till de traditionella hotellen i varierande slag och prisklass, det rör sig om allt från våningssängar i Skopje, igloo i Pelkosenniemi och lyxvåningar i Rio de Janeiro (Airbnb, 2019). När företaget grundades 2008 var det få i hotellbranschen som såg tjänsten som en konkurrent utan möjligtvis som ett komplement. Med tiden har Airbnb vuxit sig allt större och starkare, det är värderat till omkring 35 miljarder dollar (Schleifer, 2019) vuxit sig samt blivit en konkurrent svår för hotellbranschen att bortse ifrån. I en rapport från 2016 förklarar Smith Travel Research hur "det är svårt att förneka att viss efterfrågan flyttas från hotell till Airbnb" (Mody, 2016).

I Sverige särskiljer sig Airbnbs ställning mot hur det ser ut på många andra platser i världen, det finns utbrett användande men lagstiftningen har till viss del bromsat plattformens genomslagskraft (Hyresgästföreningen, 2018; Einfors, 2018; Ranchordás, 2016). Dualiteten i den svenska förhållning till Airbnb blir dock tydlig när man tillägger att, det till hälften statligt ägda Visit Sweden (2018) utannonserar hela landet på Airbnb (Airbnb, 2017). Genom litteraturstudier och kvalitativa intervjuer med sex hotell i centrala Malmö försöker detta arbete presentera en tydligare bild av situationen. Aspirationen är att genom dessa intervjuer få insikt i hur hotellnäringen bedömer hotet från Airbnb, trender i logibranschen, samt deras strategiska arbete, både i relation till Airbnb och varandra.

1.1. Problematisering

Det finns flera forskningsrapporter angående hur Airbnb påverkar loginäringen och specifikt hotellens resultat (Blal, et al., 2018; Xie & Kwok, 2017; Zervas, et al., 2017). Forskning som genomförts på ämnet har resulterat i varierande och till viss utsträckning motsägande resultat. En studie uppskattar att en 1 procentig höjning i Airbnbs utbud resulterar i 0,05 procent minskning av hotellens omsättning (Zervas, et al., 2017). Ytterligare studier påvisar att ökad närvaro av Airbnb har negativ effekt på hotellens prestanda (Xie & Kwok, 2017). I kontrast till detta har en annan studie fastslagit att ett ökat antal Airbnb-annonser inte har någon inverkan på hotellens försäljningssiffror, dock på snittpriser (Blal, et al., 2018).

Airbnb har vuxit kraftigt under de cirka 10 år tjänsten har varit tillgänglig och sålde nyligen aktier till en värdering av 35 miljarder dollar (Schleifer, 2019). Dess tillväxt och effekter på loginäringen har gjort att plattformen kallats benämns som en 'disruptiv innovation' (Guttentag & Smith, 2017). Uttrycket syftar till produkter som genom introduktionen av nya värdegrunder medför ett skifte på marknaden (Christensen, 1997). Även pris är en stor del av den 'disruptiva innovationens' värdeerbjudande vilket är applicerbart på Airbnb (Guttentag & Smith, 2017). Anledningar till de låga priserna är att värdarna huvudsakligen har fasta avgifter, de har minimala eller inga arbetskostnader, generellt inte har det som enda inkomstkälla och utesluter sig ofta från de nationella skattesystemen (Guttentag, 2015).

Vad människor vill få ut av sitt resande har förändrats i takt med samhället och dessa skiftningar är något Airbnb kunnat kapitalisera på (Mody & Gomez, 2018). Personer snarare ser sig som resenärer än turister och söker en autentisk upplevelse för att ta del av den dagliga verkligheten (Week, 2012). Genom att hyra en bostad fås en annan närhet till det lokala livet och det är snarare det värdet som eftersöks idag (Forgacs & Dimanche, 2016). Denna skiftning har även uppmärksammas av Mody (2016) i en studie där han presenterar nya upplevelsedimensioner av resande som tillkommit i dagens samhälle. De traditionella dimensionerna Underhållning, estetik, utbildning och eskapism (Pine & Gilmore, 1998) har kompletterats med personalisering, gemenskap, lokalt och ödet (Mody, 2016).

Människor har gått från att vilja äga saker till att istället ha och ge tillgång till varor och tjänster genom delning (Mody, et al., 2017). Den framväxande 'delningsekonomin' påverkar konsumenter och deras val (Aznar, et al., 2016). Detta är en central del av Airbnbs koncept och kan vara en anledning till att de blivit en så stor aktör inom loginäringen. Detta kan vara en dimension som hotellen kan ha svårt att applicera och det är därför intressant att få en uppfattning om det är något de arbetar med.

För att bättre förstå hur Airbnb kan ha påverkat loginäringen är det viktigt att förstå de konkurrenskrafter som influerar marknaden samt vilka strategier hotellen kan tillämpa för att minska effekten. Enligt Porter (2004) finns fem konkurrenskrafter som påverkar branscher, loginäringen är inget undantag (Tavitiyaman, et al., 2010). För att hantera dessa finns det tre generiska strategier kostnadsledarskap, differentiering, och fokus (Porter, 2004) som är olika lämpliga inom loginäringen (Kim & Oh, 2004). Airbnb påstås överträffa hotell på samtliga av

de nya dimensionerna i upplevelseekonomin (Mody & Gomez, 2018), det finns därmed ett värde i att undersöka om och hur hotellens strategiska arbete innefattar dessa dimensioner.

Airbnbs position i Sverige sägs skilja sig från hur det ser ut i många andra länder (Hyresgästföreningen, 2018; Einfors, 2018; Ranchordás, 2016), huvudanledning till detta tillskrivs svensk lagstiftning (Hyresgästföreningen, 2018). Det är därför intressant att undersöka om de upplevelsedimensioner Airbnb påstås bidra till (Mody & Gomez, 2018) har påverkat den svenska loginäringen och om tjänsten kan beskrivas som en disruptiv innovation även här.

1.2. Syfte och frågeställning

Syftet med arbetet är att öka förståelsen kring hur svenska loginäringen har påverkats av Airbnb och om hotellens värdeerbjudande omfattar de nya upplevelsedimensionerna.

Frågor som önskas besvaras genom undersökningen är:

- Hur ser hotellen på Airbnb som en disruptiv innovation?
- Hur arbetar svenska hotell med de nya upplevelsedimensionerna?
- Vilka trender och konkurrenskrafter påverkar de svenska hotellens strategier?

1.3. Avgränsningar

Denna studie är i den empiriska delen avgränsad till Malmös hotellmarknad då samtliga intervjuer hölls med hotell i Malmö CBD. Teori i form av rapporter och artiklar förekommer även i den empiriska delen. Detta material har emellanåt sitt ursprung i andra geografiska områden än just Malmö men anses applicerbart och bidrar till djupare förståelse. Analys och slutsats avgränsar sig till Malmö men de generaliseringar som görs kan vara överförbara på liknande orter.

2. Strategier och innovationer i loginäringen

Följande kapitel utgör studiens teoretiska ramverk och berör relevanta ämnen utifrån studiens syfte. Samtliga teorier har ett internationellt ursprung men anses vara applicerbara även på den svenska loginäringen.

2.1. Disruptiva innovationer i loginäringen

Begreppet 'disruptiv innovation' lanserades av Clayton M Christensen på 90-talet och bygger på att nya produkter lanseras som vänder upp och ner på marknaden. Disruptiva innovationer är sällan en bättre produkt än den för tillfället marknadsledande, de introducerar istället nya värdegrunder som inte längre varit tillgängliga (Christensen, 1997). Ett exempel som presenteras i boken är hur Xerox producerade världens bästa skrivmaskiner men inte följde med i utvecklingen av de betydligt sämre skrivbordsvarianterna som bidrog till skapandet av en ny hemmamarknad där Xerox blev helt uteslutna.

En disruptiv innovations attraktionskraft kommer alltså inte från förbättrad produktprestanda; lite motsägelsefullt är de ofta sämre inom de traditionella parametrarna. De introducerar istället en ny paketering som är billigare, enklare, mindre och/eller smidigare samtidigt som de är "tillräckligt bra" (Guttentag & Smith, 2017). Denna beskrivning innehåller många dimensioner som passar bra in på Airbnb. Plattformen erbjuder oftast billigare boende än hotell i samma städer (Busbud, 2016), den utnyttjar delningsekonomiska aspekter som kan vara tilltalande (Zervas, et al., 2017), inte minst för millenniegenerationen (Gorenflo, 2012), samt är bättre än hotell på att tillgodose de nya behov som tillkommit inom upplevelseekonomin (Mody, et al., 2017). Dessa dimensioner kommer studeras närmare i nästa avsnitt. Den disruptiva innovationen attraherar till en smal eller ny konsumentgrupp men växer med tiden och blir till slut 'mainstream' och tar marknadsandelar från de stora bolagen som får svårt att följa med i utvecklingen (Christensen, 1997). Det finns tidigare exempel inom turistnäringen med introduktionen av resetjänster online, så kallade OTA:er (Online-Travel-Agency), med exempel som Expedia (Christensen & Raynor, 2003) och den numera största aktören Booking.com med över 65 procent av den europeiska marknaden (Statista, 2017). Dessa sidor kan inte tävla inom personlig service med en traditionell resebyrå, men erbjuder istället bekvämlighet och potentiella besparingar (Guttentag, 2015).

Ett exempel där Airbnb beskrivs som en disruptiv innovation är Guttentag & Smiths rapport (2017) som utreder användarnas motiv och därmed utreder ämnet indirekt är en explorativ faktoranalys som genomfört på en av Guttentags tidigare rapporter. I den identifieras de fem motiverande faktorer – sociala interaktioner, hemfördelar, nyhet, delningsekonomietos och lokal autenticitet (Guttentag & Smith, 2017). Dessa är faktorer som inte nödvändigtvis förknippas med den traditionella hotellnäringen vilket styrker bilden av Airbnb som en disruptiv innovation.

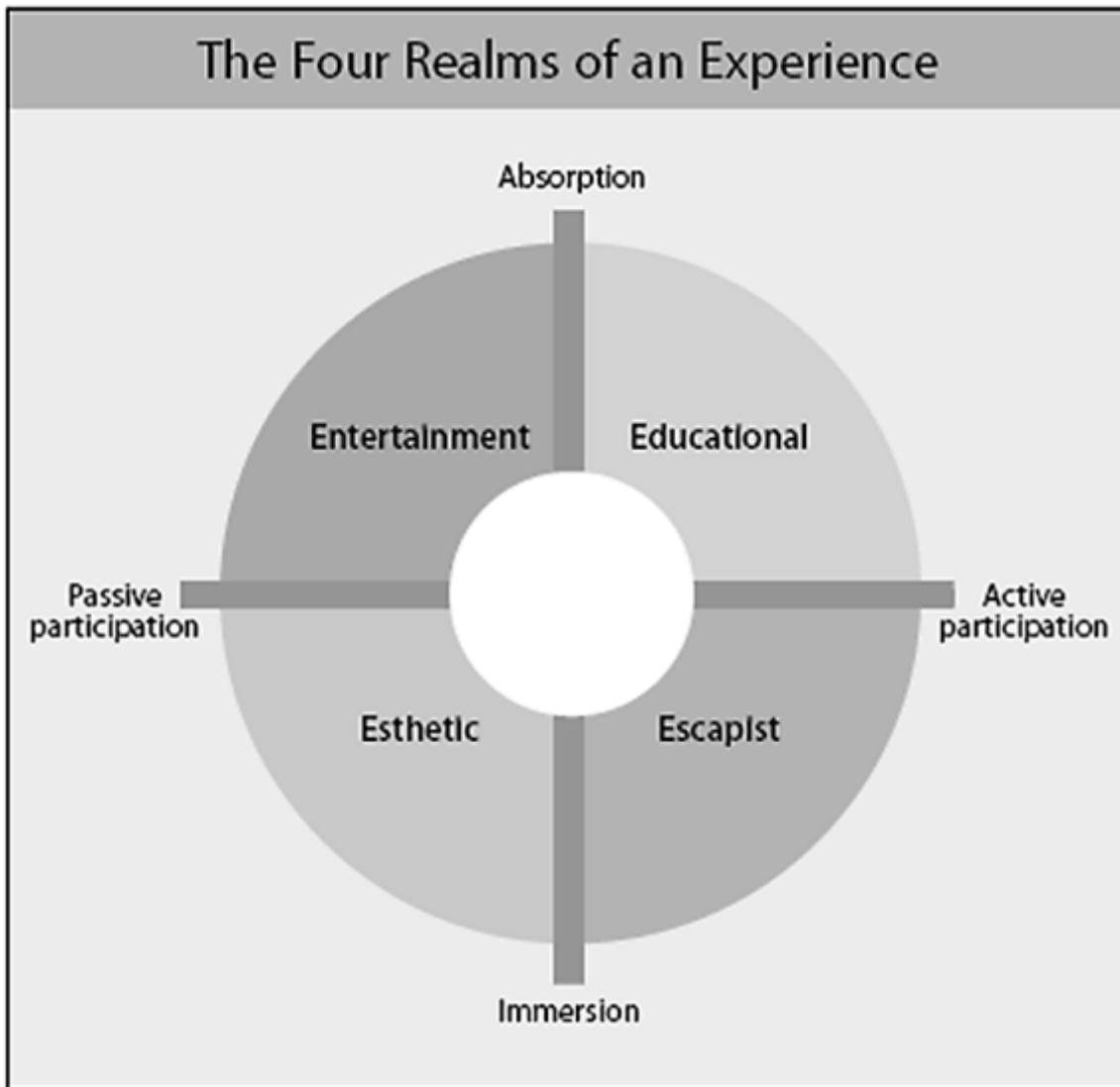
2.2. Upplevelsedimensioner

Som tidigare nämnt är en aspekt av den disruptiva innovationen att den introducerar nya värden samtidigt som den presterar tillräckligt bra på de traditionella parametrarna (Christensen, 1997; Guttentag & Smith, 2017). I följande avsnitt presenteras teorier om vilka de traditionella värdena är samt de nya som tillkommit där Airbnb presterar bättre (Mody & Gomez, 2018).

