



Magisteruppsatsen 2005-05-29
Institutionen för Service Management
Lunds Universitet, Campus Helsingborg

LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

PROCESSEN FRAM TILL EN POSITIONERINGSSTRATEGI



-VISA DIN PLATS!

Författare: Sepideh Kalantari
Lisa Peterson

Handledare: Carl Hellberg
Jan E Persson

Johanna Zäther

FÖRORD

För tre månader sedan gav vi oss i kast med skrivandet av denna magisteruppsats. För fyra år sedan gav vi oss i kast med att påbörja vår utbildning. Det har varit en oförglömlig resa för oss alla tre med många goda minnen och kunskaper som vi kommer att ta med oss i bagaget livet ut. Skrivandet av dessa sista ord i denna magisteruppsats innebär att vi har nått en milstolpe för vår utbildning men viktigast av allt för vårt framtida yrkesliv. Men det hade nog inte gått att genomföra utan vägledning och hjälp av några vänliga själar.

Först vill vi ge vårt varmaste tack till Agneta Lilie von Rosen och Svante Lundberg för de gav oss förtroendet att vägleda dem i deras arbete berörande etableringen av sitt hotell.

Sedan vill vi tacka våra handledare, Calle Hellberg och Jan E Persson för deras tålmod och vägledning när vi behövde det som mest.

Och sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett gott samarbete som kanske inte hade fungerat så bra om vi inte hade genomgått en ledarskaputbildning på fyra år.

På en veranda en solig söndagseftermiddag i Helsingborg, maj 2005.

Sepideh Kalantari, Lisa Peterson och Johanna Zäther.

SAMMANFATTNING

Titel: Processen fram till en positioneringsstrategi – Visa din plats!

Författare: Sepideh Kalantari, Lisa Peterson och Johanna Zäther

Institution: Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Handledare: Carl Hellberg och Jan E Persson

Nyckelord: Strategi, branschanalys, SWOT-analys, positionering och profilering

Denna uppsats visar den process som ett företag kan gå igenom för att finna sin positioneringsstrategi. Vi belyser vikten av att samtliga steg finns med i processen och deras inbördes påverkan och behov av varandra.

Syftet är att beskriva och analysera processen för positioneringsstrategi av ett enskilt eller nyetablerat hotell på en konkurrensutsatt hotellmarknad. Vi vill visa på den process ett företag kan gå igenom för att hitta sin unika positioneringsstrategi. Som illustrativt exempel har vi använt oss av Hotell Maria, som är ett hotell på väg ut på Helsingborgs hotellmarknad. Alla våra modeller, strategier och analyser testas på detta hotell och hotellmarknaden eftersom avsikten för denna uppsats även är att framförallt enskilda hotell eller nyetablerade hotell ska kunna använda denna uppsats som en vägledningsguide till hur processen fram till en positioneringsstrategi kan se ut.

Uppsatsen är en teoretisk studie kring processen fram till en positioneringsstrategi och det finns mycket litteratur skrivet om de olika stegen. För att koppla teorin till hur det kan användas på ett hotell har vi använt oss av Hotell Maria som illustrativt exempel. Vi har även gjort empiriska studier med hjälp av intervjuer och enkätintervjuer.

Vi påvisar i uppsatsen att det är många steg i processen fram till en positioneringsstrategi och samtliga steg bör göras för att få underlag till en konkurrenskraftig positioneringsstrategi. En positioneringsstrategi är skillnaden mellan att vara ett företag i mängden och att vara ett företag som visar sin plats på marknaden!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING 7

1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 SYFTE.....	11
1.4 UPPSATSENS DISPOSITION.....	11
1.4.1 KAPITEL 2.....	11
1.4.2 KAPITEL 3.....	11
1.4.3 KAPITEL 4.....	11
1.4.4 KAPITEL 5.....	12
1.4.5 KAPITEL 6.....	12
1.4.7 KAPITEL 8.....	12
1.4.8 KAPITEL 9.....	12

2. VALDA METODER 13

2.1 FALLSTUDIE.....	13
2.2 TEORIVAL.....	14
2.3 EMPIRISKA VAL.....	15
2.3.1 MARKNADSUNDERSÖKNING.....	15
2.3.2 PERSONLIG INTERVJU.....	16
2.3.3 "PÅSTAN" INTERVJU.....	18
2.4 ANALYS, EN METODOLOGISK REFLEKTION.....	19

3. HOTELL MARIA 21

3.1 EXTERIÖR.....	21
3.2 INTERIÖR.....	22
3.3 PERSONAL.....	23
3.4 RESTAURANG.....	23

4. STRATEGI 24

4.1 VAD INNEBÄR STRATEGI?.....	24
4.2 HUR UTFORMAS EN STRATEGI?.....	25
4.3 ATT GENOMFÖRA EN STRATEGI.....	26
4.4 NULÄGESANALYS.....	28
4.4.1 NULÄGESANALYS FÖR HOTELL MARIA.....	29

5. BRANSCHANALYS

31

5.1 PORTERS FEM KONKURRENSKRAFTER	31
5.2 STADEN FÖRETAGEN KONKURRERAR INOM	34
5.2.1 HELSINGBORG, SUNDETS PÄRLA.....	34
5.2.2 HELSINGBORG SOM EN KONKURRENSKRAFT	38
5.3 HOT FRÅN POTENTIELLA ETABLERARE	38
5.3.2 ETABLERINGSHINDER.....	39
5.3.3 HOT FRÅN POTENTIELLA NYETABLERARE INOM HOTELLBRANSCHEN I HELSINGBORG	42
5.4 KONKURRENSEN BLAND ETABLERADE FÖRETAG	43
5.4.1 DEN RÅDANDE KONKURRENSEN MELLAN HOTELLEN I HELSINGBORG	46
5.5 KÖPARE	48
5.5.1 KÖPARNAS FÖRHANDLINGSSTYRKA I HOTELLBRANSCHEN I HELSINGBORG	49
5.6 LEVERANTÖRER	50
5.6.1 LEVERANTÖRERNAS FÖRHANDLINGSKRAFT I HOTELLBRANSCHEN I HELSINGBORG	52
5.7 SUBSTITUT	52
5.7.1 SUBSTITUT SOM KAN PÅVERKA HOTELLBRANSCHEN I HELSINGBORG	53

6. SWOT-ANALYS

54

6.1 SWOT-ANALYS	54
6.1.1 SWOT-ANALYS APPLICERAT PÅ HOTELL MARIA.....	56
6.1.1.1 HOTELL MARIAS STYRKOR OCH SVAGHETER	56
6.1.1.2 HOTELL MARIAS MÖJLIGHETER OCH HOT	58
6.2 SWOT-MATRISEN TILLÄMPAD PÅ HOTELL MARIA	59

7. POSITIONERING

62

7.1 POSITIONERING	62
7.1.1 VAD INNEBÄR POSITIONERING?	62
7.2 HUR KAN POSITIONEN NÅS?	64
7.2.1 KOSTNADSÖVERLÄGSENHET	66
7.2.2 DIFFERENTIERING	67
7.2.3 FOKUSERING	68
7.3 HOTELL MARIAS POSITIONERING ENLIGT DE TRE STRATEGIERNA	68
7.4 ANDRA STRATEGIER	70
7.4.1 ATT VARA FÖRST PÅ SIN POSITION.....	70
7.4.2 ”ATT VARA FÖRST PÅ SIN POSITION” APPLICERAT PÅ HOTELL MARIA	71
7.4.3 ATT REPOSITIONERA KONKURRENSEN	71
7.4.3.1 ”ATT REPOSITIONERA SINA KONKURRENTER” APPLICERAT PÅ HOTELL MARIA.....	72
7.4.4 EN POSITION ÄR TILLRÄCKLIGT	73
7.4.4.1 ”EN POSITION ÄR TILLRÄCKLIG” APPLICERAT PÅ HOTELL MARIA	73

8. PROFILERING

75

8.1 PROFILERING	75
8.1.1 VAD INNEBÄR PROFILERING?	76
8.2 PROFILERINGENS TRE HÖRNSTENAR	76
8.2.1 DE TRE HÖRNSTENARNA TILLÄMPAD PÅ HOTELL MARIA	77
8.3 OLIKA HJÄLPMEDEL TILL PROFILERING	78
8.3.1 INTERIÖR & EXTERIÖR SOM ETT HJÄLPMEDEL FÖR PROFILERING	79
8.3.1.1 INTERIÖR & EXTERIÖR SOM ETT HJÄLPMEDEL FÖR PROFILERING AV HOTELL MARIA ..	80
8.3.2 PERSONAL SOM ETT HJÄLPMEDEL FÖR PROFILERING	80
8.3.2.1 PERSONAL SOM ETT HJÄLPMEDEL FÖR PROFILERING AV HOTELL MARIA	81

9. RESULTAT OCH REFLEKTIONER

9.1 GENERALISERBARHET	82
9.2 STRATEGI	82
9.3 BRANSCHANALYS	83
9.4 SWOT- ANALYS	83
9.5 POSITIONERING	83
9.6 PROFILERING	84
9.7 POSITIONERINGSPROCESSEN	84
9.8 SUMMERING AV HOTELL MARIA	85
9.8.1 EVENTUELL POSITIONERINGSSTRATEGI FÖR HOTELL MARIA	85
9.9 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	87

10. KÄLLFÖRTECKNING

89

10.1 ARTIKLAR	89
10.2 BÖCKER	89
10.3 INTERNET	91
10.4 INTERVJUER	91
10.5 ÖVRIGA KÄLLOR	91

1. Inledning

I vårt inledande kapitel ska vi introducera läsaren till denna uppsats. Vi vill väcka läsarens intresse för temat vi valt att behandla med hjälp av vår problemdiskussion. Vår avsikt är att ni läsare blir intresserade av denna uppsats och fullföljer sin läsning. Slutligen kommer vi förtydliga hur uppsatsen är uppbyggd genom att beskriva hur vi kommer att disponera uppsatsen.

1.1 Bakgrund

En sen sommarkväll i Helsingborg, framför Maria kyrkan på en liten fullsatt uteservering tillhörande en italiensk restaurang, kom en servitris i kontakt med två gäster som skulle starta ett hotell i samma byggnad. Slumpmässigt nog visade det sig att servitrisen studerade Service Management med inriktning mot hotell och restaurang vilket resulterade i en ivrig diskussion om hur detta hotells etablering skulle gå till. Då de blivande hotellägarna sedan tidigare inte hade någon erfarenhet av hotellbranschen bestämde de sig för att i samarbete med denna student planera för etableringen av detta hotell. Studenten såg detta som ett utmärkt tillfälle att skriva sin D- uppsats om. Inom loppet av några dagar hade en uppsatsgrupp bestående av tre studenter bildats. Frågorna som uppstod mellan studenterna var många och berörde allt från hur många rum hotellet skulle ha till vilken målgrupp de skulle vända sig till. Men det viktigaste av allt var om hur hotellmarknaden i Helsingborg såg ut och om det fanns en möjlighet för detta hotell att etablera sig i staden. Efter en tids diskussioner sinsemellan och med de blivande hotellägarna kom de fram till att lösningen på alla frågorna berörande hotellets utformning och etablering kretsade kring dess positionering i den rådande hotellmarknaden i Helsingborg.

Denna uppsats kommer härmed att beskriva och analysera den process som ett enskilt eller nyetablerat hotell på en konkurrensutsatt hotellmarknad går igenom för att utforma sin positioneringsstrategi.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående bakgrund funderade vi kring hur processen ser ut för ett nyetablerat företag som ska ta sig in på en konkurrensutsatt marknad. Vi resonerade kring hur en sådan process kan se ut, var den ”börjar” och slutar”, samt visar på vilka avgränsningar denna uppsats har.

Att starta hotell är en utmaning som både kräver kapital och en unik affärsidé. Men innan affärsidé och kapitalinvesteringar görs behövs en strategi för hotellet utformas. Större kedjor eller etablerade företag har oftast redan en strategi som de arbetar efter och även personer som arbetar med strategin kontinuerligt. Utformande av strategi är ett arbete som framförallt enskilda hotell och nyetablerade företag gör.

Strategi kan ses som en länk mellan företagets interna och externa förhållande då de påverkar varandra. Strategi är ett brett begrepp och kan innebära allt från att få företag att arbeta mer effektivt efter sina mål, utkristallisera klara mål till att klara resultatmått. Strategi kan även ses som en handlingsplan som ska utveckla företagets konkurrensfördelar eller etablera långsiktiga riktlinjer.¹

Alla dessa olika delar är dock i mer eller mindre utsträckning beroende av externa förhållanden. Ett mål kan vara subjektiva i termer såsom ”Vi ska bli bäst på att ge service på marknaden” eller i monetära termer såsom ”Vi ska omsätta X miljoner kronor år 2005”, gemensamt för dessa mål är att de får relevans i förhållande till andra i branschen; dess konkurrenter.

Hur ser branschen ut? Vilka konkurrenter finns? Hur påverkar staden som hotellet verkar i dess möjligheter för god avkastning? Eftersom strategin kan ses som en länk mellan den interna miljön i företaget och den externa miljön måste den externa miljön analyseras. Det är inte bara konkurrenterna som måste analyseras utan även den förhandlingskraft som företaget har gentemot kunder och leverantörer, vilka substitut som eventuellt finns inom branschen och som kan locka till sig kunderna samt vilka risker det finns att nyetablerare tar sig in på marknaden. Alla dessa faktorer påverkar företaget och om de inte har insyn och förståelse för den marknad de verkar på riskerar de att tappa både fokus och kunder.

Strategi för att uppnå företagets mål finns i nästan alla företag men beroende på intensiteten på konkurrensen kan den vara mer eller mindre klar. Ju hårdare konkurrens det finns på marknaden desto större anledning att ha en välformulerad strategi. Detta blir nästintill ett krav, speciellt för nyetablerade hotell, för att kunna tillförsäkra sig marknadsandelar, men även för etablerade enskilda hotell för att behålla sina marknadsandelar.

En analys av en konkurrensutsatt bransch ger dock bara en extern bild av marknaden och nu behövs även en intern bild av företaget i förhållande till

¹ jfr Grant, 2002 & Drucker, 2002:kap 2

branschanalysen. Problemet med branschanalysen som grund är att enbart de hot och möjligheter som företaget har i förhållande till branschen visas. Om strategin skulle ses som en länk mellan det interna och det externa behövs det även en intern blick för att se de interna styrkorna och svagheter som finns. En sådan analys kallas ofta för SWOT-analys efter engelskans strength (styrkor), weakness (svagheter) opportunities (möjligheter) och threat (hot).

Problemet är nu att tankarna kring strategin, som ledde oss till branschanalysen, som i sin tur fick oss att skärskåda företagens externa möjligheter och hot samt de interna styrkorna och svagheter har visat på hur marknaden ser ut, hur företaget ser ut samt relationen däremellan i nuläget. Men att ha en bild av nuläget räcker inte utan blicken måste hela tiden riktas framåt. Ovanstående analyser ger förhoppningsvis en bra bild av nuläget men det hjälper inte det nya företaget att slå sig in på marknaden eftersom det fortfarande saknar en konkret strategi för framtiden som visar hur de ska ta sig in på marknaden och få avkastning på sin investering.

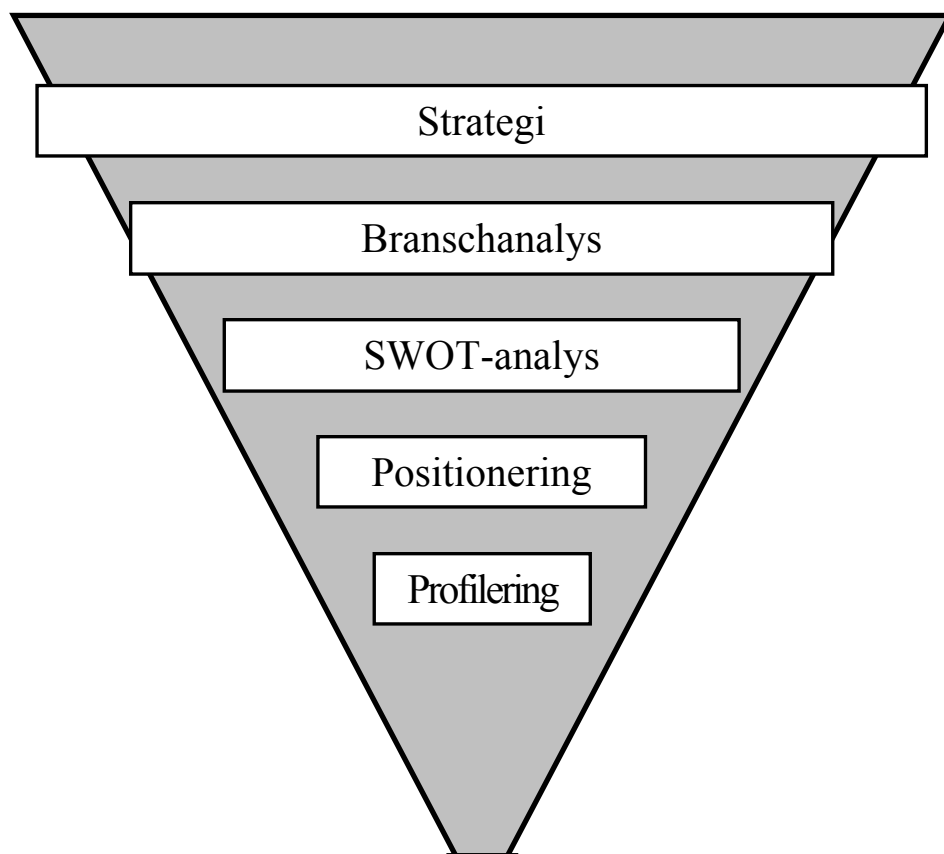
För att ta sig in på en marknad behövs en positioneringsstrategi; en strategi som bygger på ovanstående analyser som gör att hotellet arbetar efter att inneha en bestämd position i sina potentiella kunders medvetande. Branschanalysen och SWOT-analysen gav grunden för den möjliga positioneringsstrategin. Eftersom positionering finns i kundernas medvetande är det ingen fysisk plats. Det betyder dock inte att någon annan inte redan kan inneha den önskvärda positionen hos kunderna. Problemet blir att finna en position som de kan arbeta för att inneha och som de kan behålla i framtiden. Även här inser vi att hotellkedjor oftast redan har en position då de innehar en på grund av sitt namn och därför kommer denna uppsats fokuseras på enskilda och/eller nyetablerade hotell.

Problemen med positionering fortsätter då det inte räcker att den önskvärda positionen är funnen eftersom det inte innebär att de automatisk har den positionen. Utan för att nå en position måste den önskvärda positioneringsstrategin genomsyra hela företaget för att deras önskvärda bild, deras profil, ska bli så nära överensstämmande den bild som deras kunder har av dem, deras image. För att nå sin position krävs alltså att deras profil, den bild de har av sig själva (som gärna ska överensstämma med hur företaget egentligen är) genomsyrar företaget och fungerar i samverkan med deras positioneringsstrategi.

Denna problemdiskussion har hjälpt till att smalna av processen från strategi ner till profil. Vi har för detta valt att göra en figur, som illustreras nedan i

form av en tratt, som visar hur stegen bygger på varandra, nedifrån och upp (se fig. 1). Denna triangel har vi valt att benämna *Positioneringsprocessen* och är alltså vår egendesignade figur som vi skapat utifrån ovanstående problemdiskussion. Denna symboliserar en tratt som smalnar av området och gör att de som ”kommer ut” är de essentiella dropparna; positioneringsstrategin. Denna uppsats fokuserar dock på processen fram till de essentiella dropparna; den valda positioneringsstrategin, som är upp till vardera företag att själv välja.

Alla fem steg i triangeln är viktiga pusselbitar i processen och det första steget måste tas innan nästa kan tas. Denna problemdiskussion syftar till att visa den analytiska processen eller resan för ett företag fram till beslutet av positioneringsstrategi.



Figur 1 *Positioneringsprocessen*

Avsikten härmed, utifrån den ovanstående problemdiskussionen, blir att beskriva och analysera den process som ett enskilt eller nyetablerat hotell går igenom för att finna en profil för sin position som de ska bygga sin positioneringsstrategi på. Vår avsikt är även att enskilda hotell eller

nyetablerade hotell ska kunna använda denna uppsats som en vägledningsguide till hur processen fram till en positioneringsstrategi kan se ut.

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera processen för positioneringsstrategi av ett enskilt eller nyetablerat hotell på en konkurrensutsatt hotellmarknad.

1.4 Uppsatsens disposition

Här tänker vi visa hur vi har disponerat vår uppsats och i problemdiskussionen illustrerade vi hur de fem stegen byggde på varandra hjälp av vår figur *Positioneringsprocessen* (se fig.1). Dessa fem steg representerar nu istället varsitt kapitel som följer varandra såsom i figuren, den nämnda figuren *Positioneringsprocessen*.

För att underlätta koppling mellan teori och empiri har vi använt oss av ett hotell i Helsingborg som planerar att öppna under sommaren 2006. Detta hotell ska fungera som ett illustrativt exempel, för att visa hur teorin kan appliceras på ett företag. I varje kapitel förankrar vi vår teori i detta hotell.

1.4.1 Kapitel 2

Här visar vi på det metodologiska arbete som ligger till grund för uppsatsen. Vi presenterar de teoretiska och empiriska tillvägagångssätten vi använt oss av och även hur vi har resonerat kring dessa. Som sista del i detta kapitel kommer vi att göra en metodologisk reflektion.

1.4.2 Kapitel 3

Här presenteras Hotell Maria utifrån den information som finns tillgänglig i nuläget. Detta kapitel syftar främst till att läsaren ska få en närmare inblick i hotellet, för att i följande kapitel kunna få ta del av teorin kring positionering och profilering på en konkurrensutsatt marknad och kunna se hur detta kan påverka positionering och profilering av Hotell Maria.

1.4.3 Kapitel 4

Här presenteras ett teoretiskt tillvägagångssätt för att lägga upp ett strategiarbete med nulägesanalys som utgångspunkt. För genomförandet av en nulägesanalys krävs användning av en branschanalys och en SWOT-analys samt en inblick på hur företaget har det i nuläget.

1.4.4 Kapitel 5

I detta använder vi oss av en branschanalys grundad på Porters fem konkurrenskrafter, en modell som används för att undersöka konkurrenskrafterna på en marknad. Även här använder vi Hotell Maria som ett empiriskt exempel för att därmed förtydliga de teoretiska modellerna.

1.4.5 Kapitel 6

I detta kapitel kommer vi att presentera vad en SWOT-analys är för att sedan applicera den på Hotell Maria. SWOT-analysen ger ett kritiskt seende på företaget och hjälper till att visa företaget i förhållande till de interna och externa faktorer som påverkar.

1.4.6 Kapitel 7

I detta kapitel vill vi gå närmare in på positionering och hur det kan gå tillväga och olika positioneringsstrategier. Dessa används sedan på Hotell Maria för att se vilken strategi som är mest lämplig för ett hotell i deras storlek och på en sådan marknad.

1.4.7 Kapitel 8

Kapitel handlar om profilering och bygger på det förgående kapitlet. Vi visar hur serviceföretag kan arbeta efter att få en viss position i sina potentiella kunders medvetande med hjälp av olika typer av profileringsstrategier. Denna position som ”väljs” eller eftersträvas i förgående kapitel är, som sagt, deras kunders bild av företaget vilken påverkas av den profil som företaget försöker skapa.

1.4.8 Kapitel 9

I detta kapitel kommer vi att diskutera de fem stegen i positioneringsprocessen och presentera de resultat och reflektioner som vi har kommit fram till under skrivandet av denna uppsats.

2. Valda metoder

I detta kapitel kommer vi först redogöra för vårt viktigaste metodval nämligen vår fallstudie för att sedan djupare analysera de olika delar som vår metod består av. Vi kommer att avsluta detta kapitel med några reflektioner kring vårt metodologiska tillvägagångssätt.

2.1 Fallstudie

Som vi beskrev i problemdiskussionen kom en av oss slumpmässigt i kontakt med ägarna till Hotell Maria. Vi såg direkt detta som en möjlighet att få använda oss av de modeller och teorier som vi lärt oss under vår utbildning och applicera dem närmare verkligheten än vi tidigare gjort. Härmed blir det viktigaste metodval vi har gjort att göra en fallstudie av ett hotell i en tidig planeringsfas.

Vår val av en fallstudie som är ett hotell i etableringsfasen och att den är fristående och inte med i någon kedja är ett medvetet val. Detta för att vi ser fördelar som dels innebär att vi kan påverka hotellets strategiska planering med denna uppsats som kanske inte går att göra lika lätt om hotellet varit igång i några år. Dels att vi får friare händer att resonera och reflektera kring positioneringsprocessen, då hotellet inte är med i någon kedja och därmed inte styrs av redan satta stadgar och ramar. Nackdelarna kan vara att stora kedjor har varit med och etablerat hotell flera gånger och deras erfarenhet kan vara ovärderligt. Hade vi valt en fallstudie som är ett hotell inom en kedja som skulle startas hade vi nog fått ta del av deras erfarenheter och på så sätt hade denna uppsats antagligen fått en annan inriktning. Vårt val att utgå från Hotell Maria är ett val som vi finner passa denna uppsats bäst då vi kan arbeta mer fristående med våra modeller och teorier eftersom vi inte blir påverkade av andra hotells erfarenheter.

Analysen i denna uppsats blir för oss mer spännande då vi har möjligheten att faktiskt hjälpa dem i deras positioneringsprocess. Vår fallstudie ligger i Helsingborg vilken vi fann till en fördel eftersom alla vi tre uppsatsskrivare bor i Helsingborg. Detta gör att vi har möjligheten att följa upp arbetet med hotellet inte bara per telefon och mail utan även genom personliga möten med ägarna. Vi kan även följa renoveringen som pågår och på så sätt få en närmare inblick i hur hotellet kommer att bli när den väl står färdig.

2.2 Teorival

Vår metod har först och främst varit att använda oss av teori då vi fann ett rikt utbud av litteratur inom positionering och strategitänkandet. Vi har utifrån relevant teori inom ämnena strategi och positionering sökt efter olika modeller och begrepp. Dessa modeller och begrepp hjälper till att beskriva och analysera den process som företag, som i vårt fall är ett hotell, genomgår vid etablering på marknaden. Härmed kommer vi att lyfta fram teorier som företag arbetar med när de vill analysera, modifiera eller skapa sitt strategiarbete.

Vi har dock stundtals även utgått från det empiriska material som vi fått från bland annat ägarna av hotellet för få en bild av problemområdet och sedan använt oss av teorin för att finna svar på våra frågor.

Genom hela denna uppsats har vi haft vår fallstudie Hotell Maria som ett empiriskt exempel för att uppsatsen inte skulle bli alltför teoretisk och enbart ses som ett skrivbordstänkande. Vi har som mål att ligga så nära verkligheten som möjligt för att denna uppsats på så sätt ska kunna vara användbart av andra företag vid deras strategi- och positioneringstänkandet. Tanken är att de analyser och modeller vi använder oss av även ska kunna appliceras på andra företag som funderar på att etablera sig på en konkurrensutsatt marknad. Därför var det viktigt för oss att hela tiden förankra våra modeller, analyser och tänkande till verkligheten.

I vår undersökning krävs det att vi samlar, analyserar, tolkar och presenterar data.² Vi har hittat mycket litteratur som handlar om marknadsföring och profilering. Det har varit viktigt för oss att vi hela tiden varit källkritiska och ifrågasättande under vårt sökande efter litteratur. I vårt sökande efter litteratur har vi fokuserat på att hitta litteratur som främst kommer från slutet av 1990-talet och framåt. Det finns dock undantag eftersom vi valt att ta med Porter på grund av att vi anser att hans teorier, trots att de har ett antal år på nacken, är aktuella och av stor vikt och betydelse. Porters teori som vi baserar vår branschanalys på är en teori som än idag används flitigt inom alla branscher. De andra modellerna som vi har valt att använda i denna uppsats är även de modeller som är erkända och används flitigt.

² Alvesson & Sköldberg 1994

2.3 Empiriska val

Vi har valt att använda oss av flera empiriska metoder för att nå våra resultat. Vi har använt oss av både ett kvantitativ och kvalitativ tillvägagångssätt. Vi har gjort en marknadsundersökning som kategoriseras till att vara en kvantitativ metodik och sedan har vi gjort flera personintervjuer vilka kategoriseras till att vara kvalitativ metodik.³ Hur vi har tänkt och gått tillväga kommer vi härmed att redogöra för.

2.3.1 Marknadsundersökning

För vår marknadsundersökning har vi valt att utgå från Christensens et al bok ”Marknadsundersökning- en handbok”.

*”Utgångspunkten för alla marknadsundersökningar är att ett företag eller en organisation har någon form av marknadsföringsproblem som måste lösas”.*⁴

Anledningen till varför vi gör marknadsundersökning är inte för att vi tror att det kan ge oss något absolut svar på våra problem, i vårt fall syftar dessa problem till några frågeställningar vi vill ha svar på, utan det ska fungera som ett komplement och ska stödja våra teorier som *en del* av vår empiri.

För att lösa problemet måste först problemet analyseras för att det klart ska kunna definieras och avgränsas. Risken finns annars att en undersökning genomförs som i slutändan fortfarande inte kan hjälpa till och lösa de problemställningar vi har.

Vi hade flera olika problem (frågeställningar) vi ville få svar på med hjälp av vår marknadsundersökning. Dels ville vi få bekräftat att hotellmarknaden i Helsingborg till stor del var mättat och dels ville vi undersöka vilken typ av hotell eller hotellegenskaper som saknades på Helsingborgs hotellutbud. Den första delen behövdes som hjälp för att stödja vår branschanalys. Andra delen för att kunna utforma en strategi för Hotell Maria som skulle kunna möta den efterfrågan som finns på marknaden. Förutom dessa två problem ville vi få svar på vad som fick hotellgästerna att välja just det hotellet de bodde på. Som sista del i vår undersökning ville vi undersöka ägarnas tankar och

³ Backman, 2001 & Holme & Solvang, 1997

⁴ Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund, 2001:11

idéer kring hotellet och deras åsikter kring önskad position och profil på Hotell Maria.

För att kunna lösa dessa problem behövdes data samlas in. Nästa steg i vår marknadsundersökning blev således att bestämma vilken metod som var bäst för att få in de data som förhoppningsvis ska kunna hjälpa till att lösa våra problem och frågor. Marknadsundersökning kan ses som ett samlingsbegrepp för flera olika metoder för insamling av data. Det kan vara enkäter, intervjuer, observationer för att nämna några av de vanligaste undersökningarna.

När vi skulle välja marknadsundersökningsmetod fick vi dela upp våra problemområden eftersom samma metod inte kunde användas för samtliga problem. De två olika metoder som valdes var personlig intervju och ”påstan” intervju.

2.3.2 Personlig intervju

Målgruppen för denna undersökning var ganska självklar; det var ägarnas åsikter vi ville ha och därför var det naturligt att vi valde dem. Att få ta del av ägarnas tankar, åsikter och syfte med hotellet fick oss att välja intervjumetoden. En personlig intervju antog vi skulle kunna ge oss den informationen vi ville åt samt att vi ville stärka vår personliga kontakt med ägarna då kontakten med dem var avgörande för att hålla oss uppdaterade med deras planer.

Vi valde även att intervjua det nuvarande minsta hotellet i Helsingborg, Hotell Linnéas ägare Obel. Detta på grund av att vi ville få en djupare inblick i hur Helsingborgs nuvarande minsta hotell fungerar då vårt illustrativa exempel Hotell Maria efter sin etablering kommer att ta deras position som minsta hotellet i konkurrenssituationen i Helsingborg.

Att genomföra intervjuer med dem innebär att vi har möjlighet att styra samtalet, och ställa de frågor vi ville ha svar på men samtidigt ge respondenterna (våra intervjupersoner) det utrymme som kunde behövas för att de skulle kunna känna att de kunde prata fritt. Då varje intervju pågick i cirka två timmar valde vi att ha med oss diktafon vid varje tillfälle för att alla tre skulle ha möjlighet att delta i konversationen och inte vara upptagna med att föra anteckningar. Alla tre av oss var dock utrustade med både penna och papper och skrev ner stödord och viktiga tankar. Då intervjuerna främst handlade om att höra deras tankar och idéer och genomfördes som ett informellt samtal

så lyssnades inspelningen bara igenom en gång efteråt ifall någon viktig information missats. Vi var ju trots allt som minst fyra och som mest fem personer inbegripna i intervjuprocessen och risken fanns alltid att någon pratar men inte blir hörd.

Vår uppsats ska koncentrera sig kring positionering och det har varit viktigt att vi hela tiden har haft kontakt med ägarna för att hålla oss uppdaterade med deras planer. Exempelvis skulle en förändring från 14 rum till tio rum, varav tre är sviter, kunna innebära en stor förändring för deras möjliga positionering. Vi har haft två större intervjuer och därefter har ett flertal mindre telefonintervjuer genomförts under arbetets gång. Vi har även hållit kontakten via mail.

Kapitel tre som berör planeringen kring Hotell Maria har inga referenser då all fakta kring hotellets planer kommer från ägarna av hotellet; Lilie von Rosen och Lundberg. Dessa fakta har hela tiden uppdaterats med hjälp av våra två intervjuer, telefonsamtal och mail. De planer som framförts kan således inte härröras till exakta datum. Dessutom är det så att en del av den information som vi fått ta del av ses som affärshemligheter och därför kan vi heller inte ta med de mail som utväxlats mellan oss. Vi redogör dock nedan för hur de två intervjuer som vi gjort genomförts och visar även den intervjuguide som gjordes inför intervju två (se bil.2).

Vår första intervju genomfördes med en av ägarna, då den andra inte hade möjlighet att närvara, hemma hos respondenten. Denna intervju var ostrukturerad då den var helt informell och vi hade varken frågor eller speciella teman som vi ville prata om. Vi ville ge respondenten möjlighet att fritt prata om Hotell Maria och de möjligheter och problem som de såg. Vårt syfte med vår första intervju var att få fram våra intervjupersoners, i detta fall även vår uppdragsgivares, syn på det som skulle undersökas. Detta första möte var av vikt för att skapa ett förtroende mellan uppdragsgivarna och oss.⁵ Mötet var även viktigt för vår del eftersom det gav oss en insyn i deras tankar kring deras hotell och hur de tänkte. Det kändes att det var av intresse för oss att veta deras tankar kring hotellet, hur det ska styras, vilken strategi de tänkt sig, hur de har tänkt sig att utforma hotellet, både interiören och exteriören. Eftersom vi ska försöka se hur de ska positionera sig är det viktigt att positioneringsstrategin överensstämmer med hotellet som helhet och att den följer ägarnas tankar kring hotellet.

⁵ Jfr Christensen 1998:kap7

När intervju nummer två genomfördes visste vi på ett ungefär vilka teman och frågor som vi ville ha svar på och därför blev det en såkallad semistrukturerad intervju (se bil.2). Den andra intervjun som genomfördes var med de båda blivande hotellägarna till Hotell Maria. Denna intervju genomfördes för att vi skulle förtydliga *vår* bild av uppdragsgivarnas problem samt uppdatera vår information kring deras planer. Vi hade som underlag för intervjun förberett vissa teman som vi ville ta upp under samtalet.⁶

Resterande intervjuer med ägarna har varit ostrukturerade samtal per telefon eller tillfälliga möten. Dessa har inte spelats in utan har fungerat som uppdatering av information från deras sida eller frågor från vår sida om hur den fortsatta planeringen sett ut.

Vår intervju med Hotell Linnéas ägare, Obel ägde rum på hotellet. Vi fick inte spela in intervjun, däremot satt två av oss och antecknade flitigt och den tredje var den som fick hålla i intervjun. I detta fall hade vi en strukturerad intervjuguide (se bil.1). Vi ville med denna intervju få en bild av hur det är för det minsta hotellet i Helsingborg att konkurrera i den konkurrenssituation som råder i Helsingborg.

2.3.3 "Påstan" intervju

För problemen som kvarstod och som vi behövde ha svar på valde vi en annan typ av marknadsundersökningsmetod. Vi ville få så utförliga svar som möjligt av hotellgästerna utan att uppehålla dem för länge. Vi ville träffa gästerna personligen men vi insåg att det är få gäster som har tid för en längre intervju. Ett alternativ hade varit att göra en större enkät men här insåg vi att tiden de hade till förfogande antagligen inte var tillräcklig och det kräver nästan att vi kan erbjuda ett rum eller en vrå med lugn och ro för att fylla i enkäten. En kortare enkät hade också varit ett alternativ men det är svårt att få gästerna att ta sig tiden och skriva så pass uttömmande att det skulle kunna ge oss den informationen som vi ville åt. Vi valde därför att göra en intervjuadministrerad enkätundersökning, som kan kallas "*påstan*" *intervju*, eftersom de ofta genomförs just "på stan".⁷

Data som samlas in kan dock oftast inte insamlas helt sporadiskt utan många gånger behövs ett visst urval att göras för att nå en viss

⁶ Jfr Christensen 1998:kap7

⁷ Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund, 2001:136 & 186

målgrupp. Vi valde således att inte slumpmässigt välja människor ute på stan, utan vi behövde göra ett visst urval för att få åsikter av de önskvärda människorna som bodde på hotellen i Helsingborg och deras syn och åsikter om stadens hotellutbud. Därför föll det sig naturligt att vårt urval blev hotellgäster i Helsingborg. Detta innebar att vi ställde oss i lobbyn på de utvalda hotellen och frågade de som checkade in eller ut. Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund menar att en av nackdelarna med denna typ av intervju är att det finns en risk för ett snedvridet urval eftersom vi som intervjupersoner omedvetet/medvetet väljer våra intervjurespondenter. Detta hoppas vi dock att vi undgick då vi stod i lobbyn under en bestämd tid och frågade alla som fanns i lobbyn. Vi hade dessutom turen att det var väldigt få personer som tackade nej till att delta i intervjun. Antalet intervjuer som vi gjorde på varje hotell varierade då vi slutade när vi kände att svaren blev likartade och vi upplevde en informationsmättnad.⁸

Resultat blev att vi gjorde en ”påstan” marknadsundersökning av gästerna på de redan etablerade hotellen i Helsingborg. Vi tog kontakt med alla nio hotellen i Helsingborg, belägna i centrum. Vi fick möjligheten att genomföra vår undersökning på sju av dem. Antalet intervjuer per hotell varierade mellan sju till tolv stycken på varje hotell. Vi hade en enkät/intervjuguide med fem korta frågor (se bil.3) Tre av frågorna behandlade just syftet med intervjun. Vi valde att börja fråga om åldern och noterade även (utan att fråga) om det var en man eller kvinna för att se vi kunde utläsa några skillnader eller likheter i svaren beroende på respondentens ålder och/eller kön. Beroende på hur respondenten svarade på våra frågor så följde vi upp med olika följdfrågor.⁹

2.4 Analys, en metodologisk reflektion

Oftast sker den huvudsakliga analysen kontinuerligt under själva datainsamlingsmomenten genom organisering, strukturering och tolkning. I vårt fall har detta skett under hela skrivprocessen för att vi skulle kunna skapa oss en helhetsbild av all vår teori och empiri. All de data vi har använt oss av, både den empiriska och den teoretiska, har vi försökt att vara kritiska mot. Däremot hade det nog inte skadat att vara mer kritisk, men det som har hämmat oss har varit att

⁸ Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund, 2001

⁹ Jfr Christensen 1998:kap7

majoriteten av den teori vi har använt oss av varit väl erkänd inom det företagsekonomiska forskningsfältet.

I frågan om vår empiriska studie hade vi, om vi fick göra om det, utvidgat antalet försökspersoner. Detta på grund av att majoriteten av våra försökspersoner råkade vara affärsresenärer och vi skulle egentligen även vilja ha ett underlag som representerar resenärer som inte besöker staden på grund av arbete. Vår studie hade på detta sätt kunnat förstärkas ytterligare då vi hade kunnat få lite mer förslag på vad olika grupper av turister skulle vilja ha för typ av hotell samt vad det är med staden Helsingborg som lockar dem hit.

3. Hotell Maria

I detta kapitel presenterar vi Hotell Maria och de olika delar som hotellet är uppbyggt av vilka påverkar hotellet. Eftersom hotellet är under renovering/uppbyggnad så är mycket av detta fortfarande på planeringsstadiet. Vi förklarar ägarnas tankar kring etableringen och kort om deras bakgrund men framförallt deras planer för exteriör och interiör för att ni läsare ska kunna visualisera hotellet och få en känsla för hur det är tänkt att se ut. Vi går även igenom hur de tänkt att lösa personal frågan och hur de tänkt kring den restaurang som förmodligen kommer att finnas i hotellet

Lilie von Rosen och Lundberg har ett antal fastigheter i Helsingborg och är egentligen i fastighetsbranschen där de varit i flera år. Det är dessa två som är ägarna till fastigheten som håller på att renoveras för att bli hotell. För att underlätta den fortsatta läsningen komma vi i fortsättningen referera till dem som ”ägarna”. Ägarna finansierar köpet av fastigheten själva och har inte satt upp något lönsamhetsmål för verksamheten utan har som främsta mål att den ska finansiera sig själv.

Namnet på hotellet är egentligen inte fastslaget än men det preliminära är Hotell Maria, då Maria Kyrkan är belägen mittemot hotellet därför använder vi oss av detta namn i arbetet.

3.1 Exteriör

Då det är en gammal byggnad från år 1805 med vissa delar som är från 1780-talet har ägarna haft flera olika intressen att ta hänsyn till vid renoveringen. De intressen som de har varit tvungna att ta hänsyn till är kommunens stadsbyggnadskontor, stadsantikvarien, miljö- och hälsovårdskontoret (för bygglov) och länsstyrelsen för antikvariska intressen (fornlämningar i marken). Sedan följs hela byggprocessen av kommunen genom byggsamråden, och krav på vissa typer av projekteringar finns.

Det är viktigt ur kulturminnes hänsyn att de tar tillvara på så mycket som möjligt av fastighetens ursprungliga utseende. Dessa restriktioner har gjort att ägarna valt att arbeta med utifrån dessa planer och framhäva exteriören. Ovanför gränden, in till hotellentrén, hade de tänkt sätta upp skylt på väggen som påminner om gamla tiders gjutjärnsskyltar, och vissa väggar ska även

dekoreras med murgröna. Givetvis måste dock brandtrappor och liknande finnas på utsidan vilka inte kommer att harmonisera med fasaden.

Gården på baksidan ska även den renoveras och snyggas till för att passa in i exteriören och här planerar de att ha klängväxter, bord och stolar, och hoppas även på att kunna erbjuda servering av kaffe med dopp under den varmare delen av året och förhoppningsvis möjlighet till alkoholdrycker framåt kvällen.

Gården på baksidan har 5 parkeringsplatser för hotellet men eftersom det finns planer på en mindre uteservering blir det antagligen små p-platser och större bilar kanske inte har möjlighet att använda sig av dem.

En nackdel för hotellet är att bakgården även kommer att användas av de två fristående restauranger som är belägna på hotellets bottenplan, Olsson Skafferi och Hjalmar's Kök. Restaurangerna har sina personal- och varuingångar i bakgården vilket kan störa hotellgästerna och ser inte särskilt trevligt ut.

3.2 Interiör

Hotellet ska ha 14 rum varav fem enkel-, sex dubbel-, två familjerum och en svit, vilket innebär 27 sängar totalt. Eftersom bygganden är så pass gammal kommer de under renoveringsarbetet göra allt för att försöka behålla den gamla stilen och charmen för att låta hotellet ha sin personlighet kvar både interiör- och exteriörmässigt. Ägarna har tänkt att individuellt inreda hotellrummen dels på grund av att rummen inte kommer att vara av lika storlek och dels för att främja hotellets personlighet. Förutom dessa 14 rum kommer det även att finnas ett mindre konferensrum på första plan. Det kommer även att finnas en hiss mellan entrén och första plan för att hotellet ska vara handikappanpassat.

Då ägarna har kontakter på Hästens kommer samtliga rum att ha Hästens sängar för att öka komforten för gästerna. Det är dock fyra sängar som inte kommer vara Hästens sängar då det är våningssängar i familjerummen.

De har valt att inte ha garderober i rummen utan kommer istället att ha bord/pall för gästen att lägga resväskan på och någon typ av upphängningsanordning för skjortor och annat som blir skrynkligt.

3.3 Personal

I nuläget är det tänkt att det ska finnas två fast anställda och vid behov ska de bägge ägarna ställa upp och täcka upp tider. Nu är det beräknat att hotellet ska vara obemannat mellan 23 på kvällen till sju på morgonen och även några få timmar mitt på eftermiddagen mellan utcheckningarna och incheckningarna.

3.4 Restaurang

I ritningarna finns en restaurang med ca 35 platser inritad. Den är främst tänkt att användas till frukosten för gästerna och ska även servera mat mitt på dagen som en vanlig lunchrestaurang och är tänkt att vara öppen under kvällen. Restaurangen ska ha ytterligare ca 20 platser ute på terrassen när det finns möjlighet att sitta ute.

Restaurangen kommer givetvis att ha behov av personal men det har de ännu inte gjort beräkningar för hur de ska lösa det och hur mycket personal de kommer att behöva.

Eftersom Hotell Maria ska följa med genom hela denna uppsats som ett illustrativt exempel hoppas vi att denna nulägesvision har gett Er läsare en bild av hotellet och hur det ska se ut.

4. Strategi

I detta kapitel kommer vi att beskriva vad strategi innebär. Sedan kommer vi utifrån Lövingsson & Fasth (2003) strategimodell belysa de vanliga elementen som bör beaktas vid skapandet av en lyckad strategi.