Inom upplevelseekonomin berättar Pine och Gilmore (1998) om hur ett företag ska skapa värde för kunden. Det går ut på att företag vill skapa och leverera minnesvärda upplevelser och erfarenheter i syfte att få konkurrensfördelar samt vinna kundernas lojalitet. Teorin används bland annat inom turism, resa och boende. De tar upp de fyra dimensionerna *eskapism*, *utbildning*, *underhållning* samt *estetik* (Pine & Gilmore, 1998). Dimensionerna placeras sedan ut längs de två axlarna:

- 1) Passive Participation (Passivt deltagande) – Active Participation (Aktivt deltagande) (Pine & Gilmore, 1998)
- 2) Absorption (Upplevelsen går in i kunden) – Immersion (Kunden går in i upplevelsen) som härrör en människas inblandning och närhet i själva upplevelseaktiviteten (Pine & Gilmore, 1998).

Dessa upplevelsedimensioner redovisas enligt Figur 1 nedan av Pine och Gilmore (Pine & Gilmore, 1998). Genom att utnyttja en eller flera av dimensionerna hoppas företagen skapa värde och lojalitet hos kunderna (Pine & Gilmore, 1998).



Figur 1: The Four Realm of an Experience (Pine & Gilmore, 1998)

Som Figur 1 visar så kräver dimensionerna underhållning och estetik ett passivt deltagande medan utbildning och eskapism kräver ett mer aktivt deltagande från kunden i skapandet av själva upplevelsen (Mossberg, 2003). Att se på TV, besöka en historisk plats eller teater är exempel på upplevelser inom underhållning och estetik (Mossberg, 2003). Skillnaden är att vid underhållning så går ”upplevelsen in i kunden” och vid estetik så går ”kunden in i upplevelsen” (Mossberg, 2003).

Ett aktivt deltagande behövs istället om kunden vill lära sig något genom att exempelvis gå en matlagningskurs. Kursen går då under dimensionen utbildning och ”upplevelsen går in i kunden” (Mossberg, 2003). I den fjärde dimensionen, eskapism, går ”kunden in i upplevelsen” och är aktiv i skapandet av själva upplevelsen (Mossberg, 2003). Något som är relevant vid utövandet av sport eller besök på kasino (Mossberg, 2003).

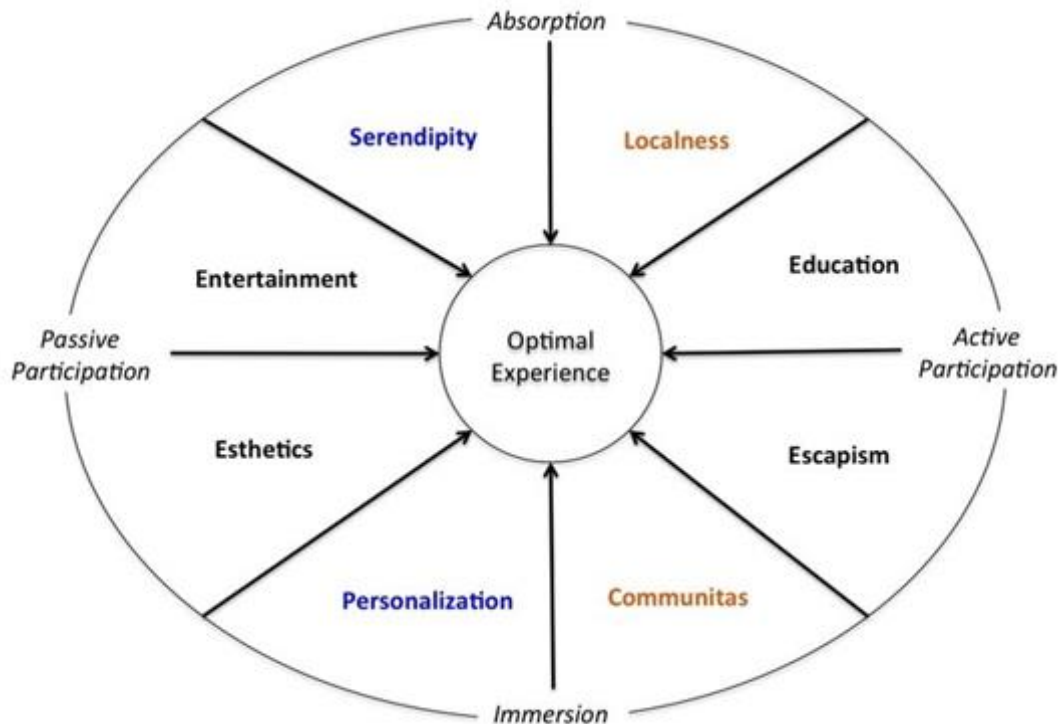
Sammanfattningsvis innebär de olika dimensionerna enligt Mossberg (2003) att kunden vill:

- Underhållning **känna**
- Estetik **närvara**
- Utbildning **lära**
- Eskapism **göra**

Allt eftersom samhället utvecklas uppstår nya trender och dessa påverkar vad människor söker med sitt resande (Mody & Gomez, 2018). Att kunna kapitalisera på dessa trender är en stor del av vad som gör en innovation disruptiv (Christensen, 1997). Trenderna som idag sägs präglade samhället är:

- 'New luxury' vilket betyder att människor söker unika och autentiska upplevelser som leder till självförverkligande (Mody & Gomez, 2018).
- Att rörligheten ökar bland befolkningsgrupper som tidigare inte har rest (Mody & Gomez, 2018).
- Att konsumenters lojalitet och långvariga relationer gentemot varumärken har bytts ut. Istället söker människor ökad personlighet och omedelbar tillfredsställelse (Mody & Gomez, 2018).
- Att synen på konsumtion och materialism har ändrats. Människor har blivit mer medvetna om sin konsumtion och masskonsumtionssamhället har börjat ifrågasättas (Mody & Gomez, 2018). Det leder bland annat till att människor vill ge varandra tillgång till varor och tjänster genom delning snarare än att äga dem.
- Att teknologin ändrar hur människor lever. Tekniken gör att människor idag enklare kan få kontakt med andra och skapa nätverk med varandra (Mody & Gomez, 2018)

Dessa nya trender har lett till att fyra nya dimensioner adderas till den tidigare modellen (Mody, et al., 2017): *personalisering*, *gemenskap*, *lokalt* och *ödet*, även *gästfrihet* *etisk konsumtion* nämns som två nya och viktiga aspekter (Mody, 2016).



Figur 2: The Accommodation Experiencescape (Mody, et al., 2017)

De nya dimensionerna innebär enligt Mody (2016) följande:

- Personalisering - att få en upplevelse genom personlig anpassning.
- Gemenskap - att få uppleva och vara del av en gemenskap.
- Lokalt - att få uppleva det lokala livet och få en autentisk upplevelse.
- Ödet - att få en upplevelse genom oförutsägbara händelser.

Det företagen vill göra för kunderna är att utnyttja en eller flera av dimensionerna för att skapa minnesvärda upplevelser som leder till nöjda och lojala kunder. Airbnb har vuxit fram jämsides med dessa trender och lyckats aktivera dimensionerna på ett effektivt sätt (Mody & Gomez, 2018). Airbnb påstås även överträffa hotellbranschen i samtliga dimensioner (Mody, et al., 2017), vilket stärker argumentet för att benämna Airbnb som en disruptiv innovation inom logiäringen.

2.3. Delningsekonomi

En av de trender som nämndes i tidigare avsnitt var den förändrade synen på konsumtion. Från att ha levt med masskonsumtion börjar samhället nu se värdet i att dela på de tillgängliga tillgångarna (Mody & Gomez, 2018). Den delningsekonomiska aspekten är en central del av Airbnbs koncept och värdeproposition som kan vara svår för hotell att anamma.

Delningsekonomi påverkar konsumenter i deras beslutsfattning och det gör att traditionella industrier tvingas se över sin strategi så att arbetet inte blir ineffektivt, att marknadsandelar förloras och att företaget börjar gå med förlust (Aznar, et al., 2016). Till skillnad från boenden som erbjuds genom delning mellan konsumenter så har hotell generellt höga fasta kostnader. Dessa kostnader kan göra det svårt för hotellen att konkurrera ekonomiskt och de blir då sårbara för hot från ersättare (Porter, 2004). Om hotellet då enbart erbjuder boende utan kringtjänster så blir rörelsen lätt sårbar (Aznar, et al., 2016).

I statistik hämtad från Barcelona går det att se hur hotellens inkomster har sjunkit trots att antalet besökare har ökat och likaså efterfrågan. En anledning till det skulle enligt forskarna kunna vara det ökade utbudet av boenden som uppkommer genom delning (Aznar, et al., 2016). En taktik som hotellen där kan ha antagit för att konkurrera med en aktör som på ett mer framgångsrikt sätt kapitaliserar på den samhällsliga förändringen är att sänka priser. Barcelona är en av få städer där en hotellnatt i genomsnitt är billigare än att boka logi via Airbnb (Busbud, 2016).

Det anses finnas tre faktorer som driver på utvecklingen av delningsekonomi och det är de sociala, ekonomiska och tekniska faktorerna (Owyang, et al., 2013; Edbring, et al., 2016). Den sociala faktorn består av att befolkningen ökar, att människor blir mer medvetna om miljö och hållbarhet, att det finns en inneboende önskan om att skapa nätverk och altruism (Owyang, et al., 2013). Att befolkningsmängden ökar möjliggör för fler människor att kunna dela och det ökade intresset för miljön gör att människor vill minska sin konsumtion (Owyang, et al., 2013; Edbring, et al., 2016). Vilket leder till en minskad miljöpåverkan (Owyang, et al., 2013; Edbring, et al., 2016). Människor har även en undermedveten vilja att skapa kontakt och nätverk med likasinnade personer (Owyang, et al., 2013; Edbring, et al., 2016). Det gör att möten mellan människor blir mer personliga jämfört med vad den blir med företag (Owyang, et al., 2013). Altruism och viljan att hjälpa andra är också starkare hos millenniegenerationen (Gorenflo, 2012).

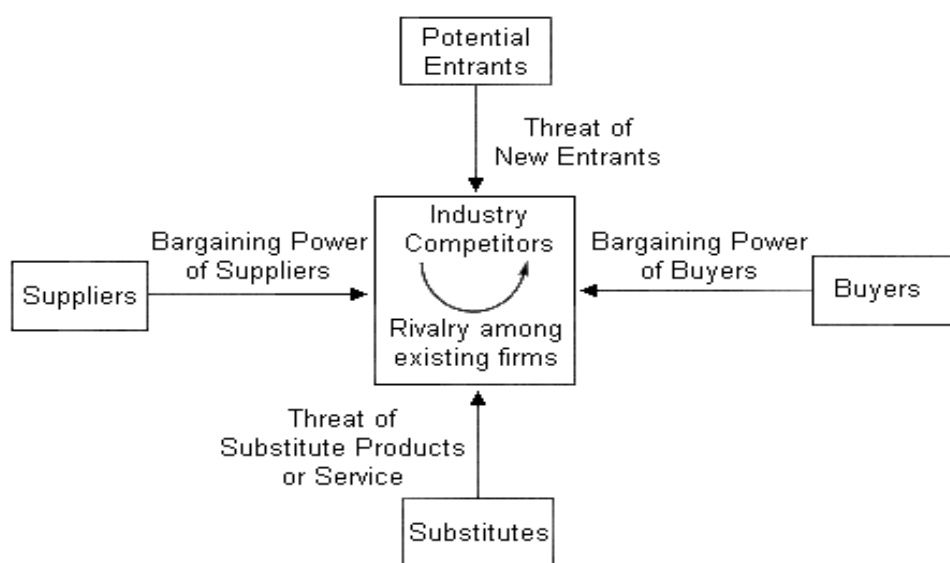
Den ekonomiska faktorn utgörs av: att det finns resurser som inte nyttjas, att delning ger ökad finansiell flexibilitet för konsumenterna, att det ger tillgång utan ägarskap och riskkapital (Owyang, et al., 2013). En förutsättning för delningsekonomin är att det finns resurser som är outnyttjade och som går att dela med andra eller hyra ut (Owyang, et al., 2013). Det gör att människor kan tjäna pengar på sina outnyttjade tillgångar och istället få ett ekonomiskt tillskott samt finansiell flexibilitet (Owyang, et al., 2013; Felländer, et al., 2015). Genom att dela får konsumenten även tillgång till varor och tjänster utan att behöva äga dem (Owyang, et al., 2013). Den sista delen i den ekonomiska faktorn är att riskkapital och investeringar förekommer så att nya företag och plattformar kan etableras (Owyang, et al., 2013).