I detta kapitel har vi valt att presentera ett sätt att gå till väga i strategiarbetet. Det finns många modeller och tillvägagångssätt och vi har valt att begränsa oss till Lövingsson & Fasths strategimodell för att vi tycker att den ger en tydlig bild av de olika delar som ett strategiarbete innebär. Vi har valt att främst fokusera på ett av stegen i Lövingsson & Fasths strategimodell som beskriver hur en nulägesanalys görs. Lövingsson & Fasths modell som vi valt främjar till att involvera medarbetarna i strategiarbetet. Detta innebär förhoppningsvis att hela företaget visar en gemensam bild externt, vilket är av stor vikt då förmedlandet mot kunderna ska vara så entydigt som möjligt¹⁰

4.1 Vad innebär strategi?

Enligt Larsson (1997) definieras strategi i ett företag på följande sätt;

*”Strategi på organisatorisk ledningsnivå innebär genomgående i litteraturen en handlingslinje som balanserar inre och yttre faktorer, eller med andra ord en avvägning mellan organisationens mål och aktiviteter å ena sidan och omgivningens behov och krav å den andra sidan”.*¹¹

Alla organisationer bygger på en verksamhetsidé om vad den egna verksamheten ska gå ut på. I den ingår mål som önskas uppnås, vilka resultat som ska åstadkommas och vilken målgrupp organisationen riktar sig mot. Genom att ha en strategi omvandlas verksamhetsidén till operativa åtgärder för att på det sättet göra om idéerna till verklighet. Genom en strategi kan organisationen testa om de förväntade resultaten blir verklighet, om inte resultatet blir det önskade av den tidigare klargjorda strategin bör den omprövas.¹² Strategins uppgift är att avgöra hur företaget ska använda

¹⁰ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

¹¹ Larsson, 1997:125

¹² Drucker, 2002:kap2

sina resurser inom branschen för att uppnå sina långsiktiga mål och hur företaget organiserar sig själv för att implementera strategin.¹³

Det är viktigt att ha i åtanke att det inte går att presentera en detaljerad lista på hur alla företag ska gå till väga eftersom strategi inte är en detaljerad handlingsplan. Däremot är strategi en typ av vägledning för företagets handlingar och vägval. De vanligaste elementen för en lyckad strategiplan är långsiktiga enkla och överenskomna mål, djup förståelse för branschen och objektiv uppskattning av resurserna.¹⁴ Strategiplanering för ett företag definieras av Grant (2002) som;

“Strategy is not a detailed plan or program of instructions; it is a unifying theme that gives coherence and direction to the actions and decisions of an individual or an organization.”¹⁵

4.2 Hur utformas en strategi?

Eftersom vi lever i en värld som utvecklas och förändras i ett högt tempo kan det vara svårt att sätta upp en plan, en strategi. Därför är det viktigt att strategi ses som en process, något som blir över tiden. Användning av vissa modeller underlättar processen. För det första måste företaget ha förståelse för marknaden och enskilda kunder vilket går att göra genom marknadsundersökningar och segmentanalyser. För att sedan från det underlaget kunna bestämma och välja vilken marknadsnisch, vilket segment eller vilka kunder som valet blir att vända sig mot. Därefter kan planering om marknadsprogram och marknadsaktiviteter genomföras och följas upp. Slutligen får företaget arbeta med den interna marknadsföringen, det vill säga förbereda företaget så att de kan genomföras externt, vilket är extra viktigt när det gäller tjänster.¹⁶ Det är viktigt att de externa stegen i strategiarbetet stämmer överens med de interna stegen. Det vill säga, det som företaget lovar kunderna att de ska prestera ser de också till att de kan prestera och att de anställda kan hjälpa till i processen.¹⁷

Att utforma en strategi är förhållandevis enkelt men att sedan genomföra den är mer invecklat och problematiserat. Det viktigaste i varje strategiarbete är att medarbetarna är involverade i processen genom kommunikation och tydlighet från ledningens sida då det skapar bättre förståelse för strategiarbetet. Medarbetarnas delaktighet i strategiarbetet

¹³ Grant, 2002

¹⁴ Grant, 2002

¹⁵ Grant, 2002:4

¹⁶ Grönroos, 2002:kap10

¹⁷ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

leder till motivation, engagemang och entusiasm när visionen, det önskade målet, är implementerat i företaget. Sedan ska implementeringen utvärderas och det strategiska arbetet följas upp för att veta om de uppställda målen har lyckats eller vad som gått fel. Det viktigaste här är egentligen att ta reda på vad som misslyckats och bör förändras.¹⁸ Om kampanjerna stämmer överens med det som erbjuds av företaget kan det på lång sikt förbättra företagets profilering genom att det konsekvent görs ett bra intryck, via marknadskommunikation, verklighet och den interaktiva marknadsföringen.¹⁹

4.3 Att genomföra en strategi

Genom att göra så att så många som möjligt i företaget är delaktiga i strategiarbetet i skapandet av den gemensamma bilden externt, leder det till en starkare medvetenhet om den gemensamma bilden internt. Denna medvetenhet leder då till att medarbetarna engageras i det strategiska arbetet vilket underlättar hela det strategiska arbetet och hela organisationen utvecklas mot den riktning som är målet med strategiarbetet. Insikter om vad och varför strategiarbetet går åt en viss riktning blir en medvetenhet och genom det lär sig medarbetarna hur de ska agera i olika situationer.²⁰

Strategi ses som en länk mellan företaget och branschen. Företagets mål och värderingar, resurser och förmågor samt struktur och system påverkar utformningen av strategin. Branschen påverkar strategin utifrån konkurrenterna, kunderna och leverantörerna.²¹

Stegen i ett strategiarbete pendlar mellan dåtid, nutid och framtid samt mellan ett abstrakt tänkande och konkreta handlingsplaner. Det varierar även mellan att belysa verksamheten ur ett omvärldsperspektiv samt att studera omvärlden ur verksamhetens perspektiv.²² Genom att dela upp strategiarbetet i olika steg vilket illustreras i figur 2 blir hela processen tydligare och varje steg kan brytas ner till mätbara mål och handlingsplaner.²³ Ett strategiarbete handlar om att kartlägga dagens situation (nuläget) och jämföra det med framtida önskad situation (vision). Därefter beslutas vilka områden som det bör fokuseras på för att den önskade situationen ska realiseras (strategier). Strategierna bryts sedan ner i

¹⁸ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

¹⁹ Grönroos, 2002:kap11

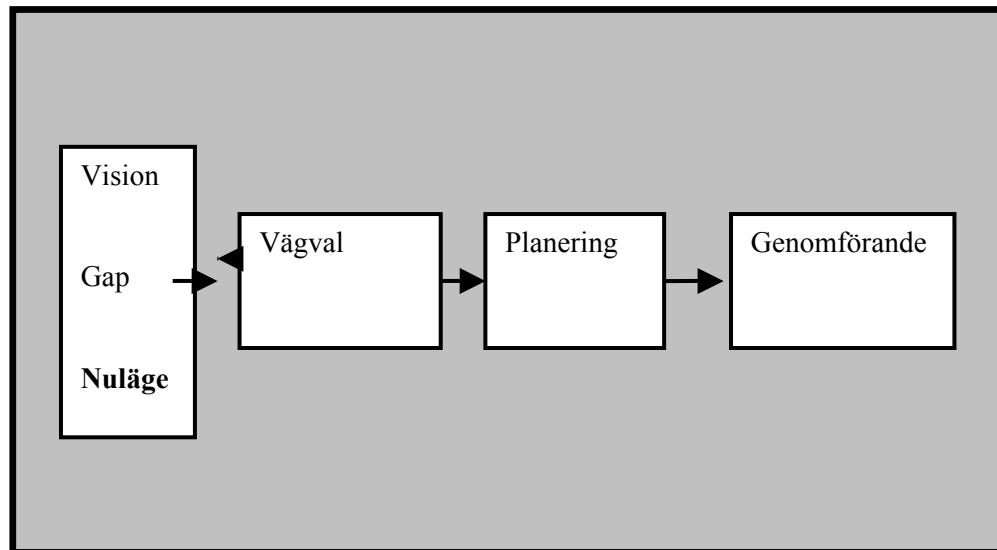
²⁰ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

²¹ Grant, 2002

²² Helin Lövingsson & Fasth, 2003

²³ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

mätbara mål och handlingsplaner. Allt strategiarbete grundas på vad som är verksamhetens uppdrag, dess affärsidé och de mål och riktlinjer som ägarna har satt upp.²⁴



Figur 2 ”Strategimodellen”²⁵

Genom att se strategiarbetet i fyra enkla steg som illustreras i föregående figur får vi en tydlig bild av hur strategiarbetet kan gå till väga. Varje steg har sina verktyg för att underlätta strategiarbetet. Eftersom vårt syfte med den här uppsatsen är att *beskriva och analysera processen för positioneringsstrategi av ett enskilt eller nyetablerat hotell på en, konkurrensutsatt hotellmarknad* har vi främst valt att fokusera på att analysera nuläget vilket i strategimodellen ovanför innebär steg ett. Därmed riktar vi in oss på de verktyg som behövs för att analysera strategiarbetets första steg, vilken handlar om den önskade visionen och nuläget.

En nulägesanalys visar hur branschen ser ut för att ge ett underlag för en positionering på en konkurrensutsatt marknad. Företaget har en viss bild av vad de vill med verksamheten och det handlar om en önskad vision vilket även ligger som grund för vilken position på marknaden som sedan väljs. De andra stegen i strategimodellen är användbara när företaget väl valt en position och ska genomföra den.²⁶ Detta är dock inte vårt syfte att visa alla stegen. Vår uppsats handlar om att visa ett sätt att gå tillväga i processen som leder fram till ett underlag för en positioneringsstrategi.

²⁴ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

²⁵ Helin Lövingsson & Fasth, 2003: 10

²⁶ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

4.4 Nulägesanalys

Strategi är en handlingsplan som ska utveckla ett företags konkurrensfördelar. Företaget ska börja med att identifiera var de är nu och vad de har i nuläget, för att sedan strukturera deras planer för strategiarbetet. Genom att göra en nulägesanalys och dela in den i fem huvudområden får vi en överskådlig blick om verksamhetens nuvarande situation.²⁷

Vi finner nulägesanalysen vara av stor betydelse eftersom det är genom nulägesanalysen som ett företag kan skapa sig en bild av hur situationen ser ut för verksamheten. Först när de vet det kan de positionera sig på marknaden.

För företag som är nya i branschen kan det vara av stor vikt att se på vilka förutsättningar som lagt grunden för valet av inriktningar av verksamheten och en motivation för framtiden. Det finns mycket att lära av gamla erfarenheter och analysera de val som gjorts. Detta är den första delen i nulägesanalysen.²⁸

I nulägesanalysens andra del betonas vikten av att ha en bra affärsidé. Affärsidén är det som formulerar syftet med verksamheten. Ett behov ska tillfredsställas och en bra affärsidé beskriver det unika som verksamheten har för att lyckas tillfredsställa detta behov. En tydlig affärsidé kan bidra till vägledning och förståelse till medarbetarna och vad som förväntas av dem. Även intressenter och kunder får en snabb bild av verksamhetens kärna. Affärsidén ska vara enkel och lätt att beskriva, och utgå från att svara på vilka behov som fylls och därmed besvara på varför kunderna ska välja just denna verksamhet. Det vill säga, vad gör vårt företag unikt i jämförelse med våra konkurrenter.²⁹

Tredje delen i nulägesanalysen handlar om att värdera den egna verksamheten utifrån kundens perspektiv, vilka svagheter och styrkor som det internt finns i verksamheten. Det kan vara svårt att utveckla och förbättra allt hela tiden, därför är det viktigast att först fokusera på svagheter, för att sedan utveckla styrkorna.³⁰

Framme vid den fjärde delen i nulägesanalysen handlar det om att förstå sin omvärld. Genom att analysera omvärldens hot och möjligheter kan det bidra

²⁷ Grant, 2002

²⁸ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

²⁹ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

³⁰ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

till att verksamheten kan forma vinnande affärskoncept. För att hålla sig aktuell med förändringar kan verksamheten agera rätt tidpunkt på rätt sätt. Genom omvärldsanalys och branschanalys får verksamheten kunskap både på global och lokal nivå och kan därmed göra de förändringar och utvecklingar som behövs för att öka möjligheten för verksamheten.³¹

I den femte och sista delen i nulägesanalysen kommer det förmodligen mest använda verktyget för att kartlägga organisationers nuläge. SWOT-analysen, en fyrfältsmatris som beskriver organisationens Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Denna analysmodell är ett väl använt redskap som många företag använder för att identifiera en attraktiv konkurrensposition och ett sätt att strukturera de interna och de externa faktorerna som påverkar strategin.³² Denna modell lyfter fram företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot och kan lyfta fram och utvärdera företagets strategi. Dock har den sina nackdelar eftersom det ibland kan vara svårt att särskilja styrkor från svagheter och möjligheter från hot då dessa ibland kan vara en och samma sak.³³

4.4.1 Nulägesanalys för Hotell Maria

Ägarna till Hotell Maria har inte tidigare startat någon hotellverksamhet, därför har de inga tidigare erfarenheter att beakta vid skapandet av en strategi för hotellet. De har heller inte börjat planeringen av sin affärsidé eller vision. Därför kommer den första och andra delen att grundas på spekulationer som vi kommer fram till efter genomförandet av del tre till fem. För att förtydliga den tredje, fjärde och femte delen har vi valt att använda oss av verktygen branschanalys och SWOT-analys både generellt för en hotellmarknad men även med Hotell Maria som ett empiriskt exempel. Det finns ett flertal olika verktyg som kan användas i nulägesanalysen men vi tyckte att dessa vi valt var de mest lämpliga. De ger en bred bild över hur den nuvarande situationen ser ut och täcker in många olika aspekter.

Del ett och två av nulägesanalysen presenteras i kapitel tre då vi presenterar Hotell Maria utifrån de förutsättningar som finns idag. Detta tas även upp i kapitel nio då vi utifrån gjorda analyser presenterar våra idéer om hur deras underlag för positioneringsstrategin eventuellt kan se ut. Steg tre, fyra och

³¹ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

³² Helin Lövingsson & Fasth, 2003

³³ Grant, 2002

fem presenteras dels i kapitel fem där vi beskriver och gör en branschanalys.
Dels i kapitel sex där vi beskriver och använder oss av en SWOT-analys.

5. Branschanalys

I detta kapitel kommer vi att göra en branschanalys utifrån Porters ”fem konkurrenskrafter”. Vi anser att staden som hotellmarknaden verkar i påverkar den möjliga avkastningen och påverkar framtidsutsikterna. Därför har vi valt att göra en modifiering av Porters figur som illustrerar de fem konkurrenskrafterna genom att lägga till en konkurrenskraft nämligen Staden. Porters figur kommer vi sedan att applicera på hotellmarknaden i Helsingborg där Hotell Maria ska etablera sig.

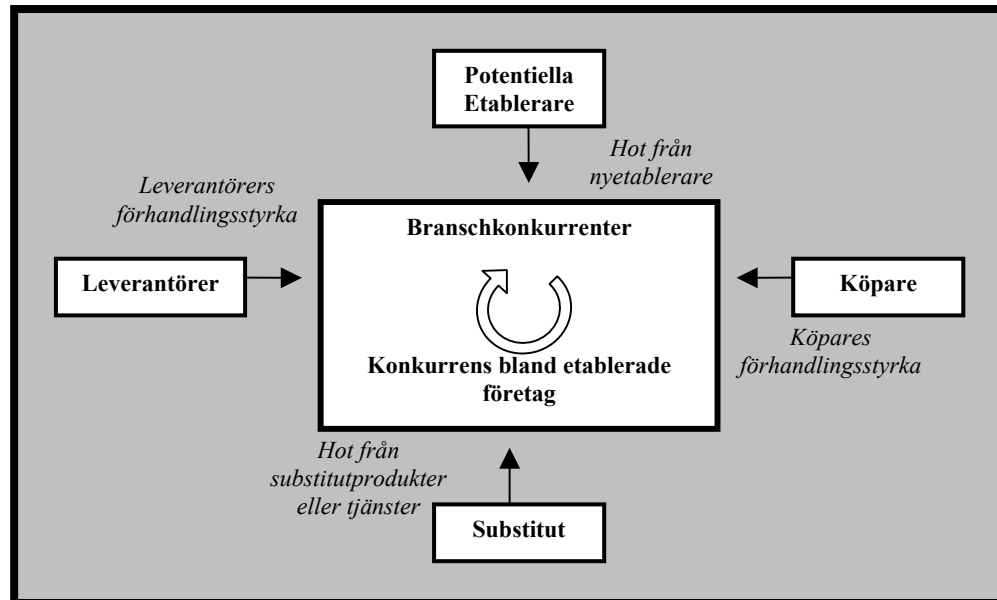
5.1 Porters fem konkurrenskrafter

Ett företags konkurrensstrategiska mål bör vara att finna en position i den rådande branschen utifrån vilket de bäst kan försvara sig mot konkurrenterna på marknaden och vända detta till sin fördel. För att kunna göra detta krävs utförandet av en branschanalys som en del i den process som leder fram till en positioneringsstrategi.³⁴ Konkurrensens intensitet i en bransch är ingen tillfällighet och har sin grund i fem primära konkurrenskrafter. Dessa krafter är enligt Porter följande; potentiella etablerare, köpare, leverantörer, substitut och konkurrensen bland existerande företag i branschen. Detta illustreras i hans modell (se figur 3.) som han kallar Branschkonkurrensens drivkrafter.

Dessa fem konkurrenskrafter visar att konkurrensen i en bransch sträcker sig långt bortom de agerande parterna. Leverantörer, kunder, substitut och potentiella nyetablerare är alla konkurrenter till företag i den rådande branschen vilka beroende på förhållandena kan vara mer eller mindre framträdande. Härmed bestämmer dessa konkurrenskrafter tillsammans intensiteten i branschkonkurrensen och lönsamheten. Det är den starkaste kraften eller krafterna som styr vilket oftast är avgörande för företaget vid utformningen av sin konkurrensstrategi. Eftersom krafternas kollektiva styrka oftast är uppenbara för alla konkurrenter är det viktigt att tränga djupt under ytan och analysera källan till varje kraft. En djupgående analys ger kunskap om de underliggande källorna till konkurrensintensiteten vilken i hög grad belyser styrkan och svagheter hos det egna företaget samtidigt som det åskådliggör deras ställning inom branschen. En sådan analys klargör om strategiska förändringar kan ge större lönsamhet samtidigt som

³⁴ Porter, 1983:kap 1

den lyfter fram branschtrenderna berörande potentiella hot och möjligheter som kan komma till att påverka företaget. Insikten om dessa källor kan även komma till god användning om företaget överväger diversifiering av verksamheten.³⁵



Figur 3 "Branschkonkurrensens drivkrafter"^{35, 36}

En kritik som framförts mot Porters branschanalys är att den inte lyfter fram faktorer som påverkar alla aktörerna i branschen lika mycket. Ett exempel på sådana faktorer kan vara konjunkturens upp- eller nedgång eller det faktum att företag inom samma bransch kan samarbeta, antingen genom delade kostnader eller gemensam resursanvändning. Det kan även ske via kartellsamarbeten (som ofta misstänks men inte kan bevisas).³⁷ Denna kritik är vi medvetna om och därför kommer vi i nästa kapitel, som är en SWOT-analys, att försöka studera dessa faktorer.

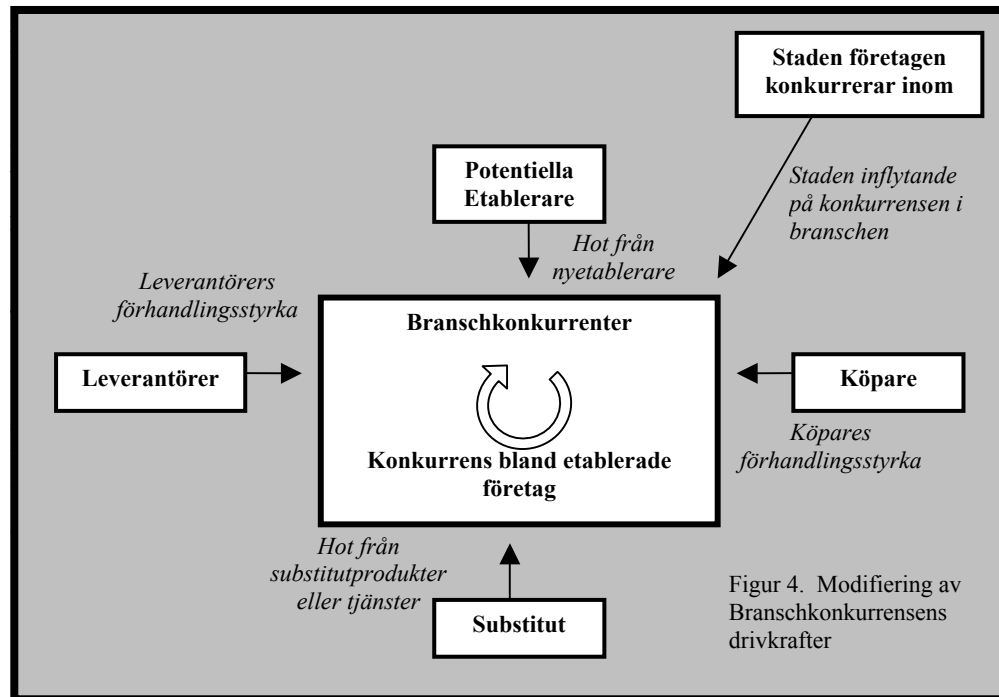
Vi anser att staden som hotellen verkar i påverkar konkurrensen. Just platsen som företagen verkar inom brukar oftast inte påverka konkurrensen i en bransch men hotellbranschen är en av branscherna som påverkas mycket av platsen de verkar inom. Staden i sig eller något arrangemang i den är ofta anledningen till att folk väljer att åka dit och bo på hotell. Det är sällan som hotell i sig är anledningen till att folk åker dit. Vi menar att stadens satsningar påverkar konkurrensen mellan hotellen. Dessa satsningar berör inte alla hotellen lika mycket då vissa satsningar ökar konkurrensen på marknaden i helhet och andra ökar konkurrensen mellan hotellen.

³⁵ Porter, 1983:kap 1

³⁶ Porter, 1983:26

³⁷ Grant, 2002

Satsningar på campingplatser kanske minskar satsningar på hotellgäster vilket medför en ökad konkurrens på marknaden. En satsning på en viss typ av turister på grund av en viss aktivitet eller evenemang (golf på Barsebäck eller tennis i Båstad) kan öka konkurrensen mellan företag som har paketresor för dessa och de som inte har det. Detta är anledningen till varför vi har valt att modifiera Porters fem konkurrenskrafter genom att lägga till *staden som hotellen konkurrerar inom* som ännu en konkurrenskraft (se fig.4)



ring av modellen Branschkonkurrensens drivkrafter³⁸

Utifrån Porters fem konkurrenskrafter och vår tillagda kraft; *staden som hotellen konkurrerar inom* ska vi använda oss av detta för att analysera hur hotellbranschen i Helsingborg ser ut. Helsingborgs framgång, bakslag eller framtida planering som berör turismen, påverkar därför konkurrensen på hotellmarkanden i staden. Detta på grund av att mycket av konkurrensen beror på mängden besökare vilken i sin tur beror på stadens attraktionskraft och popularitet. Vilken typ av turister som Helsingborg vill attrahera kan bli en tillgång för vissa hotell som profilerar sig gentemot denna typ av turism och för andra hotell som inte profilerar sig mot denna typ av turism kan det komma till att bli ett hinder. Genom vår tillagda konkurrenskraft "staden som hotellen konkurrerar inom" i Porters modell så kan vi analysera Helsingborgs stads påverkan på och i marknaden närmare.

³⁸ Porter, 1983:26

Vi kommer nu att identifiera var och en av dessa sex konkurrenskrafter i vår modifierade modell av Porter som ett steg i den process som är en del i skapandet av en positioneringsstrategi.

5.2 Staden företagen konkurrerar inom

Inom många branscher spelar staden/platsen de är belägna inom inte en betydande roll för konkurrensen eftersom företagen ser världen som sin marknad och konkurrerar med sina rivaler inom ett större perspektiv. Dessa branscher kan vara allt från livsmedelsindustrier till produktion av produkter, vilka inte är beroende av staden de producerar sina varor inom då de har distributionskanaler som sträcker sig tvärs över världen med dagens teknologi och infrastruktur. I hotellbranschen är marknaden dock begränsad till staden eller området hotellet verkar inom. Detta eftersom resenären måste ha sin destination belägen nära hotellet för att kunna övernatta där. Härmed kan vi konstatera att ett hotell belägen i en stad inte kan locka till sig resenärer som semesterar i en annan stad. Resenärerna måste fysiskt vara på hotellet för att själva affären ska gå igenom och resenären får behållning av vad denne betalt för. I och med detta påverkas hotellen mycket av staden och dess förutsättningar eller planer att locka till sig turister. Härmed påverkar stadens attraktionskraft, turism strategi, framgång eller bakslag konkurrensen i hotellbranschen som råder. Vi finner även staden eller orten som hotellbranschen verkar inom att vara en viktig konkurrenskraft att ta hänsyn till. Vi kommer härmed att kortfattat beskriva Helsingborg som stad utifrån faktorer som påverkar dennes attraktionskraft, framgång eller bakslag.

5.2.1 Helsingborg, sundets pärla

Helsingborgs stad har under det senaste decenniet satsat mycket på att göra staden allt attraktivare och år 2003 blev Helsingborg tilldelat priset "Årets stadskärna". Bakom utmärkelsen står föreningen Svenska Stadskärnor. Denna förening tittar bland annat på om staden har förbättrat sin stadskärna sedan tidigare och om framgången kan bedömas vara stabil.³⁹ Stadskärnan berör alla och det är ofta där besökaren rör sig när denne ska handla, roa sig, träffa vänner, besöka någon myndighet eller bara gå omkring och strosa en stund. Härmed påverkar utseendet på stadens stadskärna besökarens upplevelse av och uppfattning om staden som helhet oerhört mycket. Trots att Helsingborg är Sveriges nionde största stad, uppfattas den av många som en liten trevlig och vacker stad med en storstadskänsla, då den är väldigt

³⁹ www.svenskastadskarnor.se

mångfacetterad.⁴⁰ Detta är en viktig tillgång för alla hotellen som verkar i staden då Helsingborg marknadsförs på ett positivt och attraktivt sätt. Detta mångfacetterade ansikte kan attrahera en variationsrik turistskara som kan gynna alla hotell i Helsingborg.

Helsingborgs befolkning. Från år 1900 till år 2005 har vi ökat från 24 670 till 121 280 invånare. Befolkningen i Helsingborg ökar med 900-1000 personer per år vilket är mer än Sveriges genomsnitt och mest i Skåne efter Malmö.⁴¹ Enligt beräkningar pekar prognosen på att Helsingborg år 2015 kommer ha ca 130 000 invånare.⁴² Den nya högskolan som är en del av Lunds Universitet drar nya invånare till Helsingborg och undersökningar visar på att de städer vars invånarantal ökar mest är städer med högskoleutbildningar. Eftersom prognoserna visar att befolkningen kommer att öka skapar detta arbetstillfälle i form av nybyggnader av fastigheter. Det planeras att fram till år 2015 byggas mellan 500-700 nya lägenheter per år.⁴³ I Helsingborg byggs för tillfället flest bostäder inklusive studentbostäder per capita i Sverige.⁴⁴ Helsingborgs tillväxt varje år bidrar till att staden blir allt attraktivare som i sin tur påverkar hotellbranschen ur både en positiv och negativ aspekt. Det positiva är att det kommer allt fler hotellgäster till en stad som är attraktiv och större. Det negativa är att desto mer marknaden växer desto större blir hotet från potentiella etablerare.

Helsingborg, porten mot Europa. När bilismen på allvar tog fart på 1950- och 1960-talet och lastbilstransporter av långväga gods fick en ständigt ökad betydelse blev Helsingborg ett viktigt centrum för Nordens kommunikation med kontinenten. Förutom tåg färjor tillkom även bilfärjor över sundet och den sträckan ingår i det trafiksystem som byggdes upp med europavägarna E4 och E6 som stomme. Det är enbart i Helsingborg som E4 och E6 korsar varandra, vilket har gjort att staden blivit en genomfartsled för många resenärer både privatresor och för lastbilschaufförer till och från Europa. Helsingborg har härmed blivit en avstampsplats mot Europa för många vilket har medfört att åtskilliga företag valt att etablera sig i staden.⁴⁵ Detta har i sin tur medfört att det idag är många affärsresenärer som besöker staden och därmed bor på hotellen. Att det i Helsingborg finns ett stort flöde av affärsresenärer har även vi fått bekräftat genom vår marknadsundersökning.

⁴⁰ www.svenskastadskarnor.se

⁴¹ www.helsingborgsguiden.com/frs_sve.htm, Stadsbyggnadskontoret, 1999

⁴² www.helsingborgsguiden.com

⁴³ Helsingborgs Stads Årsredovisning, 2003

⁴⁴ <http://kommun.helsingborg.se/naringsliv/etab.html>

⁴⁵ Välkommen till Helsingborg, 1984

När planerna för Öresundsbron kom igång var det många som trodde att bron skulle ge stora negativa konsekvenser för Helsingborgs hamn och näringsliv. Hittills har dock farhågorna varit betydligt överdrivna. Trafiken har visserligen minskat med knappt 5,6 procent för både personbilar/övriga fordon och personresor vilken är en procentsats som är betydligt lägre än befarat. Befolkningen i södra Skåne kommer troligen att använda sig av bron men en omväg på 50km kommer inte att bidra till att de gör det för ofta eller accepteras av långväga resenärer. Med tanke på ökade miljöanpassningar i transportsystem finns det all anledning att tro att Helsingborg har goda förutsättningar till att fortsätta vara en viktig genomfartsled för diverse typer av resenärer.⁴⁶ Detta är lovande för hotellbranschen då chansen finns att en del av dessa resenärer väljer att övernatta i Helsingborg innan de ger sig ut i Europa. Här kan det komma till att bli ett flöde av olika typer av turister på väg till sina destinationer i Europa.

Turister i Helsingborg. Varje år genomströmmas Helsingborg av 12-14 miljoner resenärer på väg till och från staden, dock är det enbart en bråkdel av dessa resenärer som stannar en längre tid. Helsingborg har ett stort antal genomresande varje år och därför är det många som känner till staden. Helsingborg är dessutom en semesterort för både svenskar, danskar, tyskar bland annat pga av sin närhet till Europa, sina långa sandstränder, den trevliga stadsmiljön och det stora kulturutbudet, vilka alla gynnar hotellbranschen i staden.⁴⁷

Handel och transport i Helsingborg. Staden ligger där Öresund är som smalast och just där Europavägarna E4 och E6 korsar varandra, vilket har medfört att flera stora transport- och speditiönsföretag valt att etablera sig i Helsingborg. Den stora och livligt trafikerade hamnen är givetvis också en viktig förutsättning för handelns stora omfattning. Helsingborgs hamn är en av världens största färjehamnar vid en av världens mest trafikerade farleder – Öresund.⁴⁸ Viktiga branscher är bl. a kemi, livsmedel och läkemedel. I Helsingborg finns flera multinationella företag som Pfizer, Kemira Kemi AB, Unilever Bestfood, Van den Bergh Foods AB, IKEA:s huvudkontor, NCC och Nestlé/Findus.⁴⁹ Detta påverkar hotellbranschen positivt då dessa internationella företag oftast har många affärsresenärer som kommer och går. Utifrån vår marknadsundersökning är detta väldigt bra för de hotell i

⁴⁶ Stadsbyggnadskontoret, 2001

⁴⁷ www.helsingborgsguiden.se

⁴⁸ Företagsfakta Helsingborgs Stad 2000, 2000

⁴⁹ Helsingborgs Stads Årsredovisning, 2003

staden som med hjälp av olika lojalitetsprogram bundit flera internationella företag. Detta är i sin tur inte särskilt positivt för de mindre hotellen då de inte har kapaciteten till att kunna bistå med husrum till stora sällskap och samtidigt behålla sin nuvarande kundkrets. Detta är ett scenario som inte är särskilt önskvärt för ett mindre hotell då de genom att förlora sin kundkrets kan bli beroende av företagens gäster vilken i sin tur ger företaget övertaget och kan resultera i att företaget sätter stor prispress gentemot hotellet.

Kultur i Helsingborg. För kulturintresserade finns ett stort utbud i Helsingborg. År 2001 invigdes Dunkers Kulturhus med både stads- och konstmuseum, musikskola och kulturcentrum för barn. Förutom det finns bland annat Stadsteatern, Symfoniorkestern, Helsingborgs Stadsbibliotek, Helsingborg Museum, Vikingsbergs konstmuseum, Kärnan, Fredriksdals Friluftsmuseum och det kungliga Sofiero Slott i Helsingborg. Höjdpunkterna under 2004 för Helsingborgs kulturliv var att staden utsågs till såväl Årets Musikstad och Årets Jazzstad. ”Jul på Fredriksdal” har etablerat sig som en välbesökt och mycket uppskattad tradition.⁵⁰

Helsingborg visade sig tidigt vara en kulturintresserad stad då de år 1921 fick Sveriges första stadsteater.⁵¹ Staden är belägen så att kulturintresserade även kan ta del av det kulturutbud som finns i närliggande trakter såsom Höganäs, Mölle, Landskrona och Lund. Det finns även möjlighet att delta i Danmarks kulturutbud som finns i Helsingör men även det som finns i Louisiana väldigt enkelt. De goda förbindelserna som finns i öresundsregionen ökar tillgängligheten för alla att även göra utflykter till storstäderna Köpenhamn och Malmö.

I Helsingborgs stads framtida kulturplanering spelar främjandet av kulturen en viktig roll i uppbyggandet av varumärket Helsingborg. Kulturen är även en stark marknadsföringskanal för staden. Därför ska kulturen finnas med i arbetet med den övergripande strategin för bland annat stadens profilering och utvecklingen av kulturturismen.⁵² För hotellbranschen är det viktigt att staden de verkar inom lockar till sig många olika typer av turister och en satsning på kulturturism är väldigt positivt då det förhoppningsvis kan innebära en ny typ av målgrupp för hotellen. Att Helsingborgs stad lockar en ny typ av kundgrupp kan innebära att enskilda hotell eller nyetablerade hotell kan ta till sig denna målgrupp och ha dem som sitt främsta segment.

⁵⁰ Helsingborgs Stads Årsredovisning, 2003

⁵¹ www.helsingborgsguiden.se

⁵² Helsingborgs Stads Årsredovisning, 2003

Restauranger och krogar i Helsingborg. Helsingborg är en av Sveriges krogstätaste städer och här har även tre av Sveriges bästa krogar valt att placera sig. Restaurang Niklas, Sofiero Slottsrestaurang och Gastro har alla placerat sig högt bland krogarna i Sverige. Intresset för mat kan även det spåras bak i tiden då Helsingborg har Sveriges äldsta restaurang, Mollbergs matsalar.⁵³ För Helsingborg att ha tre av Sveriges bästa krogar är en otrolig tillgång. Här finns det potential att utveckla en marknad för turister som är matintresserade nu när Nicklas blir allt mer känd i Sverige och ”Mat-Tina” fortfarande figurerar i tidningarna. Att Helsingborg har kända restauranger är även det något positivt ur marknadsföringssynpunkt och något som kan hjälpa till att locka .

Lunds Universitet i Helsingborg. Lunds Universitet har funnits i staden i många år men 1998 beslöt de sig för att satsa på en rejäl utbyggnad i staden. Just nu studerar 2700 studenter och siffran ökar vid varje terminsstart.⁵⁴ Detta i sin tur betyder inte bara fler studenter utan även möjligheter för nya företag att etablera sig i Helsingborg eftersom här finns kompetent och högskoleutbildad personal till förfogande. År 2015 beräknas det studera 10 000 studenter på Campus Helsingborg.⁵⁵ Hotellbranschen gynnas oftast av studenters nära och kära som kommer på besök och i Helsingborg växer universitetet för varje år som går.

5.2.2 Helsingborg som en konkurrenskraft

Helsingborg är verkligen en mångfacetterad stad med goda potentialer till att attrahera flera olika typer av resenärer då staden har många faktorer som riktar sig mot olika typer av resenärer. Helsingborg har möjligheten att utveckla många av dessa sidor och på så sätt attrahera fler grupper av turister. Nu återstår det enbart att staden attraherar tillräckligt för att dessa resenärer ska stanna kvar en längre tid och därmed spendera pengar.

Helsingborgs stads planering kring främjandet av kulturturism kan bli en väldigt bra startpunkt för Hotell Maria eftersom fastigheten är K-märkt. Om Hotell Maria väljer att inrikta sig mot kulturturismen kommer de att befinna sig rätt i tiden vilken är något som för många företag är ovärderligt.

5.3 Hot från potentiella etablerare

Nytableringar i en bransch innebär ny kapacitet i branschen som medför önskan att vinna marknadsandelar och ofta väsentliga resurser. Detta kan

⁵³ www.helsingborgsguiden.se

⁵⁴ www.campus.hbg.lu.se

⁵⁵ www.campus.hbg.lu.se

resultera i priskrig eller nysatsningar som medför att kostnaderna drivs upp och därmed reduceras lönsamheten. Hur stort hotet för nyetableraren i branschen blir beror på hur stora hinder det finns för nyetablering i förening med konkurrenternas reaktion som riktas mot nyetableraren. Om hindren är höga och/eller nyetableraren kan förvänta sig stark motstånd från redan etablerade konkurrenter blir hotet om nyetablering i branschen liten.⁵⁶ En nyetablerare bör ta hänsyn till hur branschen bemött tidigare nyetablerare eftersom en bransch med ett förflutet av kraftfulla svarsåtgärder mot etablerare kan komma till att bli ett stort hinder för nyetableraren. En långsam branschtillväxt kan komma till att bli ett hinder då den kan begränsa branschens förmåga att absorbera ett nytt företag utan att påverka den rådande finansiella ställningen för de redan existerade företagen.⁵⁷

5.3.2 Etableringshinder

Det finns sju betydande hinder för nyetablering; stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, omställningskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsolägenheter oberoende av stordrift och statlig politik.

Stordriftsfördelar. Stordriftsfördelar kan vara svårt att skaffa sig som nyetablerare då nyetableraren blir tvungen till att antingen starta i stor skala och riskera kraftfulla motstånd från existerande företag. Alternativet är att starta i liten skala och finna sig i kostnadsnackdelar. Dessa situationer är inte några önskelägen för nyetablerade företag.⁵⁸ Inom hotellbranschen kan det vara en fördel att ha många rum vilket leder till att täckningsbidraget från intäkterna slås ut på fler rum. Detta gör att hotellet kan ta mindre betalt per rum. Stora hotellkedjor har oftast många stordriftsfördelar i både materiella som immateriella tillgångar. Materiella tillgångar berör gemensamma inköp som kan bidra till att företaget har större möjligheter att pressa ner priserna. Immateriella tillgångar kan vara tillgångar som varunamn och know-how som kan fritt utnyttjas och delas av företagen i kedjan vilken kan bidra till betydande stordriftsfördelar. Däremot är det viktigt att ha i åtanke att stordriftsfördelar kan förhindra imageskapande eller kundanpassad service vilken är viktig för hotellbranschen och deras serviceutbud.⁵⁹

Produktdifferentiering. Detta etableringshinder innebär att etablerade

⁵⁶ Porter, 1983:28

⁵⁷ Porter, 1983:29

⁵⁸ Porter, 1983:29

⁵⁹ Porter, 1983:30

företag med kända varumärken har lojala kunder vilken härrör sig från tidigare annonsering, produktskillnader, kundservice eller helt enkelt att de har *first movers advantage* innebärande att de var först i branschen med sin produkt eller service. Differentiering är ett etableringshot som mer eller mindre tvingar etablerarna till stora utgifter för att kunna ta en del av existerande kundlojaliteter. Detta ger oftast initialförluster och kräver lång tid innan företaget uppnår framgång.⁶⁰ Inom hotellbranschen är differentiering något som alla hotellen jobbar med vilken benämns inom branschen för profilering. Denna typ av profilering kan vara allt från att profilera sig som ett familjärt hotell till att profilera sig som ett stort högklassigt affärshotell.

Kapitalbehov. Om det krävs stora kapitalresurser för en nyetablerare kan detta komma till att bli ett stort etableringshinder, särskilt om kapitalet ska gå till osäkra satsningar eller engångssatsningar på grundläggande annonsering eller forskning och utveckling.⁶¹ I hotellbranschen är kapitalbindning något som sker ofta då eftersom betalning oftast inte sker förrän kundens vistelse är över. Hotellets fasta kostnader är oftast höga vilket gör det viktigt att ha reservkapital för eventuell konjunkturnedgång. Även om det finns kapital på kapitalmarknaden att hämta kan ett riskabelt bruk av sådant kapital ha höga riskpremier som nyetableraren måste betala för.⁶² Därför är kapitalltillgång ett etableringshinder för nyetablerare inom hotellbranschen då branschen är väldigt kapitalintensivt.

Omställningskostnader. Dessa kostnader är de engångskostnader som kan förekomma vid etablering av ett företag inom en bransch såsom utbildning av anställda för specifika arbetsuppgifter eller kostnader för konsult hjälp. Det kan även vara kostnader som berör tid och arbete för att skapa goda kontaktnätverk inom den nya branschen. Om omställningskostnaderna är höga är det viktigt att nyetableraren har en affärsidé som kan bidra till att minska på kostnaderna eller förbättra prestandan inom branschen.⁶³ Inom hotellbranschen är omställningskostnaderna inte så höga då det inte behövs särskild kärnkompetens för att hyra ut rum eller kostsamt att skapa goda kontaktnätverk.

Tillgång till distributionskanaler. Detta är ett hinder för nyetablerarna då tillgång till distributionskanaler är vitala för företaget. Detta berör både distribution av den egna produkten/service som mottagandet av

⁶⁰ Porter, 1983:30-31

⁶¹ Porter, 1983:31

⁶² Porter, 1983:31

⁶³ Porter, 1983:31

produkter/service. Etablerade konkurrenter inom branschen kan ha sammanfogade kanaler genom långvariga relationer, högkvalitativ service eller till och med genom exklusiva avtal som binder kanalen till ett och samma företag. Ett stort hinder för nyetablerare kan i vissa fall vara att de blir tvungna till att skapa nya distributionskanaler.⁶⁴ Inom hotellbranschen i Sverige jobbar många av hotellen med att skapa olika paketresor. Detta kräver att hotellen har bra distributionskanaler med olika typer av turistaktiviteter som de kan utnyttja för att kunna erbjuda sina kunder olika helhetslösningar. Dessa kanaler kan vara svåra för nyetablerare att ta del av, dels eftersom de oftast är begränsade och alla hotell inom området slåss om dem och dels på grund av att det nästan är omöjligt att skapa nya kanaler av denna sort.

Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift. Redan etablerade företag inom branschen kan ha kostnadsfördelar som potentiella nyetablerare inte kan kopiera. De viktigaste är faktorer såsom patent, gynnsam tillgång till råmaterial, erfarenhet och inlärningskurva samt gynnsam lokalisering vilken i hotellbranschen kan vara avgörande för hotellets överlevnad. Erfarenhet inom branschen kan bidra till kostnadsreducering av många olika faktorer då företaget tidigare har gjort misstagen och dragit lärdomar av dem. Dessa lärdomar kan vara allt från rätt sätt att marknadsföra till kommunikationen mellan företaget och distributionskanaler.⁶⁵

Statlig politik. Statlig politik är den sista betydande källan av etableringshinder. Staten har rätten att förhindra eller begränsa etablering i branscher genom att införa tillståndsgivning och begränsa rätten till råmaterial som exempelvis berg för att bygga skidanläggningar eller att införa monopol inom detaljhandelförsäljningen av alkohol som Systembolaget har. Detta hinder kan även rikta in sig på miljönedsmutsning och tvinga företagen att skärpa till sig eller betala höga avgifter.⁶⁶ Detta är inget stort hinder för hotellbranschen däremot har allt fler hotell insett vikten av att vara miljövänliga då de positiva aspekterna är flera än de negativa. Att värna om miljön och tänka på vattenförbrukning och sopsortering bidrar till en positiv image och reducerar deras grovsoppanteringskostnader.

⁶⁴ Porter, 1983:32

⁶⁵ Porter, 1983:32-33

⁶⁶ Porter, 1983:kap 34

5.3.3 Hot från potentiella nyetablerare inom hotellbranschen i Helsingborg

Givetvis är nyetablerare alltid ett hot men hotellbranschen har höga inträdesbarriärer, framförallt eftersom ett hotell kräver en förhållandevis stor anläggning, gärna belägen på en attraktiv och lättåtkomlig plats. Stordriftsfördelar är något som hälften av hotellen i Helsingborg har då de är med i kedjor. För en nyetablerare i mindre storlek som Hotell Maria kan detta kännas av, då de enbart kan starta i liten skala och därmed har kostnadsnackdelar. Enligt vår enkätundersökning har alla de hotell som vi intervjuade någon form av lojalitetsprogram som ger dem en fast kundgrupp med bra flöde. De stora hotellkedjorna som finns i Helsingborg har en del stordriftsfördelar i både materiella som immateriella tillgångar som kan nyttjas och delas av företagen i kedjan. Detta gör de stora hotellkedjorna nästan omöjliga att konkurrera ut då de har mycket kapital bakom sig. I hotellbranschen krävs det stora kapitalresurser för en nyetablerare vilken kan komma till att bli ett stort etableringshinder. Att starta ett hotell kräver mycket kapital som kanske inte går att omsätta tillbaka till pengar när de har blivit spenderade på byggnaden. Detta gör det oftast väldigt svårt för nyetablerare att införskaffa kapital, vilket är ett etableringshinder för nyetablerare inom hotellbranschen. I Hotell Marias fall är kapitalanskaffning inte något problem då ägarna själva kommer att finansiera köpet av hotellet. Detta är väldigt positivt då de inte behöver ta hänsyn till sina investerare och kan därmed fritt bygga och driva hotellet. En annan positiv aspekt är att de inte har något vinstintresse i projektet vilken tar bort mycket av pressen att lyckas de första mest kapitalintensiva åren med många initialkostnader.

Ett annat etableringshinder för Hotell Maria i Helsingborg är de redan etablerade hotellen med kända varumärken och lojala kunder. Därför är differentiering är en etableringsnödvändighet för Hotell Maria. Detta kommer dock inte att bli till ett etableringshinder då Hotell Maria har haft differentiering i åtanke redan från första början genom idéerna av att profilera sig som ett litet familjärt hotell med special designade rum i en av Helsingborg äldsta byggnader mitt i stadens hjärta.

Omställningskostnader är ett annat hinder som inte är så omfattande inom hotellbranschen då det inte behövs särskild kärnkompetens för att hyra ut rum eller vid skapandet av kontaktnätverk. Dessa kontaktnätverk kan komma till god nytta vid skapandet av nya distributionskanaler för sammansättandet av olika paketresor vilken kräver att företaget har bra kanaler av olika typer av turistaktiviteter som de kan använda för att kunna

erbjuda sina kunder olika helhetslösningar. I Helsingborg erbjuder alla hotell någon form av paketerbjudande därför kan dessa kanaler komma till att bli svåra för Hotell Maria att ta del av. Det finns även kostnadsfördelar som redan etablerade företag inom hotellbranschen i Helsingborg har som kommer att vara svårt för Hotell Maria att kopiera. Det viktigaste av dessa är hotellens tillgång till de egna erfarenheter och inlärningskurvor som de har samlat på sig genom åren som Hotell Maria inte kommer att ha. Detta är viktigt då dessa redan etablerade hotell vet hur marknaden fungerar och de har funnit sin plats i den. Statlig politik är den sista av dessa etableringshinder vilken nästan är obefintlig för hotellbranschen men har visat fram sina fötter alltför väl för Hotell Maria. Detta eftersom hotellet ligger i ett K-märkt hus och som därför har en massa restriktioner kring uppbyggandet och renoveringen.

Vi har visat på tre hinder för Hotell Maria, det första är att kostnaden för renoveringen och arbetet kring har blivit större då det finns restriktioner att följa vilken i sin tur har bidragit till det andra hindret, som är att byggandet blivit mer tidskrävande vilken har gjort att invigningen har skjutits upp. Ett tredje hinder är avsaknaden av stordriftsfördelar.