Den tredje och sista faktorn är den tekniska (Owyang, et al., 2013). Den innehåller socialt nätverkande, mobila enheter och plattformar samt betalsystem (Owyang, et al., 2013; Felländer, et al., 2015). Sociala medier och i sin tur 'social networking' underlättar peer-to-peer transaktioner som tidigare ej har varit möjliga (Owyang, et al., 2013). Plattformar som är tillgängliga via tekniska enheter som smartphones underlättar för användarna att nätverka och gör det möjligt att kunna ta del av eller erbjuda produkter och tjänster (Owyang, et al., 2013). Transaktionerna som sker mellan konsumenterna i delningsekonomin sker nästan uteslutande via digitala betalsystem och e-handel (Owyang, et al., 2013; Felländer, et al., 2015).

Alla dessa tre faktorer går att koppla till de trender som Mody (2016) har observerat och baserat de nya upplevelsedimensionerna på. De har även kopplingar till de tre huvudmotiv - hållbarhet, gemenskap och ekonomiska fördelar - som identifierats för att välja peer-to-peer boende (Tussyadiah, 2015).

2.4. Konkurrenskrafter i loginäringen

Figur 3 visar Porters (2004) fem konkurrenskrafterna – *Hot från nya aktörer*, *Hot från ersättare*, *leverantörers förhandlingskraft*, *Köparens förhandlingskraft* och *Rivalitet mellan existerande aktörer*. Det innebär att konkurrens inom en industri går bortom de redan etablerade aktörerna (Porter, 2004). Dessa krafter förklarar prestanda på så sätt att ett företags framgång beror på hur de reagerar på marknadssignaler och hur bra de lyckas förutse evolutionen av dessa krafter (Kim & Oh, 2004). Förståelse för de nya upplevelsedimensionerna kan på så sätt bli avgörande för en aktörs framgång inom loginäringen.



Figur 3: Forces Driving Industry Competition (Porter, 2004)

Hot från nya aktörer innebär tillskott av kapacitet från företag som vill göra anspråk på marknadsandelar och ofta väsentliga resurser (Porter, 2004). Hotellindustrin har höga inträdesbarriärer såsom enorma investeringskostnader för byggnader samt ett behov av ett servicenätverk (Tavitiyaman, et al., 2010).

Hot från ersättare är ständigt närvarande då en bransch alltid är utsatt för konkurrens av liknande produkter som uppfyller samma grundläggande behov (Porter, 2004). Tavitiyaman, et al. (2010) hävdar att ersättare endast utgör ett mindre hot för loginäringen. Detta påstående skulle tala mot argumentet för Airbnb som en disruptiv innovation. Det gjordes dock innan plattformens riktiga genomslag. Andra hävdar att hotet från ersättare är en av de huvudsakliga konkurrenskrafterna då boendeformerna utöver hotell är många (Kim & Oh, 2004).

Leverantörers förhandlingskraft är ett hot för deltagare inom en bransch då de kan höja priser eller sänka kvalitén på produkterna de levererar. Starka leverantörer kan därmed pressa lönsamheten ur en industri som inte kan hämta in kostnaderna i sin egen prissättning (Porter, 2004). Leverantörers förhandlingskraft bedöms som låg inom loginäringen då det finns en stor mängd leverantörer (Kim & Oh, 2004). Ett undantag kan vara fastighetsägare, särskilt för centralt belägna hotell då utbudet är begränsat.

Köparens förhandlingskraft tar sig uttryck i deras förmåga att pressa priser, kräva högre prestanda eller service och spela ut konkurrenter mot varandra – allt på industrilönsamhetens bekostnad (Porter, 2004). En av de starkaste drivkrafterna för förändring i loginäringen är kunderna (Taylor & Finley, 2008). Skulle de börja efterfråga delningsekonomiska tjänster, digitala lösningar och en större grad av lokal förankring skulle branschen vara tvungen att anpassa sig. Många aktörer försöker reducera kundens förhandlingskraft genom lojalitetsprogram som innebär mängdrabatter samt genom att differentiera sin produkt och serviceutbud (Crook, et al., 2003).

Rivalitet mellan existerande aktörer består av marknadspositionering – genom prispressande, reklamkampanjer, produktintroduktioner, ökad kundtjänst och garantier (Porter, 2004). Konkurrentens intensitet inom loginäringen ökar till följd av ökat antal boenden, nya produktintroduktioner och inträdet av icke-traditionella produkter som företagsbostäder (Kim & Oh, 2004). Inom loginäringen bestäms rivaliteten baserat på likheter i prisnivå, kundsegment och geografisk närhet (Mathews, 2000).

2.5. Strategier i loginäringen

För att hantera de fem konkurrenskrafterna presenterar Porter (2004) tre generiska, potentiellt framgångsrika, strategier för att prestera bättre än sina konkurrenter i branschen:

- Kostnadsledarskap
- Differentiering
- Fokusering

Vid tillfällen kan bolag framgångsrikt implementera mer än ett angreppssätt som sitt primära fokus, detta är dock ovanligt (Porter, 2004). De rekommenderade strategierna för loginäringen vid tillämpning av Porters teorier är kostnadsledarskap och differentiering (Kim & Oh, 2004). Därför kommer arbetet fokusera på dessa två, fokus som strategi kommer endast beröras i korthet.

Kostnadsledarskap innebär enligt Porter (2004) helt enkelt att man positionerar sig med ett mer fördelaktigt pris än sina konkurrenter genom ett antal praktiska policyer. Kostnadsledarskap kräver konstruktion av effektiva faciliteter, energisk strävan efter kostnadsreduktioner genom erfarenhet, stram omkostnadskontroll, undvikande av marginella kundkonton och kostnadsminimering inom områden som forskning och utveckling, service, säljstab, marknadsföring och så vidare (Porter, 2004). I loginäringen finns möjligheten att undvika kostsamma reoveringar, dra ner på personalkostnader och minska serviceutbud som frukost. Det är dock viktigt att inte helt ignorera service och kvalitet (Porter, 2004).

Genom att anta en lågkostandsstrategi kan ett företag generera avkastning över medelsnittet inom en bransch trots hård konkurrens (Porter, 2004). Kostnadsledare är skyddade mot *rivalitet från existerande aktörer* då deras låga kostnader innebär att de fortfarande kan göra vinst efter att de andra konkurrerat bort sin vinst (Porter, 2004). *Köparens förhandlingskraft* påverkar inte denna strategi då de inte kan trycka ner priser lägre än näst bästa konkurrenten (Porter, 2004). Inte heller *leverantörers förhandlingskraft* är något större hot då det finns flexibilitet för att hantera kostnadsökningar (Porter, 2004). De pressade priserna innebär en inträdesbarriär och minskar därmed *hotet från nya aktörer* (Porter, 2004). Kostnadsledarskap medför även en fördelaktig position vad gäller *hot från ersättare* i relation till sina konkurrenter på marknaden (Porter, 2004).

Differentiering av produkten eller serviceutbudet skapar något som uppfattas som unikt. Angreppssättet kan variera och ta många skepnader: design eller varumärke, teknologi, funktioner, kundservice, försäljningsplattform med mera (Porter, 2004). Tavitiyaman, et al. (2010) har identifierat tre huvudsakliga differentieringspunkter som ofta används inom loginäringen: *Varumärkesstragi*, *HR-strategi* och *IT-strategi*. Aktörer bör sträva efter att arbeta med flera av dessa då det är optimalt att differentiera flera dimensioner (Porter, 2004). För att uppnå en framgångsrik differentieringsstrategi är det särskilt viktigt att förstå vilka områden som är lämpliga och vad som erbjuder värde för kunden. Insikter i de samhällsliga trender och dimensioner som Mody (2016) identifierat kan därför underlätta vid utveckling av en sådan strategi.

Varumärkersstrategi innebär aktivt arbete med namn, produktens fysiska attribut, utseende och huvudfunktioner (Tavitiyaman, et al., 2010). Varumärket är ett av hotellens mest värdefulla tillgångar och kan skapa upplevd differentiering mellan hotell trots att produkternas funktionalitet i princip är desamma (Tavitiyaman, et al., 2010). Om hotell lyckas bygga ett starkt varumärke är kunden villig att betala premien för upplevda kvalitetsprodukter och utmärkt service, detta visar att hotell kan använda varumärkesbyggande som ett sätt att särskilja sig från konkurrenter (Tavitiyaman, et al., 2010).

HR-strategi är relevant då framgångsrik 'HMR' (Human Resource Management) kan leda till konkurrensfördelar och direkt påverkar organisationens ekonomiska prestationer (Kim & Oh, 2004). Vissa kunder är beredda att sänka sin förhandlingskraft på grund av bra service från kvalificerad arbetskraft (Tavitiyaman, et al., 2010). Så länge hotellpersonalen behåller kundrelationen, motsvarar kundens förväntningar och fullföljer sina uppgifter effektivt kan hotellet behålla kunden (Tavitiyaman, et al., 2010). Detta kan vara ett område där Airbnb har särskilt svårt att konkurrera då olika värdar kan innebära olika servicenivåer.

IT-strategi kan innebära erbjudandet av tjänster som snabbt internet samt digital in- och utcheckning för ökad bekvämlighet. Detta kan leda till ökad kundnöjdhet och är något vissa gäster är beredda att betala extra för (Tavitiyaman, et al., 2010). Det är därför av intresse för aktörer i loginäringen att utveckla en avancerad IT-strategi för att minska kundernas förhandlingskraft (Tavitiyaman, et al., 2010). IT-strategi kan kopplas till Modys (2016) dimension om personlig service som går ut på att ge kunden en anpassad tjänst utformad efter personliga preferenser. Inom restaurangbranschen finns det en studie som visar att människor ur den så kallade millenniegenerationen är mer positivt inställda till digital reklam om den är personligt anpassad och det bidrar till upplevelsen (Nyheim, et al., 2015).

Framgångsrik differentiering medför en förmåga att hantera de fem konkurrenskrafterna, om än på ett annat sätt än kostnadsledarskap. *Rivalitet mellan existerande konkurrenter* blir mindre av ett hot då den varumärkeslojalitet som uppstår minskar priskänsligheten, och ökar marginalerna (Porter, 2004). Denna lojalitet minskar även *hot från nya aktörer* då de måste överkomma den uppfattade uniciteten (Porter, 2004). Differentiering skapar möjlighet till högre marginaler med vilka *leverantörers förhandlingskraft* kan hanteras, även *köparens förhandlingskraft* blir mindre då de saknar jämförbara alternativ (Porter, 2004). Slutligen

medför varumärkeslojaliteten en bättre position än konkurrenter i branschen vad gäller *hot från ersättare* (Porter, 2004).

Fokus kan liksom differentiering ta många former, bland annat på ett särskilt kundsegment, produkt-del eller geografisk marknad, och är den sista av Porters (2004) generiska strategier. Där kostnadsledning och differentiering är strategier som siktar på att uppnå sina mål över hela branschen, bygger istället fokusering på att rikta in sig på ett specifikt segment (Porter, 2004). Denna strategi är inte att rekommendera för aktörer inom loginäringen (Kim & Oh, 2004).

Oavsett val av strategi är det viktigt med ett framgångsrik värdeerbjudande. Leverantörer kan framställa ett värdeerbjudande där de fokuserar på de få element som betyder mest för den tilltänkta målgruppen, demonstrera och dokumentera värdet av denna överlägsna prestanda, samt kommunicerar den på ett sätt som antyder sofistikerad förståelse av kundens prioriteringar (Anderson, et al., 2006). För vissa kan detta vara ekologiskt ansvarstagande, god service, ett tyst rum, smidig incheckning eller lokal förankring. En leverantörs erbjudande kan innehålla flera fördelaktiga differentieringspunkter men det är bättre fokus ligga på de fåtal skillnader som kunden värderar högst (Anderson, et al., 2006). Med begränsade resurser kan det till och med vara värt att åsidosätta och sänka kvaliteten på aspekter för att kunna fokusera på den eller de som resonerar hos målgruppen (Anderson, et al., 2006).