5.4 Konkurrenten bland etablerade företag

Konkurrensen mellan etablerade företag sker genom användandet av olika strategier i syfte för att införskaffa fördelaktigare position i branschen. Dessa metoder kan vara allt från prisutspel och reklamkampanjer till ökad kundservice. Konkurrenten i en bransch uppstår när en eller flera av företagen känner sig pressade eller upptäcker ett tillfälle att förbättra sin position. Inom de flesta branscher påverkar ett utspel från ett av företagen alla konkurrenterna i branschen och inbjuder till motstånd eller vedergällning. Utgången av utspelet kan bidra till att förbättra hela branschen men den kan även bidra till att försvarsåtgärder trappas upp och utgången gör att hela branschen blir sämre eller lidande i jämförelse med tidigare.⁶⁷

Vissa konkurrensformer, särskilt priskonkurrens, är osäkrare än andra och kan resultera i att hela branschen sätts i ett sämre läge med avseende på lönsamhet. Prissänkningar kan bemötas väldigt enkelt av konkurrenterna och när det väl är gjort medför det lägre intäkter för alla. Intensiv konkurrens är följden av ett antal växelverkande faktorer vilka vi kommer härmed att redogöra för.⁶⁸

⁶⁷ Porter, 1983:37-38

⁶⁸ Porter, 1983:37-38

Många eller jämbördiga konkurrenter. När konkurrenterna är många i en bransch är sannolikheten stor för uppkomsten av avvikare, då vissa företag tror att de kan göra utspel utan att märkas. I branscher där konkurrenterna är få med utgångspunkt i att de är relativt jämbördiga, med hänsyn till observerbara resurser och storlek, kan det skapas instabiliteter då företagen kan bli inställda på att bekämpa varandra och om de har tillräckligt med resurser kan det bli en långvarig kraftmätning. I branscher som är starkt koncentrerade eller behärskas av ett eller flera företag görs sällan misstaget att ge sig på varandras relativa styrka. Här är det ledande företag eller företagen som håller ordning och spelar en samordnande roll för alla i branschen med hjälp av metoder som prisledarskap.⁶⁹

Långsam branschtillväxt. I branscher med långsam tillväxt utvecklas konkurrensen till ett spel om marknadsandelar för de aktörer som vill expandera. Konkurrensen om marknadsandelar blir härmed väldigt hektiskt och växlande i jämförelse med en bransch med snabb tillväxt. Detta eftersom en snabb branschtillväxt utgör en garanti för företagen att de kan förbättra sina resultat om de håller jämna steg med utvecklingen. En långsam branschtillväxt gör att företagets finansiella och administrativa resurser förbrukas på att expandera med branschen istället för att spenderas på att främja konkurrensen.⁷⁰

Höga fasta tillverknings- eller lagerkostnader. Höga fasta kostnader bidrar till att det skapas ett starkt tryck på aktörerna i branschen för att uppnå full kapacitet. Vid överkapacitet leder detta dock till snabbt upptrappade prissänkningar. En situation som är ett problem för servicebranschen eftersom när ”produkten/tjänsten” väl är framställd är den helt omöjlig eller för dyrbar att lagra. I sådana fall är det lätt för företagen att falla för frestelsen att sänka priset för att försäkra sig om försäljning. Denna typ av agerande håller vinsterna nere i branschen.⁷¹

Ingen differentiering. När en vara eller tjänst kategoriseras till att vara en standardvara eller nästan som en sådan, baseras konsumentens val i stort sätt på pris och service vilken mynnar ut i att service- och priskonkurrens uppstår. Däremot skapar produktdifferentiering skikt av skydd mot

⁶⁹ Porter, 1983:38

⁷⁰ Porter, 1983:38

⁷¹ Porter, 1983:38-39

konkurrens för företaget då konsumenten är lojalare mot företaget på grund av tjänstens/produktens unikheter.⁷²

Språngvis kapacitetsökning. När det sker kapacitetsökning i stora steg kan det långvarigt påverka branschens utbud eller efterfrågebalans, speciellt om denna risk om kapacitetsökning finns från flera håll samtidigt. Härmed kan branschen drabbas av återkommande perioder av överkapacitet och prissänkningar.⁷³

Olikartade konkurrenter. Konkurrenterna i en bransch skiljer sig åt i många frågor såsom strategi, personbesättning, ursprung, vision, skilda mål och, viktigast av allt för detta avsnitt: skilda strategier för konkurrens. Detta leder i sin tur till att det kan ske ständiga totalrockar i branschen mellan de aktuella konkurrenterna eftersom det är svårt för aktörerna att tolka varandras avsikter och enas om en uppsättning ”spelregler”. Strategiska val som för en aktör är rätta kan för en annan vara helt felaktiga, därför är det viktigt för en aktör att inte imitera eller efterlikna en annan aktörs strategier. Inom branscher som egenföretagare och service dominerar är konkurrensen annorlunda i jämförelse med andra branscher eftersom de kan nöja sig med en avkastning långt under det normala på investerat kapital. Detta för att kunna konkurrera med stora börsnoterade konkurrenter då sådan avkastning är för dem oacceptabelt. I denna typ av bransch begränsar mindre företags inställning de större företagens lönsamhet.⁷⁴

Högt strategiskt värde. När ett antal företag i branschen har stort intresse av att nå framgång, blir konkurrensen mer turbulent. I sådant fall är framgången lättare att nå om företaget har en diversifieringsstrategi. Företagen är ofta till och med villiga att offra lönsamheten för att uppnå detta. Härmed spelar vilken strategi och position företaget har en stor roll för hur de lyckas hantera konkurrensen i branschen.⁷⁵

Höga nedläggningshinder. Höga nedläggningshinder kan få företag att fortsätta konkurrera oavsett om de får låg eller till och med negativ avkastning. Dessa hinder berör de strategiska, emotionella och ekonomiska faktorer som ett företag har svårt att bearbeta vid nedläggning. Några av dessa hinder vid nedläggning är; *specialiserade tillgångar* som inte är lätta att bli av med, *fasta nedläggningskostnader* såsom kollektivavtal, *strategiska inbördes förhållanden* såsom klusterförhållanden, *emotionella*

⁷² Porter, 1983:39

⁷³ Porter, 1983:39

⁷⁴ Porter, 1983:39-40

⁷⁵ Porter, 1983:40

hinder såsom ledningens fruktan för egen karriär eller lojalitet mot de anställda och till sist *statliga och samhällseliga hinder* där staten sätter förbud eller försöker att förhindra nedläggning på grund av oro för bland annat arbetslöshet. I branscher med höga nedläggningshinder lämnar överkapaciteten inte branschen vilken resulterar i att lönsamheten förblir ihållande låg.⁷⁶

De faktorer som påverkar konkurrensen i en bransch kan ändras med tiden. En vanlig förändring sker när branschen når mättnadsstadiet, som resulterar i en intensiv konkurrens, minskade vinster och även utslagning. Trots att företagen måste leva med de faktorer som bestämmer intensiteten i branschkonkurrensen, har företagen en viss handlingsfrihet att göra förbättringar genom interna strategiska förändringar såsom genom diversifiering av den egna tjänsten/produkten.⁷⁷

5.4.1 Den rådande konkurrensen mellan hotellen i Helsingborg

Konkurrensen mellan hotellen i Helsingborg är utifrån Helsingborgs förutsättningar stor då det finns många olika klasser av hotell allt från Marina Plaza som är det största hotellet med 190 rum till hotell Linnéa som hittills Helsingborgs minsta hotell med 28 rum. När Hotell Maria öppnar portarna kommer de att bli Helsingborgs minsta hotell med sina 14 rum.

I Helsingborg finns flera av de stora hotellkedjorna representerade såsom Radisson SAS, Elite Hotels, Best Western, Rica City Hotels och Scandic Hotels. Detta har resulterat i att det idag finns många hotell i Helsingborg som riktar sig till ett brett kundsegment. Då den genomsnittliga belägningsgraden i Helsingborg ligger på 57 procent visar det på att hotellmarknaden i Helsingborg är relativt mättad.⁷⁸ Flera av dessa hotell har även en fast kundgrupp som de med hjälp av olika lojalitetsprogram bundit till sig. Vår marknadsundersökning visade att alla de hotell som vi besökte hade en majoriteten av gäster som var bundna till hotellet via hotellets lojalitetsprogram. Enligt Bengtsson, Gunnarsson och Wilhelmssons (2004) studie kring fenomenet lojalitetsprogram, har de kunnat konstatera att det som spelar störst roll i ett lojalt beteende är de emotionella banden mellan företaget och kunden. Kunderna var lojala mot ett hotell och inte hotellföretaget vilket visar att lojalitetsprogram i sig kanske inte är

⁷⁶ Porter, 1983:40-41

⁷⁷ Porter, 1983:41

⁷⁸ Hotellåret, 2004

jätteviktig för Hotell Marias förutsättningar att konkurrera på marknaden.⁷⁹

Konkurrensen mellan etablerade företag sker genom användandet av olika metoder i syfte för att införskaffa fördelaktigare position i branschen. Konkurrensmetoder som kan användas i branschen är om tidigare nämnts allt från prisutspel, reklamkampanjer till ökad kundservice. I hotellbranschen i Helsingborg konkurrerar hotellen utifrån våra empiriska studier med varandra med hänsyn till storlek och förutsättningar. Vi finner att hotellen i Helsingborg är uppdelade i två grupper; den ena gruppen består av stora hotellkedjor som konkurrerar med varandra främst genom lojalitetsprogram och den andra gruppen består av mindre hotell som inte ingår i någon kedja och som konkurrerar med varandra främst genom priskonkurrens. Denna konkurrensform sker dock inom vissa ramar för att inte försämra den gemensamma lönsamheten vilket har tyckts väldigt självklart för alla de hotell som vi har kommit i kontakt med.

I hotellbranschen kan vi konstatera att det finns höga fasta kostnader vilka bidrar till att skapa ett starkt tryck på hotellen för att uppnå full beläggning. Detta på grund av att hotellen inte kan lagra sina rum och använda dem när behovet uppstår, då rummen kostar även om de inte används. I hotellbranschen är det därför lätt för de konkurrerande aktörerna att de faller för frestelsen att sänka priset för att försäkra sig om bättre beläggning och därmed bättre lönsamhet. Detta agerande håller vinsterna nere i branschen vilket är något som även konstaterades via vår empiriska studie. För Hotell Maria är det viktigt att försäkra sig om skapandet av en kundkrets för att differentiera sig på marknaden eftersom differentiering ger företaget ett ”skikt” av skydd mot konkurrens då kunden väljer hotellet på grund av differentieringen. Härmed är det viktigt för Hotell Maria att de är medvetna om vilken betydelsefull roll deras positioneringsstrategi kommer att ha för hanteringen av konkurrensen i branschen.

Hotellbranschen har inte några höga nedläggningshinder då de inte har särskilda specialiserade tillgångar som inte är lätta att bli av med. De har heller inte några större fasta nedläggningskostnader eller statliga och samhällseliga hinder. Däremot kan det finnas vissa hotell som har hinder orsakade av strategiska inbördes förhållanden eller emotionella förhållanden. Dessa påverkar dock inte hela branschen.

Hotell Marias främsta konkurrenter anser vi kommer till att bli Hotell Linnéa, Hotell Duxiana och Hotell Viking. De är tre hotell i likadan

⁷⁹ Bengtsson, Gunnarsson & Wilhelmsson, 2004

storleksklass som konkurrerar på marknaden med hjälp av en differentiering som är gemensamt för dem alla, närmare bestämt, familjära små hotell. Hotell Linnéa differentierar sig i denna grupp med hjälp av prissättning då de ligger lägst i pris när det gäller bokning av både budget och standard rum. Denna strategi verkar gå bra för Hotell Linneá då deras genomsnittliga beläggning ligger på 58 procent i jämförelse med den genomsnittliga beläggningsgraden hotellbranschen i Helsingborg som ligger på 57 procent. Helsingborg, som kommun, ligger på sjätte plats av de kommunerna med flest antal sålda hotellnätter under 2004. Mellan 2003 och 2004 ökade antalet sålda rum med tre procent vilket är 1,6 procent bättre i genomsnitt än de som ligger bland de fem översta på listan. Detta är lovande för Hotell Maria då utvecklingen för 2005 och framåt pekar på en god tillväxt.⁸⁰

5.5 Köpare

Köpare har stor makt att påverka konkurrensen i en bransch genom att ställa krav. Deras krav kan vara allt från att kräva bättre kvalitet till fler tjänster. De kan även tvinga ner priserna genom att spela ut konkurrenterna mot varandra men allt detta sker på bekostnad av branschens lönsamhet. Det finns en del omständigheter som kan göra köparna mäktiga och härmed redogör vi för en del av dessa omständigheter.⁸¹

Produktinköpen från branschen utgör en viktig del av köparens totala kostnader. I detta fall är köparen villig att satsa de extra resurser som krävs för att förhandla sig fram till eller finna rätt pris. Härmed är köparen väldigt selektiv i sitt köparbete. Däremot om tjänsten eller produkten svarar för en liten del av köparens kostnader blir köparen oftast mindre priskänslig.⁸² Många gånger är boendekostnaden för turister en av de största kostnaderna som de har under en resa och därmed lägger de mer resurser på att finna rätt pris.

Köparen köper stora volymer i förhållande till företagets försäljning. Köparen blir mäktig om en stor andel av försäljningen köps av en viss köpare. Härmed blir storvolymköpare speciellt mäktiga om branschen karakteriseras av höga fasta kostnader som det gör för exempelvis hotellbranschen, då företaget har intresse av att fylla kapaciteten.⁸³

De produkter eller tjänster branschen säljer är standardiserade eller

⁸⁰ Hotellåret, 2004

⁸¹ Porter, 1983:44

⁸² Porter, 1983:44

⁸³ Porter, 1983:44

odifferentierade. I detta fall kan köparen alltid vara säker på att finna alternativa säljare och kan därmed spela ut företagen mot varandra.⁸⁴ I hotellbranschen är produkten inte särskilt differentierat och i vissa fall kan köparna spela företagen mot varandra. Detta sker speciellt då det är köpare av större volymer (det vill säga fler än ett rum eller flera antal hotellnätter) då vill ha exempelvis lägre pris eller extra service annars går det till ett annat hotell.

Köparen berörs av få omställningskostnader. Köparens förhandlingsstyrka blir lägre om omställningskostnaderna vid exempelvis byte av leverantör är höga vilket resulterar i att de blir bundna till en viss säljare. Däremot om säljaren drabbas av omställningskostnader ökar köparens styrka.⁸⁵ Många företag, vars anställda reser mycket och bor på hotell, samarbetar oftast med en viss hotellkedja och att bryta detta samarbete för att byta till en ny kedja resulterar i en del transaktionskostnader som för vissa företag inte är ett så stort hinder med för andra kanske ett stort hinder.

Konsumenter tenderar exempelvis att bli mer priskänsliga om de köper tjänster/produkter som är odifferentierade, där kvalitén inte är särskilt betydelsefull eller för dyr i förhållande till deras inkomster. Köparens makt ökar eller minskar allteftersom de faktorer som beskrivits förändras med tiden eller som ett resultat av företagets strategiarbete.⁸⁶

5.5.1 Köparnas förhandlingsstyrka i hotellbranschen i Helsingborg

Som tidigare nämnts finns det en del faktorer som kan göra köparna mäktiga, det vill säga att de har stor förhandlingskraft. Inom hotellbranschen i Helsingborg går det att se betydelsen av dessa faktorer ganska väl men de påverkar hotellen olika beroende på vilken storlek hotellet har och om de ingår i en kedja eller inte. Dessa omständigheter är också olika beroende på vilken typ av profilerings- och positioneringsstrategi hotellen har valt.

I situationer där köparen har begränsat med pengar är de villiga att leta bland hotellen i Helsingborg för att finna det pris som passar dem bäst. Prismässigt har de mindre hotellen de lägsta priserna och blir antagligen valda. I Hotell Marias fall kan de locka till sig de köpare som resonerar på

⁸⁴ Porter, 1983:44

⁸⁵ Porter, 1983:44

⁸⁶ Porter, 1983:45

detta sätt om hotellet väljer att hålla låga priser i jämförelse med sina konkurrenter. Däremot om köparen inte är särskilt priskänslig har de andra prioriteringar som påverkar deras val av hotell. Det kan vara allt från vilket läge hotellet har till vilka tjänster de erbjuder. I Hotell Marias fall gäller det dock att deras främsta differentiering inte är priset eftersom de inte har det kapital som behövs vid ett eventuellt utlösande av ett priskrig utöver prisdifferentiering måste de även erbjuda något som de andra hotellen inte kan erbjuda, exempelvis nöjet att uppleva ett ”kulturhotell”.

I Helsingborg finns det många företag och utifrån vår empiriska undersökning, gjord på majoriteten av hotellen i Helsingborg, kan vi konstatera att vi nästan enbart kom i kontakt med affärsresenärer. Deras motiv till varför de valt just det hotellet de bodde på var för det mesta deras företags avtal med hotellets lojalitetsprogram. Detta innebär att företag med affärsresenärer har stor förhandlingsstyrka i branschen eftersom de är en stor köpgrupp. Detta kan även ses som en styrka för hotellen då byte av hotellkedja och lojalitetsprogram kan innebära en del transaktionskostnader. Enligt Hotell Linneás ägare Obel kan små hotell hamna i underläge om hotellet med hjälp av lojalitetsprogram binder till sig stora företag. Detta eftersom mycket av hotellets kapacitet går åt att tillfredsställa just den specifika kundgruppen vilken leder till försumning av andra gäster. I slutändan består hotellets gäster enbart av den stora köpgruppen vilket är riskabelt då deras förhandlingskraft blir väldigt stor och kraven på det lilla hotellet blir ohållbara i längden. Även i frågan om stora hotell med kapaciteten att klara av stora köpgrupper och samtidigt inte försumma andra mindre köpgrupper, kan stora köpgrupper fortfarande besitta stor förhandlingsstyrka. Detta eftersom de stora hotellen har fler rum att fylla innan de kan täcka sina kostnader och därmed inte råd att förlora stora köpgrupper.

Köparna har stor förhandlingskraft eftersom det finns många hotell i Helsingborg att välja mellan, allt beroende på vilken typ av hotell och service kunden vill ha. Flera av hotellen i Helsingborg har dessutom paket- och specialerbjudanden som de försöker attrahera kunder med. Härmed kan vi konstatera att köparna av hotellrum i Helsingborg har stor förhandlingskraft vilket är en nackdel för hotellen.

5.6 Leverantörer

Leverantörer kan bedriva sin förhandlingsstyrka i en bransch genom att hota om prishöjningar eller försämring av kvalitén på de levererade varor eller tjänster som branschen är beroende av. På detta sätt kan mäktiga

leverantörer minska på branschens lönsamhet då företagen oftast inte kan täcka kostnadsökningar genom sina redan satta priser. De faktorer som tenderar att göra leverantörer mäktiga speglar dem som gör köpare mäktiga. Härmed kommer vi att redogöra för en del av dessa faktorer.⁸⁷

Leverantörerna domineras av några få företag och är mer koncentrerad än den bransch den säljer till. Leverantörer som säljer till flera stora köpare kan påverka sina priser, kvalitet och villkor avsevärt.⁸⁸ Beroende på hotellets storlek och köpkraft kan leverantörernas dominans variera.

Branschen är inte någon viktig kund till leverantörsgruppen. I vissa fall säljer leverantörer till ett antal olika branscher och om en viss bransch inte utgör en betydande del i försäljningen kan leverantörerna var mycket benägna att utöva sin makt. Däremot om branschen är en viktig kund kommer de att vilja skydda sin kund genom rimliga priser och hjälp med aktiviteter som forskning och utveckling.⁸⁹ Hotellbranschen är så pass stor att båda resonemangen säkerligen kan hittas beroende på vilken typ av leverantör och vilken typ av hotell som förhandlar.

Leverantörernas produkt är en viktig komponent i köparens verksamhet. När det finns komponenter som är avsevärt viktiga för köparens verksamhet ökas leverantörernas makt. Speciellt om komponenten inte går att lagra och därmed inte tillåter köparen att bygga upp egna lager av komponenten.⁹⁰ I hotellbranschen kan detta ske i situationer när hotellet måste erbjuda paketresor för att kunna konkurrera med andra hotell och deras erbjudanden. Dessa paketresor kräver viktiga komponenter som oftast inte går att lagra.

Leverantörens produkter eller tjänster är differentierade eller så har leverantören byggt upp omställningskostnader. Omställningskostnader eller differentiering som möter köparna minskar deras möjligheter att spela ut leverantörerna mot varandra. Effekten är tvärtom om leverantören drabbas av omställningskostnader.⁹¹ Differentiering och omställningskostnader kan bidra till att hotellen blir tvungna till att stanna kvar i samarbetet med leverantörerna. I vissa fall kan differentiering av vissa produkter/tjänster bidra till att främja hotellets utbud. Men om samma leverantör har omställningskostnader kan det bli svårt för hotellen att byta leverantör till det bättre.

⁸⁷ Porter, 1983:46

⁸⁸ Porter, 1983:46

⁸⁹ Porter, 1983:46

⁹⁰ Porter, 1983:46

⁹¹ Porter, 1983:47

5.6.1 Leverantörernas förhandlingskraft i hotellbranschen i Helsingborg

Beroende på hotellets storlek och köpkraft kan leverantörernas dominans variera. För stora hotell i Helsingborg kan leverantörernas förhandlingskraft vara ytterst litet då hotellen bidrar med stor köpkraft men i de små hotellens fall kan leverantörerna ha överhanden då små hotell inte bidrar med större köpkraft. Detta kan ske i situationer när hotellen måste erbjuda paketresor för att kunna konkurrera med andra hotells erbjudanden. Ett litet hotell som Hotell Maria kommer inte att ha samma möjlighet att erbjuda likadana paketpriser som de större hotellen, eftersom hotellet har sämre förhandlingskraft gentemot sina leverantörer då de inte kan köpa så stora kvantiteter.

Hotell Maria kommer inte att ingå i en hotellkedja och därför har de möjligheten att fritt välja mellan leverantörerna samtidigt som de är mer flexibla och kan byta leverantör när det passar eftersom omställningskostnaderna är lägre för ett litet hotell i jämförelse med ett stort. Nackdelen, är som vanligt, att de är ett litet hotell och därför inte köper stora kvantiteter och har därmed mindre möjlighet att pressa ner priserna.

5.7 Substitut

Det finns väldigt få branscher som inte konkurrerar med branscher som tillverkar substitutprodukter eller tjänster. En branschs potentiella förtjänster begränsas då substituten lägger ett tak på de priser som företagen i branschen lönsamhetsmässigt kan ta ut. Ju attraktivare substitut produkternas eller tjänsternas priser är desto fastare ligger locket på branschlönsamheten.⁹²

Substitutprodukter eller tjänster kan identifieras genom att se efter om det finns andra tjänster eller produkter som utför samma funktion som branschen i fråga erbjuder. Vid en analys av branschens substitut bör i första hand de substitut som uppvisar tendenser till förbättrad pris/nyttorelation till branschens produkt och de substitut som produceras av branscher som tar hem höga vinster lyftas fram. Att förutspå eller se vilka substitut som finns för produkten kan vara svårt och det är ofta, speciellt på produktmarknaden, är det nya uppfinningar som vinner marknadsandelar. Hotellmarknadens främsta substitut är vandrarhem, campingplatser och möjligheten för resenärer att bo hos släkt och vänner.

⁹² Porter, 1983:43.

Många gånger blir agerandet mot substitutprodukter en gemensam angelägenhet för en bransch. Det är dock viktigt för varje företag i branschen att de tar hänsyn till substituten när de utformar sin strategi mot konkurrensen i branschen, eftersom substitut är en oundviklig konkurrensfaktor som i vissa situationer kan få många företag i branschen på fall om de inte är tillräckligt starka i sin strategiska planering.⁹³

5.7.1 Substitut som kan påverka hotellbranschen i Helsingborg

Ett hot mot en bransch är alltid risken för uppkommandet av liknande vara för lägre pris. Vandrarhem är ett alternativ till hotell som egentligen erbjuder samma typ av kärntjänst men till en annan servicegrad. Om köparen är väldigt priskänslig kan vandrarhem komma till att bli ett hot. Detta substitut kan påverka Hotell Maria om de väljer att rikta sig mot priskänsliga köpare.

En annan typ av substitut skulle campingplatser kunna vara då de erbjuder människor att helt enkelt ta med sig sitt boende själva. Vi anser dock inte att campingplatser kan ses som ett hot då vi har svårt att tänka oss att dessa skulle kunna konkurrera ut hotellen eftersom de riktar sig mot olika målgrupper.

⁹³ Porter, 1983:43

6. SWOT-analys

I detta kapitel kommer vi att först redogöra vad en SWOT-analys är för att sedan beskriva vad en sådan analys innebär. Därefter kommer vi att applicera SWOT-analysen på Hotell Maria för att illustrera hur en sådan analys kan gå till väga och vad som är viktigt att beakta.