Även val av prissättningsstrategi är vara en viktig del av ett hotells strategiska arbete. Vad gäller prissättning inom loginäringen finns tre alternativa huvudstrategier (Collins & Parsa, 2006):

- Kostnadsbaserad prissättning - Först vägs summan för tjänstens kostnader samman och efter det sätts priset (Collins & Parsa, 2006). Allt över kostnaderna är att räkna som vinst (Collins & Parsa, 2006).
- Kundbaserad prissättning - Ett marknadsdrivet förhållningssätt där kundernas betalningsvilja sätter priserna (Collins & Parsa, 2006).
- Konkurrentbaserad prissättning- Är också ett marknadsdrivet förhållningssätt, men där priset bestäms efter vilka marknadsandelar företaget har och hur konkurrenterna på marknaden prissätter eller förväntas prissätta (Collins & Parsa, 2006).

3. Metod

Studiens syfte är att ge en inblick och förståelse i hur den svensk loginäringen har påverkats av Airbnb. För att kunna återge en inblick och få en djupare förståelse i hur hotellen ser på det valdes semistrukturerade intervjuer som metod samt kompletterades med material från tryckta källor. Studien är därmed kvalitativ och har en abduktiv ansats då det teoretiska materialet återbesöktes i takt med att förståelse för ämnet genom den empiriska undersökningen ökade.

Under arbetets början söktes information i vetenskapliga artiklar, böcker och rapporter. Uppsatsens problematisering, syfte, frågeställningar och teoretiska ramverk växte fram allt eftersom inläsningen på ämnet fortskred.

Det empiriska materialet inhämtades från sex semistrukturerade intervjuer och relevanta rapporter för att ge olika perspektiv. Att tillämpa en semistrukturerad intervju innebär att intervjun hålls inom vissa ramar som innehåller vissa specifika frågor och teman som berör det aktuella ämnet (Bryman, 2008). Den som intervjuar har ett frågeformulär att utgå ifrån under själva intervjun, men svaren som respondenten ger kan leda till följdfrågor från intervjuaren som leder in samtalet på nya sidospår som kan vara intressanta för studien. Är intervjun semistrukturerad kan den som intervjuar styra samtalet i önskad riktning för studien. Den semistrukturerade intervjun ger större frihet åt den intervjuade personen att formulera sina svar jämfört med en strukturerad intervju där frågorna är mer precisa och exakta svar är önskvärda. Den metoden används i större utsträckning vid kvantitativa studier. I den kvalitativa intervjun är respondentens upplevelser viktiga och av stort intresse och därför uppmuntras svaranden att ge utförliga svar (Bryman, 2008).

Precis som Descombe (2018) uttrycker det så resulterar intervjuer även i en hög svarsfrekvens då tid och plats för intervju bokas in i förväg samt ofta har få avbokningar. Det gällde även den här studien med resultatet att det inte blev något bortfall.

Under intervjuerna fördes anteckningar och samtalen spelades in i syfte att få allt som sades dokumenterat. Efter intervjuerna gjordes en sammanställning över vad som sagts. Efter det gjordes en kategorisering efter olika teman som identifierats. Dessa teman låg sedan som grund till det empiriska materialet i uppsatsen analytiska del och utifrån det drogs sedan slutsatser i

relation till uppsatsens syfte. Bilaga 1 innehåller de frågor som var utgångspunkten för intervjuerna.

3.1. Urval

För att uppfylla studiens syfte har semistrukturerade intervjuer med sex hotell i centrala Malmö genomförts; samt insamling och analys av textmaterial. Hotell valdes då det bedömdes vara en vanlig boendeformen i storstädernas centrum, där även Airbnb har starkast närvaro i Sverige (Hyresgästföreningen, 2018). Att fokusera på hotell ansågs även relevant ur en fastighetssynpunkt då flera fastighetsbolag har betydande bestånd av just hotellfastigheter (Wiberg, 2018). Intervjuerna har avgränsats till hotell i Malmö CBD (Central Business District) som erbjuder separata rum och frukost. Viss uppfattad variation i övrigt värdeerbjudande eftersöktes för att få en mer komplett bild av hur aktörer inom loginäringen resonerar kring studiens ämnen.

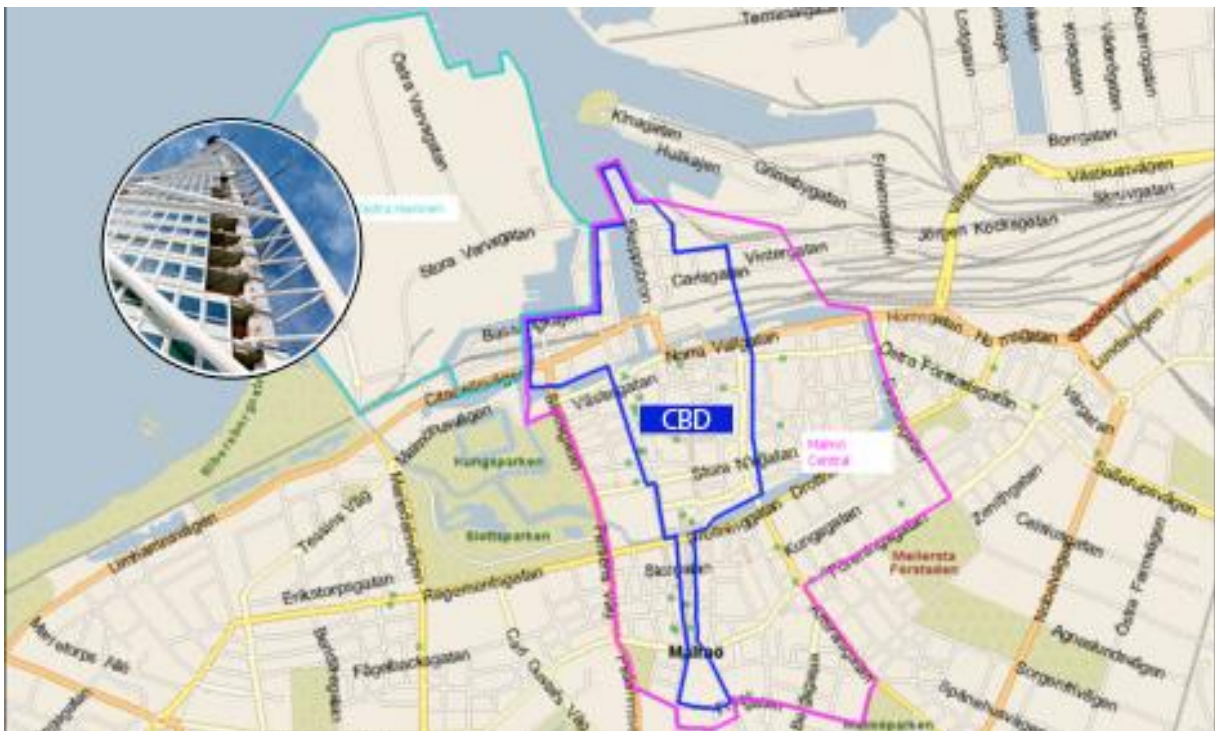


Bild 1: CBD-karta över Malmö (Fastighetsvärlden, 2012)

I Malmö finns ett 30-tal hotell och den gemensamma nämnaren som de intervjuade hotellen har är att de är belägna i Malmö CBD. Det gör att samtliga har ett centralt läge och det är en faktor som kan ha stor betydelse på hotellens prissättning. Geografi anses vara en viktig del av

hotellens värderbjudande och då de är likvärdiga på den aspekten får de särskilja sig genom andra faktorer. Något som är intressant då studien bland annat analyserar hotellens strategier.

Access är centralt för studiens kvalitativa ansats och att genomföra flera intervjuer med ett hotells ledning var svårt då de värnar om sin tid och det skulle ta mycket tid i anspråk. Det uppfattades även finnas viss skepsis mot intervjuer vid tidiga kontakter med hotell och för att få förståelse för hotells strategiska agerande så hölls intervjuer med fler hotell snarare än flera intervjuer med ett hotells representanter. Att genomföra intervjuerna på detta sätt anses även ha gett en mer omfattande bild av synen på Airbnb och strategi då respondenterna kunde erbjuda olika infallsvinklar och slutsatser.

Det textmaterial som inkluderats i studiens empiriska del valdes ut efter de teman som identifierats i intervjuerna och det teoretiska ramverket. Det har även valts då det ansetts komplettera den information som insamlades genom intervjuerna för att bättre uppfylla arbetets syfte. Genom att inkludera rapporter från branschorganisationer med utgångspunkt i andra svenska storstäder ges en mer omfattande och rättvisande bild än om samtliga data härstammade från Malmö. Detta material har även inneburit bättre förståelse i hur Airbnbs ställning skiljer sig i Sverige jämfört med andra europeiska länder. De internationella artiklar som använts i empirin bedöms vara applicerbara även i Sverige och de teorier som presenteras där anses trovärdiga då många författats av doktorer verksamma i loginäringsen.

3.2. Tillvägagångssätt

Initialt upprättades en kontakt med de utvalda hotellen genom ett besök där en kortare presentation för studien hölls. Detta ledde till att de ansvariga för studien tilldelades kontaktuppgifter till, utav hotellet, lämplig person som kunde ställa upp på en intervju. Titlar och arbetsuppgift för respondenterna var; Front Office Manager, Revenue Manager, Assistent Front Desk Manager, General Manager, Hotelldirektör och Bokningschef. Därefter upprätthölls kontakten per e-post och datum för intervjuerna bokades år 2019 under perioden 29/4–15/5. En utav representanterna för de tillfrågade hotellen bad om att i förväg få ta del av ett par frågor för att kunna sätta sig in i ämnet då vederbörande ej var anträffbar vid den korta presentationen av studien på hotellet.

Samtliga intervjuer skedde genom ett fysiskt möte mellan de två intervjuarna och respondenten i hotellets egna lokaler för att respondenten skulle känna sig trygg och bekväm i den befintliga miljön. Att genomföra intervjuerna genom fysiska möten gör det möjligt att som intervjuare uppfatta kroppsspråk och få ett annat samspel med respondenten i jämförelse med till exempel en videosänd intervju över Skype (Denscombe, 2018). Under intervjun förde den ena intervjuaren samtalet medan den andre assisterade och agerade sekreterare. Samtalet fördes dock utav samtliga tre deltagare. Samtalen spelades in, pågick under 30–60 minuter och avslutades när tillräckligt med material hade samlats in för bearbetning samt forskarna hade fått svar på sina frågor.

Efter genomförd intervju gjordes en sammanställning av anteckningar som utgjorde stommen till själva analysen. Det empiriska materialet studerades och sorterades sedan i syfte att identifiera olika teman som kunde återkopplas till studiens teoretiska ramverk. Teman som togs upp var hotellens upplevelser av Airbnb, hur prissättningen för hotellet går till, vilka styrkor och svagheter hotell respektive Airbnb har, vilka innovationer de ser i branschen, hur Airbnb diskuteras i branschen samt hur hotellen marknadsför sig.

Genom dessa teman blev det sedan möjligt att analysera; delningsekonomin och huruvida Airbnb är att anse som en disruptiv innovation; hur hotellen samt Airbnbs styrkor och svagheter kan kopplas till upplevelseekonomins dimensioner för minnesvärda upplevelser och Porters företagsstrategiska teorier.

Det textmaterial som adderats i studiens empiriska del valdes ut efter samma teman som identifierats i intervjuerna och det teoretiska ramverket.

3.3. Reliabilitet och Validitet

Studien är baserad på det teoretiska ramverk som presenteras och ligger till grund för intervjufrågorna. Det gör att teorin går att sammankoppla med empirin vilket är en förutsättning för att få en studie som hänger ihop i alla delar och uppfyller sitt syfte.

Det totala deltagandet bland hotellen uppgår till nästan 20 procent, då sex av omkring 30 hotell inom Malmö CBD ställde upp i studien. Det medför en bred bild av flera värdeerbjudanden, rik på bidrag till teoretisk generalisering samt därigenom aktuell för generella kunskaper som andra aktörer i liknande satsningar kan använda sig av. Det faktum att samtliga intervjuer hölls med hotell i

Malmö gör att deras svar till viss del kan vara svåra att applicera på aktörer inom loginäringen av andra delar av Sverige. Denna problematik försöker minimeras genom att även inkludera rapporter som berör loginäringen på ett nationellt plan och specifika rapporter för Stockholm. Då endast hotell är intervjuade kan det bli svårt att applicera svaren på andra boendeformer inom loginäringen som kan ha en annan uppfattning utifrån sina förutsättningar. Att antalet Airbnb-listningar är som störst centralt i svenska storstäder (Hyresgästföreningen, 2018) talar till studiens fördel. Kvalitativa studier som denna löper en risk att påverkas av författaren och bli subjektiva (Bryman, 2016). Det gör att kvalitativa studier är svåra för någon annan att replikera. Anledningen till det är att författaren är en viktig del i den datainsamling som sker. Det gör att mycket av författarens preferenser påverkar urvalet av data (Bryman, 2016). Men genom att presentera en transparent uppsats och hur arbetet gick tillväga försöker författarna skapa de bästa förutsättningarna för att kunna replikera studien.

Värt att påpeka kring intervju som metod är att alla samtal blir olika i dess utformning och vad som diskuteras skiljer sig, men när det rör sig om en kvalitativ studie, är djupa svar om den intervjuades upplevelser eftersträvansvärda (Bryman, 2008). De senare intervjuerna kom även att innehålla fler följdfrågor jämfört med de tidigare intervjuerna då nya insikter och förståelsen för ämnet ökade. Intervjuer är även en bra metod för att ge just en djupare förståelse och detaljerad återgivning kring ett ämne (Denscombe, 2018).

Ett annat sätt för att få en ökad validitet är att använda sig av triangulering som gör att fler perspektiv erhålls (Denscombe, 2018). Det empiriska materialet består i den här uppsatsen består därför av material från intervjuer och rapporter, så kallad datatriangulering (Denscombe, 2018).

Validiteten i det som sägs under en intervju analyseras redan från det ögonblick som respondenten uttalar det och det är något som ökar validiteten av vad som respondenten säger (Denscombe, 2018). En sådan möjlighet ges inte vid till exempel en enkätundersökning.

Etiska aspekter att belysa är hotellens och representanternas anonymitet. I studien hålls dessa anonyma med tanke på deras integritet samt att känslig information som berör verksamheten ej skall få spridning.

4. Empiri

Arbetets empiriska del består av data inhämtat genom semistrukturerade intervjuer med representanter från sex hotell i Malmö CBD samt rapporter och nyhetsartiklar. Den är uppdelad under två rubriker som bedömts lämpliga i hänsyn till studiens syfte.

4.1. Airbnb som disruptiv innovation i Sverige

Att Airbnb är ett problem för hotell på vissa ställen i världen råder det inga tvivel om enligt någon av respondenterna. Däremot har de svårt att se att Airbnb har haft någon större påverkan på Malmös hotellmarknad. Att tillägga så skiljer sig Airbnbs position i Sverige från hur det ser ut i många andra europeiska länder. En rapport framtagen för Europakommissionen fastslår att varken Airbnb eller andra delningsekonomiska plattformar har fått samma genomslag i Sverige som övriga Europa, detta trots bostadsbrist och väldigt hög förekomst av internet och smartphones (Ranchordás, 2016). De är dock inte en helt oväsentlig aktör inom loginäringen då antalet bokningar som skedde via Airbnb i Stockholm uppgick till 4 procent av totala antalet övernattningar i staden 2017 (Annordia, 2018). Vilket var en ökning med över 20 procent jämfört med året innan (Annordia, 2018).

För att tydliggöra den relativt låga närvaron i svenska städer kan en jämförelse mellan Stockholm och Barcelona göras. De båda städerna har samma antal besökare per invånare varje år, 10, men antalet aktiva Airbnb-objekt i relation till bostadsbeståndet är 0,54 procent i Stockholm respektive 2,85 procent i Barcelona (Hyresgästföreningen, 2018). I samma rapport uppges professionella värdar som hyr åt fler än ett objekt stå för 62 procent av Barcelonas Airbnb-utbud. För Malmö med 5 besökare per invånare är andelen aktiva Airbnb-objekt i relation till bostadsbeståndet 0,48 procent (Hyresgästföreningen, 2018). Två intervjuade hotell uppgav dock att de kan känna av Airbnbs närvaro när det är lågsäsong. Det visar sig då i form av att hotellet har en lägre beläggingsgrad och att den då eventuellt kunde skyllas på Airbnb. Förutom dessa två hotell som sades känna av Airbnb under lågsäsong medgav ett tredje hotell att de hade känt en oro inför Airbnb för några år sedan och att de då hade utarbetat en krisplan, men den behövdes aldrig sättas i verket.

En huvudanledning till att Airbnbs genomslag har haltat tros vara svensk lagstiftning och de rådande upplåtelseformerna (Hyresgästföreningen, 2018; Einfors, 2018). I Sverige finns

upplåtelseformerna hyresrätt, bostadsrätt och äganderätt, samt till en mindre del kooperativ hyresrätt (Boverket, 2019). Då det är i större städer, där hyres- och bostadsrätter utgör en majoritet av bostäderna, som efterfrågan på korttidsuthyrningar genom Airbnb är som störst är det förutsättningarna för andrahandsupplåtelse för dessa som får högst relevans. De två tidigare nämnda upplåtelseformerna utgör 90 procent av Stockholms bestånd, 80 procent av Göteborgs och 82 procent av Malmös (Einfors, 2018; Ranchordás, 2016). Två aspekter av svensk lagstiftning som Einfors (2018) bedömer vara centrala i hänsyn till Airbnb är det faktum att en andrahandsupplåtelse kräver hyresvärdens tillstånd (JB 12:39-40) samt att hyresvärderna inte tillåts ta en högre avgift än överenskommet (JB 12:19). Bristen på ekonomiska incitament som en konsekvens av lagstiftningen innebär att korttidsuthyrningar genom till exempel Airbnb är ovanligt, även vid tidpunkter då bostäderna står tomma (Einfors, 2018). Affärsidéer för att kapitalisera på privata korttidsuthyrningar har lanserats på senare år, Hotell Attaché i Stockholm utgörs av privatägda bostadsrätter som förmedlas via hotellverksamheten under önskade datum (Byström & Rosencrantz, 2017).

En prövning av korttidsuthyrning via Airbnb gjordes 2015 då en bostadsrättsägare ville ha Hyresnämndens godkännande att upplåta sin bostad till sju olika hyresgäster under en tidsperiod på ungefär en månad. Anledningen var att bostadsrättsinnehavaren nyligen hade flyttat och ville undvika dubbla boendekostnader fram till att den nya ägaren flyttade in. Hyresnämnden gjorde då bedömningen att uthyraren angav ett acceptabelt skäl men att upplåtelsens beskaffenhet var problematisk. De fastställde att den visade mer likheter med kommersiell hotellverksamhet än den typ av andrahandsupplåtelse som lagstiftningen hade som avsikt att stimulera. Det var de höga avgifter, i nivå med hotellkostnader, det höga antalet hyresgäster och de korta vistelserna som ledde till slutsatsen. Vidare fastslog Hyresnämnden att bostadsrättsföreningen hade giltigt skäl att neka uthyrningen då det höga antalet okända personer i byggnaden skulle innebära en olägenhet för övriga boende. Hyresnämnden kom alltså fram till att hon hade giltiga skäl att hyra ut sin bostad, men inte att göra det på sättet hon önskat (Einfors, 2018; Ranchordás, 2016).

Under intervjuerna visade det sig att par av hotellen sa att Airbnb är en konkurrent så till vida att de är aktiva inom samma marknad då de också erbjuder möjligheter till logi. De bedömde dock Airbnb och hotell är två helt olika tjänster och de gäster som vill ha hotell väljer hotell medan de som vill ha Airbnb väljer Airbnb. Samma bedömning görs i en rapport som utgått från loginäringen i Stockholm (Annordia, 2018). På så vis anser hotellen att Airbnb kompletterar dem och istället är en större konkurrent till det som klassas som vandrarhem,

campingar och stugbyar. En kategori som utgjorde 10 procent av övernattningarna i Sverige 2017 (Annordia, 2018). Den främsta konkurrenten de intervjuade hotellrepresentanterna ansågs se var alltså andra hotell. En av de tillfrågade uppgav att tjänsterna är så olika att de varken konkurrerar eller kompletterar varandra. Samtliga respondenter uttryckte att Airbnb inte var något som diskuterades särskilt mycket i branschen. En majoritet av respondenterna hade även själva använt Airbnb när de rest och ett flertal hade planer på att göra det i sommar.

Styrkor som samtliga respondenter tillkännagav var att tillgången till kök är mer utbredd bland Airbnb-boenden, att priset är lägre och att det går att hitta boenden som är rymligare. Köket är något som inget av hotellen kunde erbjuda sina gäster och det leder till att gäster som söker boende för en längre tid kan gå förlorade enligt respondenterna. Airbnb kan vara bättre än hotell när det kommer till att leverera en känsla för hur det är att leva och vara bosatt i en stad enligt ett hotell.

Flera av de tillfrågade förstod även hur Airbnb har blivit så stort och en förklaring till det ansågs vara möjligheten till att kunna tjäna extrapengar på ett rum/boende som står oanvänt. Något som lyftes av ett par respondenter är att de som hyr ut via Airbnb undgår kostnader för exempelvis olika avgifter och licenser. Något som hotellen behöver göra och gör de dyrare i drift. En respondent uttryckte även att Airbnb inte har några nackdelar och att en duktig värd kan erbjuda en bättre upplevelse för kunden än ett hotell. En respondent nämnde att Airbnb tillsammans med lågprisflyg kan ha resulterat i ett ökat resande och att det därför är svårt att se hur många gäster som tappas till Airbnb.

De generella styrkor hotellen bedömer sig ha gentemot Airbnb är flera. Personlig och professionell service är två utav dem. Att det alltid finns personal i receptionen som är redo att svara på frågor och vara behjälplig vid olika typer av problem och behov som kan uppstå är en annan styrka. Concierge där kunderna kan få hjälp med olika former utav bokningar till exempel bokning av bord på restaurang eller biljetter till olika nöjen en annan. Att hotellen upplever sig ha en bättre säkerhet och rutiner vid eventuella brandolyckor nämns även som en styrka hos vissa hotell. Att hotellgästerna kan känna olika former utav trygghet. Att risken för stöld/inbrott är låg eller att det inte ska uppstå administrativa problem kring själva bokningen, vid användandet av Airbnb är det nog större risk att känna sig utlämnad uppgav ett par hotell.

En annan fördel som nämns är att hotellvistelsen är smidig när gästen checkar-in samt checkar-ut och ej behöver ta hänsyn till städning, att rummet ska lämnas på ett speciellt sätt eller att en hyresvärd behöver mötas upp för att göra en besiktning eller få tillbaka nycklar. Vid användning av Airbnb föregås bokningsbekräftelsen av en chatt mellan värd och gäst där överlämnande fastlås. Det är sedan möjligt att välja att städa boendet själv, annars tillkommer ofta städavgift.

Ett återkommande diskussionsämne under samtalen med hotellrepresentanterna var online-resebyråer, så kallade OTA:er, vilka tidigare nämnts som en disruptiv innovation i loginäringen (Christensen & Raynor, 2003). Den aktör som alltid nämndes under samtalen var Booking.com vars makt i loginäringen bedömdes vara till skada. Alla hotellen var enade om att bokningar via tredje part var negativt för hotellet med tanke på att tjänsten kostar. En respondent berättade att när konkurrerande tjänster lanserades med lägre arvode köpte Booking.com ofta upp dem och höjde priserna. Dock tillade flera av dem att utan en tredje part så hade säkert flera av bokningar aldrig ens ha genomförts. Ett hotell angav även att kontakten och kommunikationen med kunderna blir sämre då tredje part ej lämnar ut kontaktuppgifter om den som bokat. Förutom försämrad kommunikation så går dessa kunder även miste om en del av det nämnda hotellets kringtjänster som ska bidra till upplevelsen. Vid ett av samtalen nämns hur kunder kan kontakta hotellen direkt och återge priset på Booking.com för att sedan få rabatt som motsvarar en del av den förmedlingsavgift som Booking.com tar ut. Booking.com är inte bara en maktfaktor på hotellmarknaden; \$2,8 miljarder av deras \$14,5 miljarder i omsättning 2018 kom från uthyrning av bostäder (Abril, 2019). De har även ett nästan lika stort utbud av tillgängliga lägenheter och hus som Airbnb, 5,7 miljoner mot 6 miljoner (Abril, 2019).

På frågan ifall hotellen skulle kunna tänka sig att marknadsföra sig på Airbnb rådde det delade meningar. Ingen var beredd på att göra det i dagsläget eller ens visste att det var möjligt. Dock sa vissa att all marknadsföring är bra om det genererar någonting och vissa sa det skulle vara möjligt vid behov, men att det måste vägas upp gentemot andra faktorer som exempelvis tidsåtgång. För ett hotell var det inte aktuellt med anledning att hotell generellt ofta drivs enligt ett koncept och det konceptet vill man inte ändra på. Skulle hotellet mot förmodan registrera sig på Airbnb är konceptet att betrakta som brutet.

4.2. Trender och strategier i loginäringen

Enligt Cornell Center for Hospitality Research förväntas 50 procent av USAs besökare utgöras av millenniegenerationen (idag 18-34 år) år 2025 (Smart Meetings, 2018). Denna generation ställer andra krav jämfört med föregående generationer (Masset, 2018). Det finns därför ett behov för företag att definiera sina strategier efter denna demografiska grupps personlighet och vanor – de reser mycket, de är tidiga användare av ny teknik, gillar personlig anpassning och är spontana (Smart Meetings, 2018). Hotell bör därför behaga dem med enkel check-in och en gourmetmåltid till rimliga priser (Smart Meetings, 2018). I gengäld erbjuder millenniegenerationen gratis aktiv marknadsföring på sina sociala mediekanaler (Smart Meetings, 2018). Sociala medier är även en kanal som de flesta av hotellen under samtalen diskuterade, men där vissa av hotellen får anses vara mer aktiva än andra enligt respondenterna vad gäller uppdatering av händelser, evenemang och specialerbjudanden. Att visa upp sig på OTA:er har fördelen att det är lätt att lansera en kampanj och att nå ut till många. Det är ett effektivt sätt att synas på, tycker respondenterna.