6.1 SWOT-analys

I detta kapitel har vi valt att göra en SWOT-analys för att förtydliga vad en branschanalys kan ha för betydelse för ett företag internt och externt. Det är ett bra och väl använt verktyg för organisationer att analysera nuläget. Denna del ger en mer generell bild av en SWOT-analys. I nulägesanalysen, som är strategiarbetets första steg, som vi beskrivit tidigare i kapitel fyra poängterades vikten av att använda verktyget SWOT-analysen för att beskriva och kartlägga organisationers nuläge. SWOT-analysen är ett verktyg, en fyrfältsmatris, som beskriver organisationens styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats). Denna analysmodell är ett väl använt verktyg som många företag använder för att identifiera en attraktiv konkurrensposition.⁹⁴

Detta verktyg ger en tydlig bild av vilka delar i företaget som bör förbättras, utvecklas och undvikas för att identifiera en attraktiv position på marknaden i jämförelse med sina konkurrenter.⁹⁵ Genom SWOT-analysen kan företaget utnyttja sina interna styrkor på bästa sätt och vara förberedd på vilka hot som finns i omvärlden och samtidigt arbeta på sina styrkor i företaget.⁹⁶ Ofta delas SWOT-analysen i två delar; intern och extern fokus. Den interna fokusen är ett resursbaserat synsätt (SW) där det i huvudsak innebär att få fram vilka styrkor och svagheter som finns inom företaget. Genom den interna fokusen kan företaget få kunskap om vilka resurser som finns inom det egna företaget, allt från kompetens, konkurrenskraft och lönsamhet. Därefter betraktas företaget med extern fokus (OT) för att identifiera hot och möjligheter i omgivningen. Den externa fokusen kan vara allt från nya trender i branschen till substitut och nya tekniska lösningar.⁹⁷

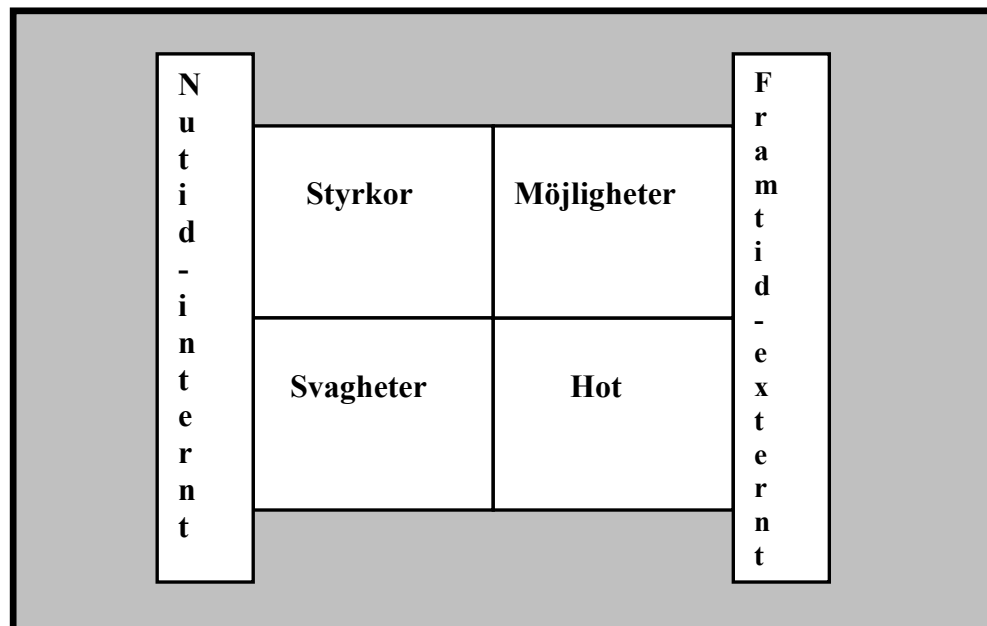
⁹⁴ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

⁹⁵ Kotler, Bowen & Makens, 1999

⁹⁶ Malikn, 2001

⁹⁷ Melin, 2001

Modellen som illustreras nedan i figur 5 ska ytterligare förtydliga de fyra synsätten. Dels för att visa deras inbördes förhållande och dels för att visa vilken av dessa som hamnar i fokus vid utförandet av analysen.⁹⁸



Figur 5 ”SWOT-matrisen”⁹⁹

SWOT-matrisens vänstra del beskriver organisationens nutida styrkor och svagheter, viken i regel är av intern karaktär. Den högra delen beskriver troliga externa utvecklingar som innebär hot och möjligheter för organisationen inom en snar framtid (se figur 5). Ett företag kan inte påverka alla svagheter, styrkor, möjligheter och hot. Det är dock lättare att påverka styrkor och svagheter eftersom de mer handlar om interna faktorer inom företaget, i jämförelse med hot och möjligheter eftersom det främst påverkas av omvärlden. Det är dock viktigt att göra en omvärldsanalys eftersom det finns en möjlighet att minimera hot som företaget vet kommer att infinna sig i framtiden.¹⁰⁰

Genom att ta fram de interna styrkorna och svagheter kan det hjälpa företaget att förutse vad framtiden kommer att bidra med när det gäller hot och möjligheter mer externt. Genom att finna och analysera svagheter i verksamheten kan företaget lokalisera dessa och åtgärda svagheter. Därmed blir företaget medveten om sina svagheter och kan stärka dessa och i bästa fall omvända dem till möjligheter för företaget. Det är även viktigt att försöka förutspå och beakta framtida hot. Även om det kanske är

⁹⁸ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

⁹⁹ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

¹⁰⁰ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

omöjligt för företaget att undgå dessa hot är det ändå viktigt att företaget är förberedd, vilket kan leda till att de negativa följderna av hoten kan minimeras.¹⁰¹

6.1.1 SWOT-analys applicerat på Hotell Maria

För att förtydliga femte delen i nulägesanalysen har vi valt att använda den teoretiska modellen SWOT-matrisen på vårt empiriska exempel, Hotell Maria. Denna del grundar sig på vad som tidigare analyserats i vårt arbete och vi kommer att lyfta fram Hotell Marias styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

I SWOT-analysen, inriktad på Hotell Maria, lyfter vi fram vilka hot och möjligheter som finns i Hotell Marias omvärld, både på en global nivå men även lokalt. När det gäller lokalt handlar det om Helsingborg och dess omgivningar. Eftersom Hotell Maria är ett hotell innebär det att gästerna främst använder hotellet som en plats att sova på och är förmodligen i staden av andra anledningar. Därmed blir staden Helsingborg av stor betydelse när vi väljer att göra vår SWOT-analys då Helsingborg även hade betydelse när vi gjorde vår branschanalys. Även de mer globala hoten och möjligheterna spelar in men då mer generellt för hela branschen. Vi lyfter även fram Hotell Marias interna styrkor och svagheter men eftersom Hotell Maria inte är ett etablerat hotell ännu har vi här fått utgå från de mål och visioner som ägarna kan tänkas ha i dagsläget.

Hotell Maria kommer att vara beläget mitt i centrala Helsingborg i en byggnad från 1805. Idag har renoveringen börjat av det nya hotellet och tidsplanen är att hotellet ska stå klart till sommaren 2006. Visionen som ägarna har för framtiden är att det ska bli ett hotell med fjorton rum. I nuläget bidrar verksamhetens förutsättningar till att skapa ett familjärt och mysigt hotell. Hotellet är beläget i ett gammalt hus och detta kan betonas i marknadsföringen för att förstärka bilden av det gamla och genuina. Hotellägarna har inte arbetat inom hotellbranschen tidigare men har rest en del. Härmed kan vi konstatera att de har utifrån sina egna upplevelser en bild av vad de tycker att den perfekta hotellvistelsen ska innehålla.

6.1.1.1 Hotell Marias styrkor och svagheter

En av Hotell Marias styrkor är dess centrala läge i Helsingborg vilket leder till att det finns ett stort utbud av restauranger, affärer och olika nöjen. I jämförelse med de hotellen som ligger mer i utkanten av staden blir det en

¹⁰¹ Helin Lövingsson & Fasth, 2003

styrka att ligga centralt, men i jämförelse med de hotell som ligger centralt blir läget ingen specifik styrka för just Hotell Maria. Det centrala läget innebär också närhet till bussar, tåg och andra kommunikationsmedel vilket är en styrka och betydelsen av närhet till kommunikationsmedel var en viktig faktor för hotellgäster vilket framkom via vår marknadsundersökning (se bil.3). Även om flera av de andra hotellen ligger lika centralt kan Hotell Maria använda sig av det i sin marknadsföring. Att bara skriva att de ligger centralt är bra men att poängtera närheten till kommunikationsmedel kan, enligt vår marknadsundersökning, vara en fördel.

Hotellets storlek kan ses både som en styrka och som en svaghet. Huruvida det är en styrka eller en svaghet är egentligen gästernas bedömning. Att Hotell Maria blir det minsta hotellet kan vara en styrka rent marknadsföringsmässigt då de kan finna personer som tycker att det finns ett värde i att bo på det minsta hotellet. Att de är minst kan även bli en styrka internt eftersom det innebär mindre personal. Detta i sin tur innebär mindre hierarkiskt personalmiljö. Fördelen blir även att kommunikationen mellan personalen förhoppningsvis sker smidigare då det är färre kommunikationsled vilket kan leda till färre missförstånd mellan alla parter.

En stor svaghet är att Hotell Maria ännu inte har uppbyggda relationer med andra företag i och utanför branschen. Samarbete och allianser är av betydelse och tar tid att bygga upp därför är den en styrka för de andra konkurrerande hotellen. Hotell Maria har inte någon kundkrets ännu. Skapandet av en kundkrets är ett dyrt och tidskrävande jobb och de andra etablerade hotellen på marknaden har byggt upp kundrelationer under en längre tid. Det visade sig under vår marknadsundersökning att de flesta hotellen i Helsingborg har avtal och lojalitetsprogram (se bil.3) med sina hotellgäster vilket leder till att hotellbesökarna oftast väljer ett och samma hotell eller hotellkedja. Detta är en intern svaghet för Hotell Maria då det bara kan åtgärdas genom att bygga upp lojalitetsprogram och detta tar tid.

Att binda avtal med kunder och leverantörer är svårt för ett litet nyetablerat hotell. Hotell Maria kan inte skriva avtal med större företag som har många affärsresenärer då de antagligen inte har möjlighet att avsätta så många rum. Nackdelen med leverantörsavtalen är att eftersom hotell Maria inte kommer att köpa in stora kvantiteter av leverantörerna så kommer de förmodligen ha en svag förhandlingskraft. Hotell Maria är ett enskilt hotell och inte med i någon kedja vilket innebär att de kan bli väldigt sårbara om de inte når den beläggningsgrad som behövs för att täcka deras kostnader. Det blir endast de själva som drabbas och kan inte dela kostnaderna med några andra som en hotellkedja kan göra.

6.1.1.2 Hotell Marias möjligheter och hot

Hot i omvärlden är alltid något som påverkar turismen och något som kan vara svårt att förbereda sig på men något som starkt påverkar resebranschen. Terroristdåd och katastrofer har påverkat men det gäller främst att turister inte besöker de platser som blivit drabbade.¹⁰² Och detta drabbar då även hotell Maria om närområdena runt hotell Maria skulle bli drabbade av någon sorts av katastrof.

Nyetablerare och andra substitut är alltid ett hot på marknaden eftersom de kan konkurrera med Hotell Maria. Vi anser dock att hotet från nya etablerare inte är speciellt stort i nuläget då det är relativt höga inträdesbarriärer för att starta ett nytt hotell i centrum. Eftersom vi anser att det krävs stort investeringskapital för att etablera sig på marknaden.

Det finns dock ett hot från de andra redan etablerade hotellen för Hotell Maria eftersom flera av hotellen på Helsingborgs marknad är med i någon större hotellkedja och har därför möjligheten att utkämpa ett priskrig om det uppstår. Eftersom Hotell Maria, framförallt till en början, är mer känslig än de stora kedjorna och även i jämförelse med de andra mindre hotellen kan nästan alla dessa hotell innebära ett hot då de är mer rustade och mer erfarna av marknadens svängningar.

Ett framtida hot är miljön i Helsingborg eftersom luften är fylld av föroreningar och gränsvärden har överstigit flera gånger. I innerstaden är det högst halter av kvävedioxid och detta beror på stor del på utsläppen av trafiken och sjöfarten står där för hälften. Även vattnet är förorenat och har lett till negativa arter som kan utvecklas, vilket kan leda till att den ursprungliga faunan kan bli förstörd.¹⁰³ Detta kan ses som ett hot för Hotell Maria eftersom det kan leda till att turister inte vill besöka Helsingborg på grund av dess dåliga luft och otjänliga badvatten.

Staden Helsingborg kan även ses som en möjlighet då det är en attraktiv stad och besöks varje år av ett stort antal resenärer. Hotell Maria kan använda staden de ska etablera sig i, Helsingborg, som ett lockbete för deras potentiella gäster. I februari 2005 hade hotellövernattningarna ökat i Skåne län i jämförelse med 2004 vilket är positivt.¹⁰⁴

¹⁰² www.etour.se

¹⁰³ Helsingborgs stads årsredovisning 2003

¹⁰⁴ www.scb.se

Helsingborg har flest huvudkontor efter storstadsregionerna och 1049 nyregistrerade företag vilket gav ett nettotillskott på 213 företag. Utbyggandet av infrastrukturen både med bron och med det nystartade Kullaflyg AB har bidragit till utvecklingen av regionens näringslivsutveckling.¹⁰⁵ Allt detta ser vi som möjligheter för Hotell Maria eftersom ju mer besökare det kommer till regionen desto större blir behovet av boende.

Ännu en möjlighet för Hotell Maria är att Helsingborg stad har planer på att i framtiden satsa mycket på kulturen då de ser det som en viktig del av Helsingborgs varumärke.¹⁰⁶ Detta är en extern möjlighet om de väljer att ha inriktning mot kultur såsom diskuterades i branschanalysen. Trots att de är ett litet hotell finns möjlighet att skriva avtal med Helsingborgs stad och med alla de kulturnöjen som finns i staden såsom Dunkers Kulturhus. Ett samarbetsavtal hade gynnat Hotell Maria och hade även gett dem ett lite bättre läge än de andra hotellen när det gäller just den kulturintresserade målgruppen.

Det finns fortfarande en osäkerhet i världsekonomin samtidigt som konjunkturen börja vända svagt uppåt. Enligt kommunförbundet pekar prognosen på att BNP kommer att öka med 2,5 procent och samtidigt förväntas sysselsättningen att minska.¹⁰⁷ Detta kan leda till både möjlighet och hot. Högre inkomster för vissa människor vilket leder till att de har mer pengar att spendera på nöjen. Samtidigt kommer sysselsättningen att minska vilket leder till att en annan grupp av människor får mindre pengar att använda till resor och nöjen.

6.2 SWOT-matrisen tillämpad på Hotell Maria

Dessa interna styrkor och svagheter samt externa hot och möjligheter kan, efter att de analyserats, sättas in i matrisen för att på så sätt kunna skapa en överskådlig bild (se fig. 6).

¹⁰⁵ Helsingborgs stad årsredovisning 2003

¹⁰⁶ Helsingborgs stad årsredovisning 2003

¹⁰⁷ Helsingborgs stad årsredovisning 2003

N u t i d / i n t e r n t	Styrkor Läget Unik byggnad Storleken	Möjligheter Attraktiv stad Konjunktur	F r a m t i d / e x t e r n t
	Svagheter Storleken Samarbete & Allianser	Hot Substitut Konjunktur Miljö Mättad marknad	

Figur 6 "Hotell Marias SWOT-matris"¹⁰⁸

Internt kan vi se att storleken på hotellet är representerat i bägge fält vilket är positivt eftersom då det inte bara kan ses som en svaghet. Nackdelen är att det är svårt att arbeta med, hotellet kan till ytan inte bli större. Detta resulterar i att varken större leverantörer eller företags önskemål riktigt kan tillgodoses när det berör kvantiteter. Det vill säga att de inte kan hyra ut fler rum än de har och de kan heller inte köpa mer än de behöver för att få bättre förhandlingsstyrka. Detta är en svaghet som de istället för att försöka övervinna kanske borde lära sig att arbeta med och vara medveten om. De interna styrkor vi kan se i matrisen är det centrala läget och bygganden. Dessa två styrkor är verkligen något de kan arbeta med. De kan visserligen inte bli mer centrala men de kan se till att detta är något som understryks i marknadsföringen. Hotellets unika byggnad som är K-märkt är kanske den styrka som är enklast att arbeta med men vilket som även kan bli mycket kostsamt då renoveringen av ett sådant hus kräver mycket tid och noggrannhet för att inte tala om de restriktioner som måste tas hänsyn till.

Externt kommer de flesta hot och möjligheter från staden Helsingborg. Staden i sig kan erbjuda möjligheten att de kan marknadsföra sig som ett hotell i Helsingborg och kan använda sig av Helsingborgs stad utflyktsmål för att locka gäster till sig. Risker här är ju dock att de inte kan lita på att Helsingborg fortsätter vara ett attraktivt besöksmål då miljöförstöring riskerar att förstöra Helsingborgs miljö. Ett annat stort hot som även kan

¹⁰⁸ Jfr Helin Lövingsson & Fasth, 2003:

vara en möjlighet är eventuell konjunkturförändring. En konjunkturuppgång kan vara en möjlighet då det kan leda till fler besökare men det kan också innebära fler nyetablerare och omvänt vid en nedgång.

En SWOT-analys är ett viktigt redskap eftersom den hjälper till att se på företagets interna styrkor och svagheter och uppmärksammar dessa. Självkritik och kunskap om hur företaget stärker sina svagheter är en viktig del i den interna biten. Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk. Externt hjälper en SWOT-analys till att sätta företaget i omvärlden och visa hur deras omgivning kan tänkas förändras och vilka konsekvenser det kan få för företaget. Trots att Hotell Maria ännu är en idé på ett papper så kan ändå en SWOT-analys göras då få av sakerna som analyseras är sanningar utan enbart relativa antaganden, oavsett om företaget finns på marknaden eller på ett papper.

7. Positionering

I detta kapitel är vi framme vid ett av huvudbegreppen i vårt arbete nämligen positionering. Först ger vi en inblick i vad begreppen position och positionering innebär för att senare visa på de olika typer av positioneringsstrategier som finns. Dessa strategier presenteras och kapitlet avslutas sedan med att dessa strategier appliceras på Hotell Maria för att se vilken typ av positioneringsstrategi som passar deras verksamhet.

7.1 Positionering

Positionering är inget fysiskt arbete, det är heller ingen fysisk plats utan en mental plats i kunders medvetande i förhållande till andra produkter. Denna plats nås genom marknadsföring och den kan fokusera på att antingen marknadsföra produkten/tjänsten med hjälp av kostnadsöverlägsenhet eller differentiering.

Utbudet av produkter och tjänster på marknaden blir allt fler. Nästan varenda typ av produkt- och tjänstkategori har flera hundra olika variationer och märken. Till exempel beräknas det i en vanlig stormarknad att det ska finnas cirka 10 000 olika produkter eller märken. Hur ska vi som kunder kunna välja, sortera, kategorisera och värdera dessa?¹⁰⁹ För att ett företag ska få högre avkastning än övriga företag i branschen och för att de ska kunna särskilja sig måste de ha en position i sina kunders medvetande som gör att de väljer just deras produkt eller tjänst.¹¹⁰

Positionering och att positionera sig, är ingen ny företeelse, genom alla tider har vi människor sökt nå bra positioner. I olika grupper finns det nästan alltid en hierarki och många eftersträvar ledarpositionen. Även hela befolkningsgrupper har förflyttat sig på jakt efter bättre levnadsförhållanden, och även förflyttats av andra starkare grupper i konkurrensen om de bra positionerna med exempelvis naturtillgångar.

7.1.1 Vad innebär positionering?

Begreppet position kan förklaras med att ett objekt relateras till ett annat objekt. Ofta beskrivs själva ordet positionering som ett sätt att hitta, etablera

¹⁰⁹ Ries & Trout, 1985:58

¹¹⁰ Porter, 1985

och behålla en position på en marknad i kundernas medvetande. Svenska Akademiens Ordlista definierar ordet positionering såsom;

”Marknadsföringsterm: alla de åtgärder en organisation eller ett företag vidtar för att få människor att uppfatta en produkt eller ett varumärke på ett visst sätt. Positionering innebär att företaget betonar vissa av produktens viktigaste egenskaper då den kommuniceras i reklam, via förpackningen etc. Reklamen utformas ofta utgående från konkurrenterna eller användaranvändarna eller genom att användarnyttan betonas. Positioneringsresonemanget tillämpas även på företag, men det talas då vanligen om profilering.”¹¹¹

Denna definition innefattar inte tjänster men även företag som erbjuder tjänster kan positionera sin tjänst exempelvis som den mest effektiva, den billigaste, den mest exklusiva och så vidare. Således kan den eftertraktade positionen vara för en produkt, en tjänst, ett varumärke eller en hel organisation.¹¹²

“A product’s positioning is the way the product is defined by consumers on important attributes- the place the product occupies in consumers’ minds relative to competing products.”¹¹³

“Positionering är en strategi som går ut på att företaget, varan eller tjänsten ska tilldelas en egen position, en cell, i kundens hjärna så att kunden spontant väljer ett visst varumärke när köp är aktuellt.”¹¹⁴

“The term positioning refers to the way in which the product is positioned in the mind of the consumer- it is designed so that members of the target market segment will recognise that it is the best product for them.”¹¹⁵

De ovanstående citaten visar på att position och positionering främst handlar om att eftersträva en position i kunders medvetande. Att inneha en position eller att positionera sig är ingen fysisk plats eller något fysiskt arbete utan handlar enbart om att få en plats i sina kunders medvetande. Att exempelvis inneha eller sträva efter en position som det mest serviceinriktade företaget innebär inte nödvändigtvis att företaget kan erbjuda mer eller bättre service än konkurrenterna. Det innebär bara att företaget har den positionen i de

¹¹¹ www.ne.se, sökning på ordet ”positionering”

¹¹² jfr Sjöström, 2002:9

¹¹³ Kotler, Bowen & Makens, 1999:256

¹¹⁴ Gummesson, 2002:144

¹¹⁵ Hill & Sullivan, 1996:160

potentiella kundernas medvetande, så att, om de söker ett företag som har bra service, omedvetet tänker på detta företag.

Positionen i kundernas medvetande är dock sällan fristående utan för att kunna inneha en position måste det också finnas konkurrenter som har en annan position i förhållande till deras egen position. Att vara det mest serviceinriktade företaget har inte så stor tyngd om det inte finns andra företag att jämföra sig med, oavsett om de eftersträvar samma position eller en annan position (såsom, vi har inte bäst service men vi har de mest avancerade produkterna).

Den mentala bild som finns av ett företag och dess position, oavsett hur den ser ut, är personens bild av verkligheten. Denna bild styr indirekt vårt beteende och om denna bild inte stämmer överens med verkligheten så är den fortfarande en ”social realitet” och eftersom denna bild styr våra handlingar så är den mentala bilden minst lika viktig som verkligheten.¹¹⁶

Positionering kan också definieras som:

*“It’s how you differentiate your product or company in the mind of your prospects. It’s why a shopper will pay a little more for your brand. The trick is to figure out how to express that difference. It’s easy if you’re faster and fancier or safer or newer. But often you have to find other non-product attributes like leadership or preference of heritage.”*¹¹⁷

Fortfarande ligger fokus på att position är något som finns i kunders medvetande och inte är en fysisk position men vad som förbises i ovanstående citat är det faktum att positionen inte nödvändigtvis innebär att kunden ska vilja betala lite mer för objektet. Det är inte ovanligt att positionera sig som lågkostnadsobjekt vilket innebär att positioneringen inte vill få kunden att betala lite extra utan istället väljer det objektet när de eftersöker ett billigt alternativ.