Det är inte uteslutande den nya generationen som använder sig av och närmast blivit beroende av ny mobil teknik. Mobila enheter har sedan ett par år tillbaka dominerat hotellens internettrafik, även om datorer fortfarande är den främsta inkomstbringaren (Trivago Business Blog, 2019). Denna ”tech explosion” innebär högre krav på appar och mobilanpassning som hålls uppdaterade, är användarvänliga och erbjuder gäst Anpassning (Masset, 2018; Smart Meetings, 2018; Trivago Business Blog, 2019). Den tekniska utvecklingens påverkan på branschen blev tydlig även vid samtal med hotellen. Ett av dem hade självcheckning som ett alternativ, ett annat ville införa det. De ville utveckla en lösning där användandet av den egna mobilen kunde användas. Särskilt stamgäster troddes skulle uppskatta ett sådant införande särskilt då de slapp stå i kö. Samtliga uppgav att en majoritet av deras bokningar kom via internet och flera såg ett värde i att utveckla digitala lösningar. De såg även en vinst i att frigöra personal som kunde socialisera och se till gästerna trivdes istället för att stå bakom en disk.

Den ökade teknologiska närvaron i vardagen medför även högre ställda krav på utrustningen vid affärsmöten och konferenser, personalen förväntas också ha god förståelse för den nya tekniken (Smart Meetings, 2018). Flera av de besökta hotellen hade nyligen renoverat sina konferensrum och uppdaterat dem med ny teknik. Ett hotell såg en risk att affärsresandet kan komma att minska i framtiden eller att den i alla fall inte kommer öka dramatiskt med tanke på

möjligheterna att kunna genomföra affärsmöten digitalt genom exempelvis videosända samtal. Han framförde argumentet att om även de i loginäringen börjar använda sig av videokonferenser borde de gälla övriga branscher också.

Fokus på ekologisk- och socialhållbarhet slår igenom på bred front i samhället och logi- och turistindustrin är inget undantag. Det är särskilt millenniegenerationen som är medvetna om detta i sitt resande och förväntar sig ett mer konkret ansvarstagande från reseindustrin (Domenget, 2019; Masset, 2018). Kraven på återvinningsbara material, eko-smarta system, förnybara energikällor och transparens ökar i takt med miljömedvetenheten (Denscombe, 2018; Trivago Business Blog, 2019; Smart Meetings, 2018). Miljöaspekten diskuterades särskilt med en respondent under intervjuerna som berättade hur koncernen de tillhör för ett par år sedan planer på att etablera sig i ett land vid Medelhavet. Dessa planer är något som har ändrats och en förklaring till det är att koncernen ser utvecklandet av destinationshotell i Sverige och grannländer som en smart strategi. De tror att efterfrågan på närliggande destinationshotell som kan leverera bra upplevelser kommer att öka i framtiden med tanke på människors ökade medvetenhet kring resandets inverkan på miljön. Under samtalet diskuterades även hur de själva, genom atmosfär och evenemang, försöker positionera sig lite som ett destinationshotell i citymiljö. Detta hotell nämndes också ofta i övriga intervjuer som en intressant och inspirerande aktör i branschen, deras "avslappnade" miljö kom upp i flera av samtalen.

Hur prissättningen går till skiljer sig åt mellan hotellen, men de flesta av hotellen använder sig av en person som har rollen som Revenue Manager. Hur den personen arbetar ser dock lite olika ut. Huvudsakligen finns det två alternativ, men där det ofta blir en kombination av båda. Antingen sätter hotellet priserna ut efter sin ekonomi och verksamhet. Det andra alternativet är att se på utbud/efterfrågan och hur konkurrenterna placerar sig prismässigt. Ett hotell sa sig använda ett datorprogram som hämtar in likvärdiga konkurrenters priser tre gånger om dagen och justerar de egna priserna så att inte hotellet sätter för höga eller för låga priser i förhållande till marknaden. Samtliga hotell uppgav att det billigaste alternativet för kunden är när bokningen sker direkt med hotellet och utesluter tredje part, OTA. Ett alternativ som även kom upp var att även om man bokade ett rum under några dagar så var det värt att kontakta hotellet, uppge priset man erbjuds via Booking.com och be om att få rummet några procent billigare direkt via hotellet. Då Booking.com uppgavs ta omkring 20 procent i förmedlingsavgift var det något som gynnade både gästen och hotellet ekonomiskt enligt respondenten.

När hotellen blev ombedda att beskriva sin egen profil nämndes en del återkommande teman men det fanns även viss variation. Återkommande var fokus på service och hur de ville erbjuda personlig kontakt med kompetent personal. Nedan kommer en presentation av vad de valde att lyfta fram:

Hotell 1

Hotellet är ett designboutiquehotell som är nybyggt sedan ett par år tillbaka och erbjuder fräscha och moderna faciliteter. Det som gör hotellet speciellt är deras 'rooftoprestaurang' och co-working ytor som gör det möjligt för hotellbesökare samt kontorspersonal att arbeta på hotellet. Hotellet erbjuder också concierge-service, möjlighet till självincheckning och konstutställningar.

Hotell 2

Det största av de intervjuade hotellen och är ett klassiskt 'Cityhotell' som erbjuder uppdaterade rum, omfattande frukostbuffé, centralt läge, bemannad receptionsdisk, gym, bastu, möteslokaler och bar med middagsservering. De har nyrenoverade sociala ytor med 'designkänsla' som ska uppmåna till möten och erbjuda en plats att arbeta i avslappnad miljö. Renoveringar av rum är ständigt pågående för att hålla dem uppdaterade och fräscha, samt för att slippa stänga av större delar under perioder.

Hotell 3

Ett enklare hotell med rymliga rum, ypperligt läge, restaurang och där frukost ingår i priset. Hotelldirektören säger att hotellets svaghet är lokalernas standard, men det är också dess styrka. Den lägre standarden på rummen gör att lägre priser kan erbjudas, men hotellet är inte att klassas som ett budgethotell. Andra styrkor är även hotellets personal och dess service.

Hotell 4

Centralt beläget nära Malmö Centralstation har hotellet valt att fokusera på vad de bedömer att kunden efterfrågar – en plats att sova. Rummen beskrivs som små men kvalitativa och lyckas rymma en säng, TV, ett litet skrivbord och badrum. Det centrala läget gör att de resonerat bort sådant som konferensanläggningar och barer. Även frukosten har skalats ner och innehåller vad de uppfattar att kunden efterfrågar baserat på åtgång och kundundersökningar. Då de anser sig identifierat vad kunden verkligen vill ha kan de hålla liknande prisnivå som konkurrenter med fler kringtjänster. Även här beskrivs klientelet som varierat.

Hotell 5

En central bar och restaurang som råkar ha ett hotell, sa respondenten. Hotellet renoverades 2017 och blev ett lifestyle-hotell med eklektisk inredning. Hotellet ska framstå som en destination för gästerna och vill att alla som kommer ska känna sig trygga och välkomnade. Tanken är att det är bättre att satsa på en bred kundgrupp istället för en smal. Lokalerna ska vara en mötesplats för de som bor i staden och där gästerna kan få känna att de är där det händer. Hotellet arbetar aktivt med att arrangera olika typer av evenemang som kan locka till sig besökare. Detta hotell är det enda av de intervjuade som har lägre snittpriser på vardagarna än på helgerna.

Hotell 6

Enligt respondenten är hotellet ett prisvärt hotell där alla typer av människor bor och som har sina styrkor i den trevliga personalen samt den gedigna frukostbuffén. Gästerna har även tillgång till restaurang, konferensrum och trädgårdar där det emellanåt arrangeras evenemang som konserter och grillningar för upp till 150 personer. Detta var det enda av hotellen som inte hade något lojalitetsprogram, något som respondenten såg som en nackdel.

5. Analys

Disruptiva innovationer i loginäringen

Det finns flera argument för att Airbnb ska kallas för disruptiv innovation, inte minst på den internationella marknaden. De har lanserat ett nytt värdeerbjudande och konkurrerar med nya upplevelsedimensioner till lägre pris. Tjänsten innehåller aspekter som kan vara särskilt svåra för hotellen att ta efter, den delningsekonomiska aspekten specifikt. Argumentet som representanterna från hotellen lyfter med att de attraherar unga backpackers är inte nödvändigtvis ett argument mot plattformens disruptiva effekter. Som Christensen (1997) lyfter fram i sin teori är det ofta en smalare eller ny kundgrupp som först använder tjänsten för att den sedan växer och blir 'mainstream'. Empirin visar att tjänsten kan vara närmare mainstream än de intervjuade hotellrepresentanterna bedömer styrks av att flera av dem först påstår att tjänsten endast tilltalar en begränsad målgrupp, för att sedan berätta att de själva ska använda Airbnb på sina privata resor i sommar. Om till och med de som driver hotell använder Airbnb måste genomslaget kunna påstås vara ganska omfattande.

Siffrorna som hyresgästföreningen presenterar visar att Airbnbs genomslag inte varit lika stort på den svenska marknaden som vissa andra. Svårigheterna att få korttidsuthyrningar godkända tycks ha bromsat utvecklingen. Att Hyresnämnden fastslagit att den typ av korttidsuthyrningar som ofta förekommer på Airbnb är giltiga att neka för en bostadsrättsförening förstärker bilden av att lagstiftningen bromsar utvecklingen. Det kan finnas affärsmöjligheter för fastighetsägare att erbjuda bostäder där korttidsuthyrning är tillåten och ta en hyrespremie för denna möjlighet. Byggandet av privatägda hotellbostäder har redan börjat och kan vara ett fenomen som fortsätter utvecklas.

Den motiverande faktor att välja Airbnb enligt Guttentag och Smith (2017) som de intervjuade hotellrepresentanterna oftast nämnde var hemfördelarna. Det var tillgången till kök som de själva ansåg var vad Airbnb erbjöd och de själva inte gjorde. De sociala interaktionerna nämndes snarare som ett argument till hotellens fördel. Även trygghet och bekvämlighet nämndes av hotellen och osäkerheten som följer med att hyra en privatbostad av en främling kan hindra vissa från att använda sig av Airbnb. Det framgick under samtalen och empiriska undersökningen av trender i loginäringen att dimensioner som Guttentag och Smith (2017) samt

Mody (2016) även anammats av hotellen. Detta är tecken på att Airbnb faktiskt har agerat disruptivt då plattformen har inneburit en vridning av marknaden.

Ytterligare ett tecken på att Airbnb till viss del fungerat disruptivt är att förmedling av privatbostäder blivit en så stor del av Booking.com:s verksamhet. Tjänsten har nämnts av samtliga hotellverksamheter som en för stor maktfaktor i loginäringen och har även tidigare beskrivits som en disruptiv innovation (Christensen & Raynor, 2003). Det skulle kunna vara ett mindre steg för resenärer att boka privatägt boende via den plattform de redan bokar sitt hotellrum. Ett så välkänt varumärke skulle även kunna bidra till ökad trygghetskänsla för vissa potentiella användare.

Upplevelsedimensioner

Utifrån upplevelseekonomins dimensioner (Pine & Gilmore, 1998) och Modys (2016) komplettering med de nya dimensionerna är det intressant att dra kopplingar till hotellen för att se om de lyckas aktivera dessa eller inte. Enligt Mody presterar Airbnb bättre än hotell på samtliga dimensioner och blir därför en tjänst som uppskattas av användarna (Mody, et al., 2017).

Av de intervjuade hotellen har hälften någon form av kringverksamhet som kan tänkas bidra till en förbättrad upplevelse för kunderna. Den andra hälften erbjuder primärt bara en sovplats med tillgång till frukost och skulle snarast kunna sägas endast satsa på funktionalitet. Dock verkar medvetenheten öka för att skapa en upplevelse för besökarna då det kan ses som en konkurrensfördel och planer finns för att vilja skapa ett mer utarbetat koncept med unikt attribut.

Ett av hotellen håller evenemang för sina besökare, men känner att hotellet skulle behöva utvecklas och satsar därför på att bygga en ny restaurang. Något som kan ses som ett tecken på ökad medvetenhet kring upplevelsedimensionerna för att locka till sig hotellgäster och övriga besökare. Genom den nya restaurangen skulle hotellet få goda förutsättningar att aktivera dimensioner som: underhållning, ödet, lokal förankring och gemenskap.

Utav de intervjuade hotellen så var det ett som särskilde sig från de andra och det går att härleda till upplevelseekonomins nya dimensioner. Hotellet nämndes som ett hotell som hade ett koncept som de övriga hotellen var villiga att ta efter eller i alla fall inspireras av.

Hotellet lyckas erbjuda en upplevelse ut efter de nya dimensionerna genom:

- Att ge gäster som bokar in sig på hotellet tillgång till en musikspellista. Det ger en känsla av tillhörighet att vara en del av hotellet och komma i rätt stämning. Det kan kopplas till dimensionen gemenskap.
- Att ha en bra restaurang och bar med inredning som gör stället unikt. Stället blir därför attraktivt för hotellets gäster, men även för lokalborna att besöka hotellet. Det uppstår en blandning av olika människor och som gör att hotellgästerna upplever den lokala dimensionen.
- Genom hotellets aktiva arbete med evenemang av olika slag bäddas det för olika överraskningar som kan chocka gästerna och göra vistelsen mer oförutsägbar - ödets dimension.
- Den personliga dimensionen aktiveras genom att hotellet har ett lojalitetsprogram, har bra personal och kontaktar gästen innan vistelsen för att delge information samt spellista.

De fyra äldre dimensionerna av Pine and Gilmore (1998) är inget som har fallit i glömska utan något som det nämnda hotellet också arbetar kring i viss mån. De passiva dimensionerna underhållning och estetik uppfylls genom bland annat hotellets evenemang som gör det möjligt för besökarna att vara åskådare och känna stämningen som skapas av människorna i lokalen, men även av hur estetiken kring till exempel inredningen är en dimension som kan upplevas. Eskapism och utbildning är dessvärre två dimensioner där det är svårt att hitta tydliga exempel. Fast utifrån Pine and Gilmors (1998) samt Modys (2016) kompletterande dimensioner så har hotellet lyckats aktivera alla utom två dimensioner och på så vis blivit ett hotell som andra pratar om och vill ta efter. Det skulle kunna ses som ett tecken på att hotellen vill följa de trender som finns i samhället och som Airbnb har vuxit fram ur. Airbnb är kanske inte att se som ett hot av hotellen i Malmö, men det kan möjligtvis ses som en omedveten inspirationskälla.

Delningsekonomi

Att fånga upp millenniegenerationen kommer vara viktigt då de kommer stå för resandet i framtiden enligt Smart Meetings (2018), uppgifterna gäller USA men principen bedöms vara applicerbar på Sverige. Den här generationen är också uppvuxna med internet och villiga att använda teknologi i sin vardag (Smart Meetings, 2018). Ett hotell har idag redan självcheckning och ett annat pratar om att de i framtiden vill kunna erbjuda bättre tekniska

lösningar för sina kunder. Där bokningar, beställningar, betalningar kan göras på egen hand via datorer och smartphones. Det är något som ligger i linje med hur utvecklingen i samhället ser ut. Det är en del som skulle kunna sägas anammas från de faktorer som har fått delningsekonomin att växa fram precis som Owyang, et al. (2013) säger.

Enligt Owyang, et al. (2013) faktorer för framväxandet av delningsekonomin verkar de tillfrågade hotellen ha det svårt att använda sig av de sociala och ekonomiska faktorerna. Av de tillfrågade hotellen så var det endast ett som gav svar på att de tyckte sig erbjuda någon form av delning åt sina hotellgäster och det som då erbjöds var cyklar som stod till förfogande. I ett vidare perspektiv hade samma hotell även co-working ytor som var fria att användas av hotellgäster som övriga besökare. På så sätt bereds tillgång till outnyttjade resurser och får komma till en bättre användning. Det gör också att Owyang, et al. (2013) sociala faktor med viljan att människor vill nätverka med varandra en chans att komma till stånd.

Ett hotell spådde även att affärsresandet inte kommer öka lika mycket i framtiden utan snarare kanske kommer att avta med tanke på möjligheten att kunna hålla möten digitalt. Samma respondent uttryckte även att miljömedvetenheten kan få människor att vilja resa kortare. Det hade gjort att hotellets koncern hade valt att ändra sina planer på en fjärran satsning med nya hotell i Medelhavsregionen mot att istället satsa på hotell i Norden som i sig själva kan vara destinationer. Det visar att hotellen också påverkas av samma sociala faktorer som är pådrivande delningsekonomin. Vilket kan leda till att hotellen får arbeta mer innovativt med delningsekonomiska lösningar som sammanfaller med hotellgästernas värderingar. Till exempel att hotellet kan ha ett utarbetat miljökoncept som attraherar miljömedvetna gäster. I kontrast till detta hävdar Mody (2016) att rörligheten och resandet bland vissa befolkningsgrupper har ökat. Något som även en hotellrepresentant framhöll och att det kan bero på de lågprisflygbolag som finns idag. Det gör att det också blir en ökad efterfrågan på logi vilket kan resultera i att hotellen faktiskt inte märker av Airbnb speciellt mycket då de i alla fall når en tillfredsställande beläggning.

Konkurrenskrafter i loginäringen

Branschens fem konkurrenskrafter som beskrivs av Porter (2004) tillskrivs lite olika betydelse inom loginäringen, även gällande vilka som är av mest betydelse går åsikterna isär (Tavitiyaman, et al., 2010; Kim & Oh, 2004). Under samtalen med hotellrepresentanter låg

deras huvudsakliga fokus på rivalitet mellan existerande aktörer, köparens förhandlingskraft och, lite förvånande med hänsyn till litteraturen, leverantörers förhandlingskraft.

Rivaliteten mellan existerande aktörer blev tydlig när diskussionen kom in på frågan om prissättning. Samtliga lade ner mycket tid på hur de hotell som de själva bedömde som konkurrenter låg i prisnivå. Hur ofta de justerade sina priser kunde variera men i vissa fall skedde det kontinuerligt under dagen. Det var även som Matthews (2000) beskrev prisnivå, kundsegment och geografisk närhet som avgjorde vilka konkurrenter priserna förhöll sig till. Under samtalen tog respondenterna även upp andra hotell och vilka värdeerbjudande de hade, oftast som inspiration.

Köparens förhandlingskraft är som kan förväntas en av de starkaste inom loginäringen. Är de inte nöjda med värdeerbjudandet kan de lätt söka efter annat boende. Samtliga hotell erbjöd möjligheten att förhandla om priser vid bokning av flera rum eller nätter. Detta ger kunden stor förhandlingskraft då hen kan väga olika alternativ mot varandra och sätta press på hotellen. Möjligheten att förhandla ner priser som erbjuds via Booking.com är något som ytterligare stärker kundens förhandlingskraft. För att minska kundens förhandlingskraft använde sig alla hotell förutom ett av lojalitetsprogram, representanten för det hotell utan lojalitetsprogram förespråkade ett införande då hen trodde det ledde till att de gick miste om kunder.

Leverantörers förhandlingskraft var något som av Kim & Oh (2004) beskrevs som låg. Det förändrade landskapet i loginäringen de senaste åren tycks ha ändrat på det helt. Under samtliga intervjuer med hotellrepresentanter har Booking.com diskuterats relativt omfattande. Då de har blivit en så stor aktör på logimarknaden och förser hotellen med så stor andel av deras besökare kan de diktera villkoren. Det har blivit närmast omöjligt för hotellen att inte marknadsföra sig på OTA:er, där Booking.com är klart störst, och det är något de tycks ta tillvara på. Genom att köpa upp konkurrerande tjänster kunde de fortsätta ta höga arvoden. Hotellens upplevda villighet att erbjuda något lägre pris om kunder hör av sig och refererar till priset på Booking.com bedöms vara ett sätt för hotellen att försöka sänka deras förhandlingskraft.

Hot från ersättare har tillskrivits olika vikt i den litteratur som studien tagit del av (Tavitiyaman, et al., 2010; Kim & Oh, 2004). Under diskussionerna med hotellrepresentanter verkade det inte vara något de oroade sig särskilt över. Det finns dock tecken på att de kan underskatta betydelsen som tjänster som Airbnb har haft på loginäringen. De har själva visat tendenser på

att röra sig mot de upplevelsedimensioner Airbnb påstås vara marknadsledande på av Mody & Gomez (2018). Plattformen stod 2017 för fyra procent att övernattningarna i Stockholm, vilket var en ökning med 20 procent från året innan (Annordia, 2018). Om dessutom Booking.com kommer satsa allt mer på förmedling av privatbostäder kan hotet vara ännu större, då det kan få potentiella hotellkunder som redan använder Booking.com att istället välja att hyra en privatbostad.

Strategi i loginäringen

De hotell som intervjuades tillämpade i stor utsträckning främst en *differentieringsstrategi*, men med lika olika inriktningar. En av deltagarna i studien var lite mer viktad mot *kostnadsledaskap* än de övriga och hade större fokus på att hålla ner kostnader och kunna erbjuda låga priser. I relationen till Airbnb kan det göra dem utsatta då det är kunder som söker låga priser hotellen själva upplevde gick förlorade till plattformen. Enligt Porter (2004) ska denna strategi dock innebära ett säkert skydd med ersättare och hotellet uppgav själva att de hade god beläggning.

Samtliga hotell lyfte fram de sätt de själva bedömde sig differentiera sig och vad de erbjöd kunderna. Det kunde röra sig om en vällagad frukost, grönskande utemiljöer, de allmänna ytorna, co-working, avslappnad lobby och bra restauranger. Det hotell som oftast kom upp under samtalen var även det som bedöms differentiera sig mest framgångsrikt med Modys (2016) värdedimensioner. Det angavs även som lite inspiration vid framtida renoveringar och utvecklande. En majoritet av hotellen upplevdes arbeta framgångsrikt med förmedlingen av sitt värdeerbjudande men ett av dem stack ut särskilt. De ansåg sig ha identifierat vilka värdepunkter (differentieringspunkter) deras kunder värderade högst och genom effektivt fokus och marknadsföring av dessa kunde de hålla uppe prisnivåerna trots att de erbjöd färre kringtjänster än många av sina konkurrenter. Det fanns tecken på att respondenterna till viss grad tillskrev Airbnb en fokusstrategi genom att rikta in sig på unga backpackers, detta kan vara ett felaktigt antagande från deras sida.

Varumärkesstrategi var ofta förekommande och flera av hotellen var delar av koncerner där hotellen hade liknande profil. Detta kan bidra till att man får en lojal kundkrets och att gästerna vet vad de kan förvänta sig. Det förekom även hotell som använde sig mer utav ett franchise-upplägg, även där bidrog varumärket som en slags kvalitetsgarant. Hotellen upplevdes arbeta olika mycket på sina varumärken med det var tydligt under samtalen att samtliga gjorde det aktivt. De flesta av hotellen erbjuder även sina kunder ett lojalitetsprogram

med rabatter och erbjudanden med syftet att behålla gäster hos hotellet eller koncernen om de är nöjda med hotellets tjänster.

HR-strategi var även det ett område där det var uppenbart att hotellen bedömde det vara en stor del av deras verksamhet. Kim & Oh (2004) pratar om hur en sådan strategi kan leda till konkurrensfördelar och det var en uppfattning som delades av respondenterna. Det var även något respondenterna ansåg separerade och skyddade dem från Airbnb. Att tänka på är att det går emot Modys (2016) dimension om personalisering där Airbnb påstås vara bättre än hotell. Möjligtvis kan skillnaden ligga i att hotell kan erbjuda mer service, men att en användare av Airbnb kan känna mer personlig närvaro av en Airbnb-värd då kommunikationen samt möte ofta sker direkt mellan gäst och värd. Att ha en trevlig och kompetent personal beskrivs ha potentialen att kompensera för eventuella brister i hotellens fysiska skick. Något som anses vara ett rimligt antagande.

IT-strategi uppges vara en viktig del av den moderna loginäringen från flera källor (Tavitiyaman, et al., 2010; Mody & Gomez, 2018). Det var även något de besökta hotellen fokuserade på och ansåg sig kunna utveckla. Hotellen ser precis som flera forskare och doktorer att samhället och loginäringen blir mer teknologiskt och att det därför är viktigt att ha en digital-strategi för att inte hamna efter sina konkurrenter och förlora inkomster. Det som framförallt togs upp var att ett hotell ville utveckla sitt bokningsförfarande så att det i större utsträckning kan skötas på egen hand av kunden utan att någon personal behöver tas i anspråk. Det sågs som något som skulle leda till att personalen kan fokusera på andra arbetsuppgifter som till exempel leverera en god service så att hotellets gäster får en bra bild och upplevelse av hotellet. Vad som kan tala mot hotellen i relation till Airbnb är att tjänsten faktiskt är "född" på internet och är därmed extremt välanpassad. Då tjänsten bara fungerar som en förmedlande plattform på internet kan det vara svårt för enskilda hotell att överträffa Airbnbs digitala kompetenser.