7.2 Hur kan positionen nås?

Det finns olika strategier kring positionering som kan användas och de strategier som är de återkommande inom teori kring positionering kan grovt

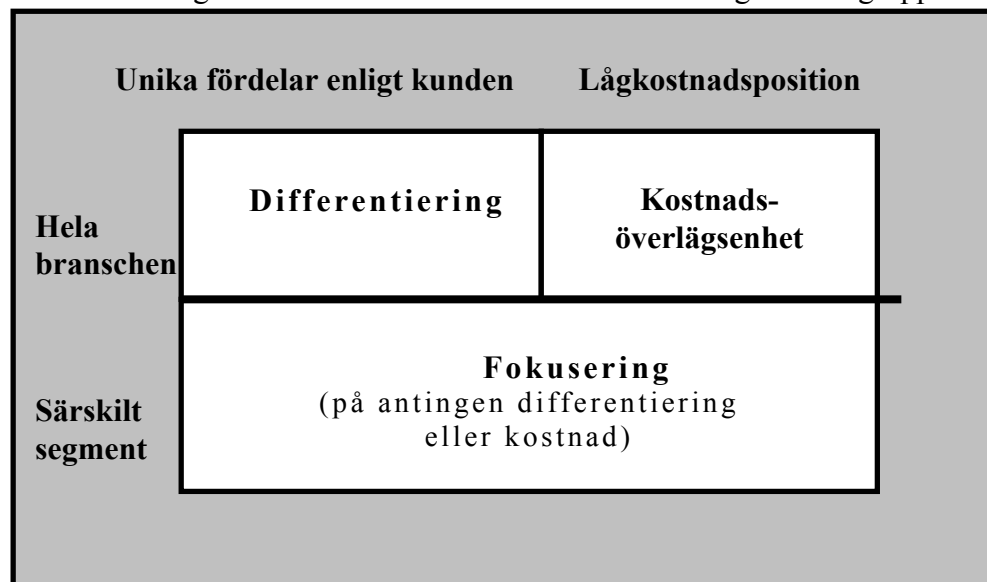
¹¹⁶ jfr Normann, 2000:138

¹¹⁷ Trout, 2005:2

indelas i tre olika kategorier; kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering.¹¹⁸

Nedan är en modell av Porter över de tre basstrategier som finns vid positioneringsstrategi enligt honom (se fig. 7)¹¹⁹. Alla författare till den litteratur vi funnit som finns skriven kring positionering och positioneringsstrategi nämner denna matris eller presenterar strategier som påminner om dessa tre.¹²⁰

De tre strategierna, differentiering, kostnadsöverlägsenhet och fokusering, delas upp i tre olika fält där det största fältet, fokusering, innefattar två olika inriktningar i strategin; differentiering eller kostnadsöverlägsenhet. Vågrätt finns de strategiska fördelarna och lodrätt finns de strategiska målgrupperna.



Figur 7 ”Tre basstrategier”¹²¹

Denna modell är dock en modifiering av Porters modell från 1985 och hans tidigare modell från år 1983 då vi valt att bara ha tre fält då det nedersta fältet egentligen representerar två olika strategier. Det nedersta fältet innebär fokusering och vi behållit det som ett fält men precis som Porter (1985) påpekar är inte fokus på ett visst segment tillräckligt för att det ska bidra till en position för företaget utan de måste även välja att differentiera sig eller vara lägst i pris.

¹¹⁸ jfr Kotler, Bowen & Makens, 1999, Melin 1999:kap 4 & Porter, 1983:kap 2

¹¹⁹ Porter, 1985:12

¹²⁰ jfr Kotler et. al , 2002:360 ff, Vessenes, 2004:36 & Palmer, 2001:177

¹²¹ Porter , 1983:56 & Kotler, 1998:39

Det övergripande med dessa strategier är att det ska vara långsiktigt hållbara strategier för företaget. Främsta anledningen till att positionera sig är att särskilja sig från konkurrenterna och skapa ett värde för kunderna så att de väljer just det företaget.¹²²

Dessa tre positioneringsstrategier presenteras närmre nedanför och visar även på om och hur dessa kan användas på Hotell Maria. Sedan kommer vi även att nämna ett fåtal andra strategier som inte riktigt omfattas av ovanstående matris men som ändå nämns i litteraturen och sedan se hur väl de kan användas av Hotell Maria.

7.2.1 Kostnadsöverlägsenhet

Denna strategi kallas ofta den första eftersom den började användas redan på 1970-talet av företag som fokuserade alltmer på att effektivisera sin tillverkning. Att konkurrera med hjälp av lägst pris är bara genomförbart om kostnaderna för tillverkningen är så låg som möjlig. När kostnaderna är tillräckligt låga kan inte de andra företagen långsiktigt konkurrera om kunderna förrän de också lyckats sänka sina kostnader.¹²³

Lågstkostnadsstrategi används ofta med goda resultat inom tillverkning men är svårare att använda sig av i servicebranschen. Den produkt som erbjuds till ett lågt pris är ofta mycket standardiserad och vänder sig till en stor målgrupp som inte har önskemål om speciell utrustning eller service. Inom service blir detta svårt eftersom varje servicemöte oftast är unikt och är en relation mellan kunden och den anställde. Ofta är även den största kostnadsposten inom servicebranschen löner till de anställda och det är de anställda som ger servicen som är företagets kärnverksamhet. Att få människor att vara serviceinriktade för lägsta möjliga lön är sällan effektivt, och även svårt att motivera för fackförbund.¹²⁴

Ingen strategi utan risker och risken med denna strategi är att teknologin hela tiden går framåt och nya och mer effektiva metoder uppkommer. En annan vanlig risk är att företaget fokuserar så mycket på att sänka kostnaderna att andra viktiga åtaganden hamnar i skymundan såsom marknadsföring.¹²⁵ En annan stor risk är att ett annat företag inom branschen försöker ge sig på samma strategi. Om inte kostnadsbesparingarna är optimala är risken stor att ett priskrig utbryter och

¹²² Porter, 1985

¹²³ Porter, 1985

¹²⁴ Porter, 1983:53ff och Porter, 1985

¹²⁵ Porter, 1983:61ff

—

då är det bolaget med störst besparingar och som kan hålla ut längst som blir kvar på marknaden såvida ingen av företagen drar sig ur kriget.¹²⁶

7.2.2 Differentiering

Denna strategi syftar till att göra sin produkt eller tjänst unik så att kunderna väljer det som motsvarar deras speciella önskemål snarare än vara ett billigt alternativ som i ovanstående strategi. Här gäller en sak; att övertyga kunderna att differentieringen som skiljer produkten från de andra produkterna är värd att betala extra för. Fördelen med att använda sig av differentiering som strategi är att företaget då kan ta ut ett högre pris för varan eller tjänsten än vad deras konkurrenter kan, om de lyckas övertala kunderna att det är värt att betala extra för genom att exempelvis övertala kunderna att just denna vara/tjänst fyller deras specifika behov.¹²⁷

Kotler, Bowen och Makens menar att det finns fem olika sätt att differentiera sin produkt på; fysiskt, service, personal, geografisk placering samt image.¹²⁸

Fysisk innebär att företaget estetiskt försöker särskilja sig från sina konkurrenter. Om det är produkter kan det vara designen som skiljer sig åt, är det tjänster kan det vara både interiören och exteriören som skiljer sig åt på exempelvis hotellet eller restaurangen.

Service syftar främst till den servicegrad som företaget kan erbjuda kunden. Det kan handla om allt från teknisk support för produkter till roomservice dygnet runt på hotell.

Personal och personalens kompetens uppmärksammas allt mer och är ett sätt att differentiera sig gentemot sina konkurrenter. Utbildad personal med ett större ansvar och större befogenheter som snabbt och enkelt kan möta och tillgodose kundernas önskemål.

Geografisk placering kan även det spela en stor roll i konkurrensen. Havsutsikt, nära flygplatsen, i närheten av grönområde, nära avfart från motorväg är bara några attribut som hotell och restauranger lockar med.

Image är den sista men kanske en av de mest aktuella differentieringsmetoderna. När produkterna i sig liknar varandra mer och

¹²⁶ Porter, 1985

¹²⁷ Porter, 1985

¹²⁸ Kotler, Bowen & Makens, 1999:261ff

mer blir det allt viktigare att differentiera sig med hjälp av företagets eller varumärkets image. Imagen ska ha ett distinkt budskap som ska förmedla den önskade positionen. Men image handlar inte bara om reklam, det är egentligen bara en bråkdel av imagen, resten av imagen ska möta kunden när den ser produkten eller tjänsten. Den ska genomsyra fasaden, inredningen, menyn, personalens uppträdande, färgerna, materialet - allt!

Riskerna med att arbeta efter denna strategi är att differentieringen inte ger kunderna så pass mycket värde att de hellre prioriterar lägre kostnader, att kundernas behov av den differentierade produkten minskat eller att övriga företag i branschen imiterar deras idé.¹²⁹ Främsta fördelen med denna strategi är dock att till skillnad från kostnadsöverlägsenhet kan flera företag inom samma bransch använda sig av denna strategi, så länge differentieringarna skiljer sig åt.¹³⁰

7.2.3 Fokusering

Fokusering innebär att en viss målgrupp eller ett visst segment är målet för produkten eller tjänsten. Den stora skillnaden mellan denna strategi och de övriga två är att de ovanstående syftar till att bli störst/bäst i branschen medan fokusering istället syftar till att nå sitt segment och vara överlägsna i just det segmentet. Denna strategi kan enligt modellen använda sig av både kostnadsöverlägsenhet eller differentiering beroende på deras segments behov.¹³¹

Risken med denna typ av strategi är, precis som med differentieringen, att kostnaden för produkten överstiger behovet av produkten och kunden prioriterar således den billigare generella produkten.¹³² Fördelen här är återigen som med differentieringen, att flera företag kan konkurrera med hjälp av denna strategi även om de har samma segment som målgrupp.

7.3 Hotell Marias positionering enligt de tre strategierna

Detta arbete syftar som sagt på att visa processen i vilken ett företag ska komma fram till en positioneringsstrategi. För att som företag bestämma sig för vilken konkurrensstrategi som passar utifrån ovanstående tre

¹²⁹ Porter, 1983:61ff

¹³⁰ Porter, 1985

¹³¹ Porter, 1983:56

¹³² Porter, 1983:61ff

konkurrensstrategier kan tyckas vara svårt. Vi ska med hjälp av Hotell Maria visa på att det inte sällan är uteslutningsmetoden som får användas.

Kostnadsöverlägsenhet är en omöjlighet för ett så litet hotell på en central plats i Helsingborg. Framförallt den höga hyran i relation till de få rummen sätter stopp för sådana planer. En annan strategi hade kunnat vara fokusering men denna strategi har en förutsättning - att de har en målgrupp eller ett visst segment som deras service vänder sig åt. Denna strategi kan eventuellt fungera på helgerna och med speciella paketpriser om de exempelvis väljer fokusering på kultur. Att använda sig av fokuseringsstrategi under veckodagarna då det främst är affärsresenärer som bor på hotell (vilken vi har fått konstaterat enligt vår marknadsundersökning, se bil.3) är kanske inte att rekommendera då urvalet antagligen blir väl snävt. Dessutom antar vi att människor som är i Helsingborg för företagets räkning, det vill säga affärsresenärerna under veckodagarna, antagligen inte prioriterar kulturinriktning på hotellet. Detta var i alla fall inget som framkom när vi gjorde vår marknadsundersökning.

Att konkurrera med hjälp av differentiering faller sig alltså ganska naturligt men frågan kvarstår; vilken typ av differentiering? Deras produkt/tjänst skiljer sig inte nämnvärt från de övriga hotellens varpå detta troligen inte kan användas. Hotellet ligger centralt i Helsingborg och har som de flesta andra hotell konferensrum att erbjuda sina gäster. Det centrala läget kan dock användas i marknadsföringen i kombination med att beskriva närliggande kommunikationsmedel eftersom det i vår undersökning visade sig att gäster efterfrågade närhet till kommunikationsmedel. Det centrala läget var en styrka enligt SWOT-analysen så bör detta marknadsföras. Det centrala läget är även det en plats i gästernas medvetande och lyckas de med marknadsföring övertyga gästerna om att deras hotell ligger centralt (som de andra hotellen) men att de även har närhet till kommunikationsmedel så är det en konkurrensfördel. Det centrala läget och närheten till kommunikationsmedel är dock en position som det lätt uppstår konkurrens om varpå andra strategier bör undersökas.

Service och personal är två andra konkurrensstrategier men Hotell Maria bör inte välja att fokusera på enbart en av dem eftersom enbart bra service inte fungerar i ett servicemöte på hotellet om inte personalen har den kunskap och de befogenheter som krävs och tvärtom. Istället bör de välja att differentiera sig genom image och försöka skapa ett holistiskt hotell. Att försöka få den valda imagen att genomsyra hela hotellet och att framförallt sträva efter att höja miniminivån och se till att den lägsta nivån hela tiden höjs är de två främsta åtgärderna de bör arbeta efter. Att exempelvis ha

väldigt bra frukost och fina rum bidrar till en positiv upplevelse för gästerna men om servicen från receptionisten inte motsvarar deras förväntningar drar det ner deras helhetsupplevelse av hotellet. De pengar som då spenderats på en exklusivare frukost är bortkastade pengar för det är inte det som gästerna kommer ihåg utan förmodligen den dåliga servicen och risken är stor att de inte kommer tillbaks. Att positionera sig med hjälp av image kommer vi gå in på närmre i nästa kapitel som handlar om profilering.

7.4 Andra strategier

Förutom dessa tre strategier finns det en uppsjö av strategier som på något sätt berör de ovanstående strategierna. Kotler et al nämner ett flertal strategier som nästan alla ingår mer eller mindre i någon av de tre ovan nämnda. Några är dock svårare att sätta in i någon av ovanstående kategorier men kan ändå vara värda att nämna. De kan exempelvis positionera sig som en produkt som kan användas vid ett visst tillfälle (After Eight efter maten) eller vid en viss aktivitet (Omega-klockor vid segling), nyttan av produkten i sig kan vara en position (tandkräm som tar bort karies), positionera sig emot sina konkurrenter (7up positionerade sig som en ”inte-cola” dryck), att produkten förknippas med en viss eller vissa personligheter (såsom Nike med basketstjärnor) eller att repositionera sina konkurrenter.¹³³

7.4.1 Att vara först på sin position

Att vara först på sin position är en stor fördel då konkurrensen om positionen är obefintligt i början. Problemet med att vara först kan dock vara att övertyga kunderna om att den valda positionen, exempelvis snyggare design, är värd att betala mer för.

Trout använder i sin artikel Coca Cola som ett exempel på en produkt som var först på sin position men som släppt den. Coca Cola var den första colasmakande läsk och länge var deras position precis vad deras slogan sa ”The real thing”. Denna slogan har bytts ut mot en massa andra slogans, detta har inneburit att eftersom Coca Cola inte längre är ”The real thing” så kommer den vara en colasmakande läsk i mängden. Kommande generationer kommer antagligen inte ha bilden av Coca Cola som den första och ”genuina” colasmakande läsk utan som en konkurrent till Pepsi, Jolly och alla andra colasmakande läskedrycker som finns.¹³⁴ Coca Cola har släppt sin position och blivit en i mängden, det vill säga ”stuck in the middle”.

¹³³ Kotler, 2002:373ff

¹³⁴ Trout, 2005:2

”Stuck in the middle”¹³⁵ innebär att företaget har tappat sin position, har oklar strategi eller konkurreras från sin situation. Detta kan innebära att företaget hamnar mellan olika strategier och hamnar då lite varstans på Porters figur ”Tre basstrategier” (se figur 7). Eftersom ett företag utan positioneringsstrategi inte har några direkta konkurrensfördelar har de mycket små möjligheter att uppnå tillfredställande avkastning, speciellt om de befinner sig i en konkurrensutsatt marknad.¹³⁶

7.4.2 ”Att vara först på sin position” applicerat på Hotell Maria

Att vara först på en unik position är inte så lätt för ett nyetablerat hotell som försöker ta sig in på en konkurrenskraftig marknad. I Helsingborg finns redan ett antal hotell med olika inriktningar varav flera av dem har funnits länge på marknaden. Om ägarna väljer att ta tillvara på sin exteriör och Helsingborgs stads satsning på kultur kan de välja en kulturinriktning och då blir de först på en ”kulturposition” bland hotellen. De kan locka till sig människor med stort kulturellt kapital och försöka erbjuda paketresor som kanske mer inriktar sig mot Louisiana, Sofiero, Dunkers Kulturhus, Fredriksdals Friluftsmuseum och Ramlösa Brunnsspark. Denna inriktning kan innebära att de blir först på en position som innebär att de har en position i sina gästers medvetande som ett hotell som är kulturinriktat. Det innebär en liten differentiering i deras gästers medvetande men kan innebära en stor skillnad i konkurrensen på marknaden.

Helsingborgs stad har som sagt bestämt sig för att satsa på kulturen vilket innebär att Hotell Maria positioneringsarbete kan komma helt rätt i tiden.¹³⁷ Om de verkligen satsar på att positionera sig som ett litet hotell med inriktning mot kultur kanske de har möjlighet att rentav differentieringpositionera sig mot en speciell målgrupp under helgerna och sommarmånaderna då turisterna ökar i förhållande till affärsresenärerna. Det viktiga är bara, som vi tog upp i ovanstående avsnitt, att de bara har en position till alla gäster - kultur i fokus, om de väljer att positionera sig med hjälp av det.

7.4.3 Att repositionera konkurrensen

Utbudet av tjänster och produkter blir allt större, upptäckterna/uppfinningarna färre och antalet produkter inom samma

¹³⁵ Porter, 1985

¹³⁶ Porter, 1985

¹³⁷ Helsingborgs Stads Årsredovisning, 2003

produktkategori allt större. Därför finns det ofta få positioner ”kvar” till nya produkter utan istället positionerar de sig på samma position som sina konkurrenters med marknadsföring som repositionerar konkurrenterna. Eftersom positionen enbart finns i kundernas medvetande är den främsta utmaningen att ändra deras bild av företaget.¹³⁸

Låt oss säga att ett nytt bilmärke startas och de vill ha positionen som den ”säkraste bilen”, då måste de ta den positionen av Volvo. Genom att exempelvis marknadsföra sig som ”Den säkraste bilen, inte bara enligt oss utan även enligt Motormännen” kan de, om marknadsföringen är tillräckligt bra, ta positionen i kundernas medvetande som den säkra bilen. På så sätt har de repositionerat Volvo till att bli den ”näst säkraste” bilen och Volvo har nu ingen klar definierad position. Detta är givetvis ett exempel och att i verkligheten repositionera ett sånt inarbetat varumärke är svårt men lyckas de har de inte bara skaffat sig en position, även lyckats få konkurrenten att sväva utan klar position och är således inte lika stark konkurrent längre.

7.4.3.1 ”Att repositionera sina konkurrenter” applicerat på Hotell Maria

Detta är en strategi som Hotell Maria säkert kan använda med stor framgång under förutsättning att marknadsföringen sköts rätt och når de kunder som den riktar sig till. I Helsingborg finns i nuläget tre hotell som marknadsför sig som ”litet hotell med gemytlig känsla och individuellt inredda rum”. De hotellen är markant större än Hotell Maria som har hälften så många rum. En marknadsföringsstrategi skulle således kunna vara att ”vi är det enda lilla hotell som påstår sig vara litet och som också är det” eller ”ni trodde de andra hotellen var små och gemytliga - kom till oss och upplev det på riktigt!”. Detta är alltså inte på något sätt försök att hitta på klatschiga slogans till hotellet vilket säkert är något som reklambyråer är mycket bättre på, vi försöker bara visa på hur de kan repositionera sina konkurrenter. Hotell Linnéa, Duxiana och Viking som innan varit de minsta hotellen i Helsingborg och marknadsförts sig som små hotell bör repositioneras av Hotell Maria då de med mer än dubbel så många rum som Hotell Maria och inte längre kan påstå att de är små hotell *i jämförelse* med Hotell Maria. Men Hotell Maria har bara denna position på marknaden rent fysiskt, det viktigaste här är återigen att ta denna position i kundernas medvetande. De potentiella gäster som letar hotell i Helsingborg ska veta att om de letar efter ett litet och gemytligt hotell i Helsingborg med individuellt inredda rum finns det bara ett alternativ för dessa gäster; Hotell Maria, *om* de väljer att använda sig av repositioneringsstrategin.

¹³⁸ Ries & Trout, 1985:58ff & Kotler, 2002:371ff

7.4.4 En position är tillräckligt

Positionering innebär inte bara att en viss position söks och behålls utan även att det bara bör finnas denna position för objektet. Att ha flera positioner kan jämföras med multipla personligheter och vilket kan leda till förvirring hos kunderna.¹³⁹

Det är inte bara produkten i sig som ska hålla sig till en position. Även företaget ska gärna försöka behålla sin fokusering och på så sätt lättare behålla sin position. Marknadens krav blir allt större och för att möta deras krav försöker allt fler företag att möta deras krav genom att erbjuda fler varianter på deras produkter, utvidga sitt produktutbud och försöka sig in på andra marknader med hjälp av sitt varumärke. Tillväxt för företaget ska inte vara ett självändamål utan vinst ska vara målet. Tillväxt innebär ofta att fokus försvinner och att de svävar runt utan något riktigt mål. Alltför många produkter eller tjänster i olika prisnivåer gör att varumärket urholkas.¹⁴⁰

7.4.4.1 ”En position är tillräcklig” applicerat på Hotell Maria

Precis i starten av ett hotell kan det vara lätt att ägarna vill för mycket, vill vara det minsta hotellet, med den bästa servicen, de skönaste sängarna, de mest personliga rummen och ha den bästa frukosten och restaurangen. Alla dessa saker ska de givetvis sträva efter men det är skillnad på vad som strävas efter att erbjuda kunderna och vilken position som ska finnas i sina kunders medvetande.

Ägarna vill ha en restaurang på hotellet vilket är förståeligt men det gäller att de separerar dessa två funktioner. Hotellet är en funktion och restaurangen är en. Just nu finns det många planer som berör restaurangverksamheten såsom vinprovningar, olika teman på maten som serveras och så vidare. Restaurangen skall drivas som ett komplement till hotellet. Tappar de fokus på att det är hotellverksamheten som är deras kärnverksamhet finns risken att hotellverksamheten blir lidande. Hur ska de då klara av restaurangen och vad ska de göra av bygganden? Förutom det diskuteras det även huruvida bakgården ska ha kioskverksamhet, visa svart vita filmer på väggen. Så här i början finns det givetvis massor av idéer och alla dessa ska tas tillvara på och sparas men fokuseringen måste hela tiden ligga på hotellet och hotellverksamheten. Risken finns annars att de tappar fokus, ”stuck in the middle” och hotellverksamheten blir lidande. Alla

¹³⁹ Trout, 2005:2

¹⁴⁰ Ries, 1996:kap 1

kringaktiviteter skall finnas där för att skapa mervärde för gästerna. Om hotellverksamheten inte fungerar kommer dessa kringaktiviteter att vara lönlösa eftersom det inte finns några gäster som får uppleva mervärdet. Det sista ägarna ska sträva efter är få en position i gästernas medvetande i stil med "Hotell Maria- bästa kiosken i Helsingborg" eller "Hotell Maria- har restaurangen med de bästa vinprovningarna". Detta är bra positioner i gästers medvetande, men inte om kärnverksamheten, hotellet, blir lidande av det.

8. Profilering

I detta kapitel behandlar vi profilering som i detta arbete är den sista delen i ett strategiarbete för ett företag att nå sin position. Detta kapitel ger först en inblick i vad begreppen profil och profilering innebär, för att sedan fortsätta med att presentera tre olika hjälpmedel för profilering. Genomgående appliceras varje presenterad teori på Hotell Maria för att se vilken typ av profilering som passar deras verksamhet.