6. Slutsats

Det finns tecken på att Airbnb, eller åtminstone de upplevelsedimensioner Airbnb framgångsrikt erbjuder, har påverkat hur hotellen arbetar, även om de inte själva ser plattformen som ett så stort hot, vilket en disruptiv innovation innebär. Det hotell som oftast var återkommande under samtalen som ett positivt exempel var även det hotell som uppfattades arbeta mest framgångsrikt med de dimensioner Mody (2016) har lanserat. Det var även representanten för detta hotell som ställde sig mest positiv till Airbnb. Under studien har även tecken på att Airbnb underskattas av loginäringen och börjar bli 'mainstream' observerats, en naturlig del av den disruptiva innovationens evolution (Christensen, 1997). Respondenterna avfärdade Airbnb som något som främst tilltalar unga backpackers men erkände sedan att de själva använt sig av tjänsten. Studien har även påvisat att svensk lagstiftning kan ha hindrat inverkan som Airbnb haft på svenska loginäringen. En förändring där eller i fastighetsägares syn på korttidsuthyrning skulle potentiellt kunna ha stora effekter.

Som nämndes i tidigare stycke finns tecken på att svenska hotell arbetar med de nya upplevelsedimensionerna som presenterats av Mody (2016). Medvetenheten kring dessa dimensioner verkar också öka och vara något de hade som ambition att inkorporera i sitt serviceutbud. Även den internationella branschlitteratur som presenterats i arbetet antyder att dessa dimensioner blir allt viktigare inom loginäringen. Som framförallt ett av hotellen påvisade är det fullt möjligt att aktivera dessa genom till exempel spellistor, restaurangverksamhet som tilltalar lokalbefolkningen och evenemangsarrangerande. Den samhällsliga trend som kan vara särskilt svår för hotell att tillfredsställa är den delningsekonomiska. Att erbjuda cyklar och öppna upp sina faciliteter gratis för allmänt utnyttjande är ändå sätt att vara delaktiga. Aktivt miljöarbete kan även vara ett sätt att tillfredsställa en av de motiverande faktorerna bakom delningsekonomin.

Två av de största konkurrenskrafterna hotellen uppfattas förhålla sig till är rivalitet mellan existerande aktörer och köparens förhandlingskraft. Det mest aktiva arbetet skedde genom prissättning och lojalitetsprogram. Något förvånande med tanke på litteraturen som tagits del av uppfattas leverantörers konkurrenskraft ha blivit en stor faktor inom loginäringen. Booking.com har skaffat sig ett oerhört starkt grepp om loginäringen och flera hotell arbetade för att bokningar inte skulle ske via tjänsten. Hotet från ersättare, som Airbnb, upplevdes inte påverka deras strategi nämnvärt, åtminstone inte medvetet.

Framtida forskning

Förslag på framtida forskning är att göra en fördjupning i upplevelseekonomins dimensioner och lönsamhet. Som den här studien visar finns det hotell som aktiverar Modys (2016) kompletterande dimensioner som uppges vara karaktäristiska för Airbnb. Det intressanta blir då att ta reda på om detta leder till lönsamhet för ett hotell eller om det är mera lönsamt att driva ett hotell som aktiverar färre dimensioner.

För att bygga vidare på studien vore det intressant att utföra liknande studier på andra geografiska platser och inkludera fler boendeformer. Respondenterna i denna studie gjorde bedömningen att främst stugbyar, campingar och vandrarhem kände av effekterna av Airbnb, det vore därför av intresse att studera dessa närmare.

Ett annat förslag på framtida forskningsområde är Booking.com då företaget kom på tal under flera intervjuer och om hur det på olika sätt verkar prägla marknaden. Det skulle vara en fortsättning på ämnet kring disruptiva innovationer inom svenska loginäringen och utreda ett fenomen som hotellen själva verkade mer bekymrade över.

Referenser

Abril, D., 2019. *Booking.com is Beating Airbnb in Home Stays, Latest Numbers Show*. [Online]

Available at: <http://fortune.com/2019/04/08/booking-dot-com-beats-airbnb/>

[Accessed 21 Maj 2019].

Airbnb, 2017. *Sweden on Airbnb*. [Online]

Available at: <https://sweden.withairbnb.com/>

[Accessed 13 Maj 2019].

Airbnb, 2019. *Airbnb.se*. [Online]

Available at: <https://www.airbnb.se/>

[Accessed 27 03 2019].

Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W., 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 84(3), pp. 90-99.

Annordia, 2018. *Stockholm Hotellrapporten 2018*, Stockholm: Invest Stockholm.

Aznar, J. P., Sayeras, J. M., Galiana, J. & Rocafort, A., 2016. Sustainability Commitment, New Competitors' Presence, and Hotel Performance: The Hotel Industry in Barcelona. *Sustainability*, 8(8), p. 755.

Blal, I., Singal, M. & Templin, J., 2018. Airbnb's effect on hotel sales growth. *International Journal of Hospitality*, Volume 73, pp. 85-92.

Boverket, 2019. *Upplåtelseformer och boendeformer i Sverige*. [Online]

Available at:

<https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/bostadsmarknad/bostadsbestandet/upplattelseformer/>

[Accessed 05 Maj 2019].

Bryman, A., 2008. *Social Research Methods*. 3 ed. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A., 2016. *Social Research Methods*. 5 ed. Oxford: Oxford University Press.

Busbud, 2016. *Comparing Airbnb and Hotel Rates Around the Globe*. [Online]

Available at: <https://www.busbud.com/blog/airbnb-vs-hotel-rates/>

[Accessed 18 Maj 2019].

Byström, M. & Rosencrantz, E., 2017. *Här är hotellet där du KÖPER ditt rum*. [Online]
Available at: <https://www.stockholmdirekt.se/nyheter/har-ar-hotellet-dar-du-koper-ditt-rum/repqbq!TRq@Z7S0Q38zP0Sb@nDpDA/>
[Accessed 21 05 2019].

Christensen, C. M., 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Christensen, C. M. & Raynor, M., 2003. *The innovator's solution: Creating and sustaining successful*. Boston: Harvard Business School.

Collins, M. & Parsa, H., 2006. Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), pp. 91-107.

Crook, T. R., Jr, D. J. K. & Snow, C. C., 2003. Competitive edge: A strategic management model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), pp. 44-53.

Denscombe, M., 2018. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4 ed. Lund: Studentlitteratur.

Domenget, B.-E., 2019. *Top 5 hospitality trends in 2019*. [Online]
Available at: <https://www.businessdestinations.com/relax/top-5-hospitality-trends-in-2019/>
[Accessed 08 Maj 2019].

Edbring, E. G., Lehner, M. & Mont, O., 2016. Exploring consumer attitudes to alternative models of consumption: motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, Volume 123, pp. 5-15.

Einfors, R., 2018. Airbnb and the Swedish Tenancy: An Analysis of Unexplored Possibilities. *Nordic Journal of Commercial Law*, Volume 1, pp. 173-198.

Fastighetsvärlden, 2012. *Se de nya CBD-kartorna*. [Online]
Available at: <https://www.fastighetsvarlden.se/notiser/sa-ser-nya-cbd-kartorna-ut/>
[Accessed 23 Maj 2019].

Felländer, A., Ingram, C. & Teigland, R., 2015. *Sharing Economy: Embracing Change With Caution*, Örebro: Entreprenörskapsforum.

Forgacs, G. & Dimanche, F., 2016. Revenue challenges for hotels in the sharing economy: facing the Airbnb menace. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Volume 15, pp. 509-515.

Gorenflo, N., 2012. *Share or Die: A Challenge for Our Times*. [Online]
Available at: <https://www.shareable.net/share-or-die-a-challenge-for-our-times/>
[Accessed 26 Mars 2019].

Guttentag, D., 2015. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), pp. 1192-1217.

Guttentag, D. A. & Smith, S. L., 2017. Assessing Airbnb as a disruptive innovation relative to hotels: Substitution and comparative performance expectations. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 64, pp. 1-10.

Hyresgästföreningen, 2018. *Från bostad till hotell-korttidsuthyrningens förutsättningar*, Stockholm: Hyresgästföreningen.

Kim, B. Y. & Oh, H., 2004. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), pp. 65-71.

Masset, P., 2018. *Top 10 Trends Reshaping Hospitality in 2019*. [Online]
Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/2019-top-hospitality-trends>
[Accessed 08 Maj 2019].

Mathews, V. E., 2000. Competition in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), pp. 114-118.

Mody, M., 2016. Creating Memorable Experiences: How hotels can fight back against Airbnb and other sharing economy providers. *Boston Hospitality Review*, 4(2), pp. 1-9.

Mody, M. & Gomez, M., 2018. Airbnb and the Hotel Industry: The Past, Present, and Future of Sales, Marketing, Branding, and Revenue Management. *Boston Hospitality Review*, 6(3), pp. 1-15.

Mody, M., Suess, C. & Lehto, X., 2017. The accommodation experiencescape: a comparative assessment of hotels and Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), pp. 2377-2404.

Mossberg, L., 2003. *Att skapa upplevelser: från OK till WOW*. 1 ed. Lund: Studentlitteratur.

- Nyheim, P., Xu, S., Zhang, L. & Mattila, A. S., 2015. Predictors of avoidance towards personalization of restaurant smartphone advertising: A study from the Millennials' perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), pp. 145-159.
- O'Reilly, T. & Battelle, J., 2009. *Web Squared: Web 2.0 Five Years On*. San Francisco, web2summit.com.
- Owyang, J., Tran, C. & Silva, C., 2013. *The Collaborative Economy: Product, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain*, San Mateo: Altimeter.
- Pine, B. J. I. & Gilmore, J. H., 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 97-105.
- Porter, M. E., 2004. *Competative Strategy*. First Free Press Export Edition ed. New York: Free Press.
- Ranchordás, S., 2016. *Home-Sharing in the Digital Economy: The Cases of Brussels, Stockholm, and Budapest*. [Online]
Available at:
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/16950/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
[Accessed 17 April 2019].
- Schleifer, T., 2019. *Airbnb sold some common stock at a \$35 billion valuation, but what is the company really worth?*. [Online]
Available at: <https://www.vox.com/2019/3/19/18272274/airbnb-valuation-common-stock-hoteltonight>
[Accessed 22 Maj 2019].
- Smart Meetings, 2018. *Top 10 Trends Impacting the Hospitality Industry*. [Online]
Available at: <https://www.smartmeetings.com/news/trends/74256/top-10-trends-impacting-hospitality-industry>
[Accessed 08 05 2019].
- Statista, 2017. *Relative market share of major online travel agencies (OTAs) in Europe in 2017*. [Online]
Available at: <https://www.statista.com/statistics/870046/online-travel-agency-ota-market->

[share-in-europe/](#)

[Accessed 18 Maj 2019].

Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H. Q., 2010. The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), pp. 648-657.

Taylor, M. & Finley, D., 2008. Strategic Human Resource Management in U.S. Luxury Resorts—A Case Study. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), pp. 85-92.

Trefis Team; Great Speculation, 2018. *As A Rare Profitable Unicorn, Airbnb Appears To Be Worth At Least \$38 Billion*. [Online]

Available at: https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/05/11/as-a-rare-profitable-unicorn-airbnb-appears-to-be-worth-at-least-38-billion/?fbclid=IwAR1_8BigiG2XRg6ajQp3Wt2lYHRU1deEWlwoakZ_bVI7RC-rOXPdpzC7g30#4abaca742741

[Accessed 17 Maj 2019].

Trivago Business Blog, 2019. *Hotel Industry Trends to Keep an Eye on in 2019*. [Online]

Available at: <https://businessblog.trivago.com/top-hotel-industry-trends-2019/>

[Accessed 08 Maj 2019].

Tussyadiah, I., 2015. An Exploratory Study on Drivers and Deterrents of Collaborative Consumption in Travel. In: I. Tussyadiah & A. Inversini, eds. *Information & Communication Technologies in Tourism 2015*. Schweiz: SpringerInternational Publishing, p. 817–830.

Week, L., 2012. I am not a tourist: Aims and implications of "traveling". *TOURIS STUDIES*, 12 Augusti, pp. 186-203.

Wiberg, J., 2018. *15 största hotellägarna*. [Online]

Available at: <https://www.fastighetsvarlden.se/analys-fakta/topplistor/15-storsta-hotellagarna/>

[Accessed 23 Maj 2019].

Visit Sweden, 2018. *Om oss/Uppdraget/Ägare*. [Online]

Available at: <https://corporate.visitsweden.com/om-oss/uppdraget/agare/>

[Accessed 13 Maj 2019].

Xie, K. L. & Kwok, L., 2017. The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 67, pp. 174-184.

Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J. W., 2017. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), pp. 687-705.

Bilaga 1

Vad vet ni om Airbnb?

Hur skulle ni beskriva er profil?

Kan ni beskriva er relation till Airbnb?

Vilka tror ni använder Airbnb?

Vilka bedömer ni vara era styrkor och svagheter i relation till Airbnb?

Har ni anpassat er efter deras styrkor?

Vilka innovationer ser ni i loginäringen?

Hur jobbar ni lång- och kortsiktigt med strategi?

Vilka plattformar marknadsför ni er på?

- Kan ni tänka er att marknadsföra på Airbnb?