8.1 Profilering

Begreppen image och märke representerar på olika sätt de abstrakta (immateriella) tillgångarna i en produkt, produktlinje eller i ett företag. Dessa abstrakta tillgångar är svåra att mäta i till exempel anskaffnings- eller återanskaffningsvärde men utgör ändå en mycket viktig del av många produkters och företags position.¹⁴¹

På en stormarknad finns i genomsnitt 10 000 olika produkter eller märken som alla strävar efter en viss position inom sin produktkategori. Studenter beräknas ha ett aktivt ordförråd på ca 8000 ord och då förstår vi att det inte enbart räcker att produkten eftersträvar och eventuellt även innehar en position i studenternas medvetande.¹⁴² Kotler menar att vi människor bara kan särskilja maximalt sju olika typer av märken inom samma produktkategori och för produkten eller tjänsten gäller det att ligga bland de översta i listan. Övriga produkter har fortfarande inte en plats i konsumentens medvetande och således liten chans att bli köpta.¹⁴³

För att behålla sin position försöker företagen särskilja sig ifrån varandra med hjälp av olika profileringsmetoder - produkten måste med hjälp av färg, form och andra fysiska och estetiska attribut ge sig tillkänna och förtydliga positionen så att den inte drunknar i havet av produkter. Detsamma gäller även för tjänster då olika fysiska och estetiska attribut såsom interiör och exteriör, klädsel på de anställda och inte minst varumärket och dess design påverkar och differentierar företaget. Den höga konkurrensen mellan företagen har bidragit till att de flesta företag kommit upp i jämlik standard

¹⁴¹ Sjöström, 2002:10

¹⁴² Ries & Trout, 1985:58

¹⁴³ Kotler, 1985

när det gäller teknik och servicetänkande, på så sätt har det blivit fördelaktigare att profilera sig estetiskt.¹⁴⁴

8.1.1 Vad innebär profilering?

Enligt nationalencyklopedin betyder ordet profilering;

*”Förfarande som ger något en speciell profil; process genom vilken ett företag försöker få profil, identitet och image att överensstämma.”*¹⁴⁵

När ett företag väljer att profilera sig, görs det för att skapa en önskvärd bild av företaget hos sina intressenter. För att frambringa en trovärdig bild måste de arbeta för att profileringens tre hörnstenar; identitet, profil och image, överensstämmer med varandra. Härmed vill vi uppmärksamma att profil är en del i profileringen och bör därför inte tolkas som en synonym till profilering.

8.2 Profileringens tre hörnstenar

Om profilen bara sitter på ytan genomskådar kunderna det ganska fort vilket innebär att positionen inte är rätt och kunderna kommer antagligen att vända sig till ett företag som ”är vad de utger sig för att vara”.¹⁴⁶ När profilering kommer på tal är det ofta tre olika begrepp som tas upp och som har olika betydelse för företaget;

Identitet är vad företaget faktiskt är, dvs. dess personlighet; det som utmärker företaget i förhållande till andra. Egenskaper som företagskultur, ledarskapsstil, själva verksamheten, affärsidé, strategi, kommunikationen och även de anställda är en del av företagets identitet.¹⁴⁷

Profil är det som företaget försöker framstå som, dess självporträtt. Det sätt på vilket företaget väljer att bli identifierad av sina publikker. Egenskaper som företaget väljer att visa upp kan vara individualiteten och dess märkning (brand, logo).¹⁴⁸

Image är publikens föreställningar om företaget och som styr deras

¹⁴⁴ Hinn & Rossling, 1994

¹⁴⁵ www.ne.se, sökning på ordet ”profilering”

¹⁴⁶ jfr Grönroos, 2002

¹⁴⁷ jfr Knutsson & Söderlund, 1990

¹⁴⁸ jfr Knutsson & Söderlund, 1990 & Falkheimer, 2001:105ff

handlande. Den uppfattade imagen är ofta väldigt fragmentarisk och kan vara ofullständig, eftersom det är bilder som publiken hämtat från olika platser och sammanhang. Härmed kan detta leda till olika tolkningar och uppfattningar av ett och samma företag.¹⁴⁹

Identitet, profil och image påverkar varandra och det ultimata för ett företag är att få dessa att stämma överens. Kunden bildar sin egen uppfattning om företaget och om företaget inte är vad den utger sig att vara kan kunden troligen få en negativ bild av företaget. Det är därför en stor fördel, för att inte säga konkurrensfördel, att företagets identitet, profil och image stämmer överens. Detta eftersom det skapar ett förtroende för företaget hos konsumenter och intressenter när de upptäcker att företaget är vad den säger sig att vara. Då image är hur andra uppfattar företaget kan det vara viktigt att mäta deras uppfattning om det. Det är betydelsefullt att bygga upp en långsiktig bild av företaget eftersom anseendet är av stor vikt för företagets nuvarande och fortsatta planering av strategier.¹⁵⁰

Den som först av dessa tre hörnstenar bör beaktas i ett strategiarbete är företagets profil eftersom det är profilen som företaget vill förmedla för att nå önskvärd position. Vi kommer i fortsättningen fokusera på profileringen då vi menar att profilen är den som företaget strävar efter att se ut som. Trots att image är det som har mest betydelse i kundkontakten kan företaget inte påverka kundernas bild av dem förrän de är i kontakt med dem, vilken kan ske antingen genom marknadsföring eller genom personlig kontakt. Kundernas bild av företaget påverkas inte bara av företaget *per se* utan även när de hör åsikter om företaget från vänner, bekanta eller konkurrerande företag. Om företagets profil är genuin och genomsyrar hela företaget kommer den att överensstämja med dess identitet. När företagets profil och identitet överensstämmer kommer deras image förhoppningsvis att vara mindre fragmentarisk för kunderna.¹⁵¹

8.2.1 De tre hörnstenarna tillämpad på Hotell Maria

För Hotell Maria är det viktigt att som ett nytt hotell på marknaden vara väl medveten om vilken betydelsefull roll deras profilering kommer att ha för hela deras positioneringsstrategi. Om deras profilering är vag genomskådar kunderna det och risken härmed kan vara att de i kundernas ögon inte särskiljer sig och uppfattas som ett hotell i mängden. Som vi tidigare nämnt

¹⁴⁹ jfr Knutsson & Söderlund, 1990 & Falkheimer, 2001:105ff

¹⁵⁰ jfr Knutsson & Söderlund, 1990 & Falkheimer, 2001:105ff

¹⁵¹ jfr Knutsson & Söderlund, 1990 & Falkheimer, 2001:105ff

är det viktigt att företagets identitet, profil och image stämmer överens med varandra för att på så sätt kunna starkt positionera sig på marknaden.

I och med att Hotell Maria än idag är i planeringsstadiet är företagets identitet ännu inte fastställt. I nuläget vet vi inte hur företagets personlighet utmärker sig från andra hotell eftersom vi inte vet vilken företagskultur, ledarskapsstil eller typ av anställda hotellet kommer att ha. Företagets affärsidé eller strategi är heller inte fastställt.

Hotell Marias profil är likaså inte fastställt då det är nu i detta stadium som företaget utifrån en branschanalys, SWOT- analys och positioneringsanalys kommer att välja vilken riktning deras profil ska ta. Hotellets profil, det vill säga deras självporträtt, ska visa vad det är som gör dem ensamma i sitt slag.

Hur Hotell Marias image uppfattas av deras publik avgörs av hur deras identitet och profil ser ut och hur väl de överensstämmer med varandra. Detta är dock inte en garanti för att deras image ska uppfattas entydigt av sin publik då publikens uppfattning oftast är individuella.

Vi kan således konstatera att en bra början för Hotell Maria är att de börjar i sitt profileringsarbete med att planera sin profil för att utifrån den sätta ramen för deras identitet och image.

8.3 Olika hjälpmedel till profilering

Det finns många faktorer som måste beaktas vid ett fullständigt profileringsarbete dessa kan vara allt från, personal, interiör, exteriör, olika typer av marknadsföring, varumärken etcetera. Då det finns många har vi valt att enbart beakta tre av dessa då vi finner dem att vara av relevans för ett nyetablerat hotell. Dessa är företagets interiör, exteriör och personal. Detta på grund av att nystartade hotell enbart har sin interiör, exteriör och personal de kan använda för att lägga grunden för sin profil, då dessa tre faktorer är det enda som uppmärksammas i deras profilering utåt under de första perioderna.¹⁵² Vi kommer dock att behandla teorin för dessa tre faktorer öppen så att alla typer av företag kan använda sig av dem men tillämpningen kommer att ske på Hotell Maria.

¹⁵² jfr Henderson & Cote, 1998 & Helmersson, Lonhage & Tunbjer, 1999

8.3.1 Interiör & exteriör som ett hjälpmedel för profilering

Det finns olika sätt att skapa en image med hjälp av estetik och design. Ett sätt att göra detta är att framhäva ett geografiskt ursprung, vilket exempelvis innebär att poängtera sin nationella härkomst med olika hjälpmedel. Dessa hjälpmedel kan vara inredning eller något annat där budskapet om företagets nationalitet tydligt kan framhävas visuellt, för att därigenom kunna förmedla en utpräglad personlighet¹⁵³

Företagets arkitektur och design är ett sätt att genomsyra företaget och dess aktiviteter med en viss mening. Tydliga företagsbyggnader har blivit en viktig del av företagets profilering. Byggnadens arkitektur kan symbolisera både makt och position men även ge åskådarna en känsla av att de har god smak och uppskattar god kvalitet.¹⁵⁴

I estetiken är formen, färgen och grafiken viktiga signalbärare. Vi, människor, har ett mycket bra färgminne vilket gör att vi snabbt känner igen färger och former. Vilken färg företag väljer på exempelvis dess byggnad, varumärke eller personalens klädsel kan bero på vilken målgrupp som vill nås. Företag som vill ha en ungdomligare målgrupp kan till exempel välja starkare färger för att attrahera den yngre publiken.¹⁵⁵ Företagsprofiler har även på senare tid gått från att använda färger och former till att mer handla om symboler som ska överensstämja med företagets profilering. Med hjälp av färg, form och grafik kan företaget attrahera önskade kunder och samtidigt välja bort de konsumenter som är oönskade.¹⁵⁶

Vad många företag glömmer bort i interiören är att allting noteras av kunderna, både medvetet och omedvetet. Företag som vill ha image med hög klass kan inte nöja sig med att deras anställda ser propra ut och kontoren och entrén ser bra ut. Små detaljer som smutsiga askfat eller bestick, plastblommor, trasiga persienner eller synliga kontor som används som förvaringsutrymmen för gamla möbler och annat bråte registreras av kunderna. Detta drar ner ett företags image om de vill framstå som ett högklassigt företag i kundernas ögon.¹⁵⁷

¹⁵³ Melin, 1999

¹⁵⁴ jfr Henderson & Cote, 1998 & Helmersson, Lonhage & Tunbjer, 1999

¹⁵⁵ Hinn & Rossling, 1994

¹⁵⁶ Svensson & Önstorp, 2000

¹⁵⁷ Vessenes, 2004:39

8.3.1.1 Interiör & exteriör som ett hjälpmedel för profilering av Hotell Maria

Hotell Marias byggnad är K-märkt vilket har medfört restriktioner kring hur exteriören bör renoveras för att bibehålla och främja dess historik. Härmed har Hotell Maria en fördel om de väljer att profilera sig som ett kulturhotell då deras exteriör kommer att framhäva deras val av profilering då tydligt markerade företagsbyggnader numera är en viktig del i företags profilering. Hotell Marias byggnad är gammal och därför kommer de under renoveringsarbetet göra allt för att försöka behålla den gamla stilen och charmen, både internt och externt. I frågan om Hotell Marias interiör har de tänkt individuellt inreda de 14 rummen efter olika tidsepoker och eftersom hotellet är relativt litet kommer detta inte att vara en alltför betungande uppgift. Om Hotell Maria väljer att inreda med en kulturinriktning kommer hotellets interiör överensstämna med dess exteriör vilket är väldigt positivt vid skapandet av en profilering. Detta bidrar till att hotellet kommer att ha en personlighet som genomsyras både internt som externt.

Problemet som kan uppstå är att parkeringsplatserna på innegården och de livsviktiga brandtrapporna som måste finnas på vardera gavel av huset kan störa intrycket av den gamla husfasaden. Om gästerna valt hotellet för att de är intresserade av kultur och hoppas på att få möta en sådan miljö kan en fika på innegården förstöras av parkerade bilar och brandtrappor. För att inte tala om alla transporter och sophämtningar som sker nästan var och varannan dag då innegården även används av de två närliggande restaurangerna, belägna på första plan, för in- och utlämning av varor och sopor.

Detta är givetvis problem som kan lösas. Hotell Maria kan exempelvis hyra platser i närliggande parkeringshus ha klängväxter på utsidan av brandtrapporna och se till att sopor hämtas när det är minst troligt att gäster vistas på gården. Det svåra är egentligen inte att lösa problemen utan se dem såsom gästerna ser dem och försöka lösa dem för att gästernas bild av företaget ska bli så bra som möjlig.

8.3.2 Personal som ett hjälpmedel för profilering

Trots att tjänster är immateriella vill kunden innan köp försöka bilda sig en uppfattning om dem. Därför är det viktigt för tjänsteföretag att skapa förtroende hos kunden för sin personal. Det finns service som borde vara självklar för alla företag att ge såsom ett vänligt och bra bemötande. Detta är

inget som är kostsamt, men kan vara det som till slut skiljer ett företags framgång från misslyckande.¹⁵⁸

Personalens beteende är inte bara viktigt för servicen utan är även en viktig faktor i företagets profilering. Personalen måste kunna anpassa sig efter den profil som företaget valt och hjälpa till att upprätthålla den. Om den valda profilen exempelvis är ett familjehotell är det viktigt att personalen har förståelse för de eventuellt andra önskemål som en familj har i förhållande till affärsresenärer och även tycker om barn och kan möta dem på rätt sätt.

8.3.2.1 Personal som ett hjälpmedel för profilering av Hotell Maria

Hotell Maria kommer att bli Helsingborgs minsta hotell och kan därmed bli familjärt på grund av att det inte kommer att finnas några hierarkier då antalet anställda är alldeles för få och för jämlika i sina sysslor för att det ska uppstå. Detta kommer att påverka deras profilering oavsett vilken positioneringsstrategi de väljer att implementera. Önskvärt eller inte önskvärt kommer de på grund av sin storlek att uppfattas som ett familjärt hotell.

För hotellets profilering är det viktigt att personalen är väl införstådda med vad det är som krävs av dem för att främja hotellets profileringsarbete. En stor fördel för Hotell Maria är att de inte kommer att ha många anställda vilket underlättar för dem att göra de anställda väl informerade om vad det är som krävs av dem.

¹⁵⁸ Knutsson & Söderlund, 1990

9. Resultat och reflektioner

Detta kapitel kommer att redogöra för de generella resultat och reflektioner vi fått från de fem teoristegen i denna uppsats. Vi väljer att presentera dessa steg i den ordning som de tidigare presenterats utifrån vår modell Positioneringsprocessen. Hotell Maria kommer även här att användas som ett illustrativt exempel då vi i sista delen av detta kapitel kommer att applicera processen från strategi till profilering på detta hotell.

9.1 Generaliserbarhet

Vårt syfte i denna uppsats var att beskriva och analysera processen för positioneringsstrategi av ett enskilt eller nyetablerat hotell på en konkurrensutsatt hotellmarknad. Vår problematik och våra resultat är härmed generaliserbara och kan användas av hotell som ska etablera sig på en konkurrensutsatt marknad. Generellt kan kärnan i våra teorier även användas av andra typer av serviceföretag. Vi har dock i denna uppsats försökt att vinkla våra analyser så mycket som möjligt för att anpassa dem till hotellföretag. Efter genomförandet av de fem stegen vilka vi redogjorde för i vår inledning, ska ett företag ha ett bra underlag som kan hjälpa dem i sitt val av positioneringsstrategi.

Vi tror att denna uppsats framförallt kan få enskilda och/eller nyetablerade hotell (och förhoppningsvis andra företag inom servicebranschen) att reflektera över och inse betydelsen av att ägna tid åt processen som leder fram till en positioneringsstrategi.

9.2 Strategi

I uppsatsen har vi konstaterat att det är viktigt att en verksamhet utarbetar en strategi för att ge en tydlig bild av vad företaget vill åstadkomma. Vilken strategi och tillvägagångssätt företaget väljer att använda sig av lägger grunden för metoden som ska föra processen framåt och leder till att företaget hittar sin position på marknaden. Vi finner genomförandet av en nulägesanalys av stor vikt för ett serviceföretag som ska etableras sig på en konkurrensutsatt marknad då det är genom denna som företaget kan få en överskådlig blick av verksamhetens nuvarande situation. I denna uppsats har den nulägesanalys vi gjort, visat på hur ett företag kan se på den egna verksamhetens interna och externa förutsättningar, vilka påverkar hur de bör tänka vid skapandet av sin positioneringsstrategi.

9.3 Branschanalys

Genom utförandet av denna branschanalys har vi kommit fram till att utförandet av en sådan analys ger en god överblick över vilken situation som råder i branschen. Vi fann dock att Porters branschanalys inte täcker alla aspekter som vi tyckte var viktiga att beakta. Porters branschanalys behövde modifieras för att bättre ta hänsyn till de förutsättningar som påverkar hotellbranschen. Genom att lägga till ännu en konkurrenskraft, nämligen staden hotellen konkurrerar inom, tyckte vi att vi fick en bättre bild av konkurrenssituationen. Vi har med hjälp av detta tillägg i analysen visat vilken betydelse staden som hotellen konkurrerar inom har för konkurrensen i hotellbranschen.

9.4 SWOT- analys

Vi valde att göra en SWOT-analys för att få fram vad branschanalysen kunde ha för betydelse för ett hotellföretag internt och externt. Vi har kunnat konstatera att SWOT- analys och branschanalys går hand i hand med varandra och kan byggas på varandra. En SWOT-analys kompletterar branschanalysen bra då den dels tittar på det interna förhållandet i företaget. Dels stödjer den branschanalysen då den ser branschen och dess omgivning ur ett framtidsperspektiv. Vi har även kommit fram till att för företag som ännu inte har etablerats blir mycket av analysen rent hypotetiskt.

9.5 Positionering

När en branschanalys gjorts och företaget har analyserats i en SWOT-analys har förhoppningsvis positioneringsmöjligheter utkristalliserats och det är här som valet mellan de olika positioneringsstrategierna infaller. Vi har i uppsatsen konstaterat att skillnaden mellan att medvetet *välja* strategi och uteslutningsmetoden är hårfin. Det enda som kan väljas är differentieringsstrategin och då kommer frågan om vilken image som ska väljas? Trots att det i stora drag är uteslutningsmetoden som får användas i valet av positioneringsstrategi tror vi att det är bra att vara medveten om vilka olika strategier som finns och för- och nackdelar med dem.

Vad företag dock bör vara medvetna om är att även om de använder sig av uteslutningsmetoden innebär inte att resten sköter sig själv. Vi har visat på att den position de väljer (oavsett om det är ett val eller uteslutning) måste vara en del av en framtidsstrategi för att de ska behålla positionen.

9.6 Profilering

Vi har kunnat konstatera att det viktigaste för ett företags profileringsstrategi är att se till att den genomsyrar hela företaget. Vi har reflekterat på att begrepp som profil och image kan tyckas vara ytliga och verkar vara lätta att hantera. Men vi har visat att de är så omfattande och känsliga att det kan räcka med ett smutsigt askfat för att bilden som gästen har av företaget ska förstöras. Det är viktigt för ett företag som ska etablera sig att hela företaget verkligen är medveten om sitt val av profileringsstrategi då det ska genomsyra allting.

9.7 Positioneringsprocessen

Vårt syfte var att beskriva och analysera processen för en positioneringsstrategi, vilket vi tycker att vi gjort med hjälp av de analyser som vi presenterat, beskrivit samt även applicerat på vårt illustrativa exempel Hotell Maria. Anledningen till att vi valde att främst fokusera på enskilt och/eller nyetablerat hotell var, som vi bland annat diskuterat i problemdiskussionen, att etablerade hotell eller hotell inom en kedja redan har en position med hjälp av sitt varumärke. Därför kan det finnas andra aspekter som de ska fokusera på i sin process fram till en eventuell förändrad positioneringsstrategi. Dessutom är det, som vi visat i vår uppsats, viktigt att som ny aktör på marknaden ta en position för att inte bli ”stuck in the middle”. Den process vi har analyserat och beskrivit i vår uppsats gäller på en konkurrensutsatt marknad då behovet av en position ökar i takt med konkurrensen och därför behövs ofta konkurrensen för att inse betydelsen av en positioneringsstrategi.

Det viktigaste resultatet vi har fått genom vår uppsats är det faktum att alla steg i processen som vi har gått igenom är nödvändiga för att ett företag på en konkurrensutsatt marknad ska få en så tydlig bild som möjligt av konkurrenssituationen på marknaden och även få en bild av sin egen verksamhet. En tydlig bild av konkurrenssituationen innebär att de har större möjlighet att finna möjliga positioner och utveckla sin positioneringsstrategi. Alla stegen i positioneringsstrategin spelar framförallt roll för enskilda och/eller nyetablerade företag då alla steg behövs. Vi har visat hur de olika stegen bygger på varandra och hur viktigt det är att stegen genomförs noggrant för att nästa steg ska kunna genomföras. Modellerna vi använt oss av går att finna i nästan varenda teoribok som berör detta ämne men vi har inte funnit någon som visat kopplingen mellan teorierna i den positioneringsprocessen vi gjort som leder fram till en positioneringsstrategi. Vad vi har visat med vår uppsats är hur dessa teorier fungerar i samspel med varandra och hur de kompletterar varandra i processen fram till en positioneringsstrategi. Vår trattmodell

Positioneringsprocessen visar på ett pedagogiskt sätt hur teorierna hänger ihop. Varje teoristeg som vi har tagit upp har analyserats och tagit med det viktigaste till nästa steg för att fortsätta processen. Ur tratten kommer de viktigaste punkterna från analyserna som sedan kan användas som underlag för positioneringsstrategin.

9.8 Summering av Hotell Maria

I denna summering kommer vi att ta upp processen som leder från strategi till profilering för Hotell Maria. Genomgående i denna uppsats har vi syftat till att visa den process som ett företag kan gå igenom för att finna sin positioneringsstrategi. Då Hotell Maria fungerat som ett illustrativt exempel genom hela uppsatsen har vi även hjälpt dem genom processen och är således framme vid punkten då det är dags att samla ihop alla resultat och reflektioner från våra gjorda analyser. Vi kommer härmed utifrån våra tidigare analyser att lyfta fram de resonemang som vi finner vara relevanta att ta hänsyn till vid skapandet av en positioneringsstrategi för Hotell Maria.

9.8.1 Eventuell positioneringsstrategi för Hotell Maria

Vi anser att det är viktigt att Hotell Maria utarbetar en strategi för att hela företaget ska få en tydlig bild av var de är på väg. Om de har en tydlig strategi är det lättare att veta vilka mål som ska prioriteras och medarbetarna får en förståelse och vägledning för vad de ska sträva efter. Innan Hotell Maria kommer till valet av vilken strategi de ska välja måste de gå igenom alla stegen i strategimodellen. Först måste hela processen börja med att undersöka hur förutsättningarna ser ut och det är det som vi har satt som fokus att undersöka i denna uppsats. Därför valde vi att göra en branschanalys som resulterade i att vi fann att hotellbranschen i Helsingborg är relativt mättad. Men vi fann även att det finns potential för Hotell Maria att etablera sig som ett kulturhotell.

Vi anser att Hotell Maria i sin marknadsföring bör lyfta fram sitt centrala läge vilket vi anser vara en av deras styrkor. Även om det centrala läget i sig inte är en styrka i förhållande till de andra hotellen i centrum så kan det framstå som en styrka med hjälp av marknadsföring. De bör speciellt betona närheten till kommunikationsmedel eftersom det efterfrågades av gästerna (se bil.3). Även närhet till restauranger och nöjen ses som en viktig faktor för hotellbesökare. En annan styrka de bör lyfta fram och använda sig av är att betona att deras hotell kommer att vara beläget i ett gammalt hus. Det kan sedan användas sig av det i sin marknadsföring för betoning av det gamla och genuina.

Svagheter som vi anser Hotell Maria har är att de ännu inte har byggt upp relationer till kunder, leverantörer eller andra intressenter. Det är något som tar tid men som Hotell Maria bör arbeta med. Det är även viktigt med samarbeten med andra företag, både i och utanför hotellbranschen, för att på det viset skapa allianser. Med hjälp av dess samarbeten kan de skapa olika erbjudande till sina kunder, såsom paketresor.

Hot från omvärlden kan vara svårt att förbereda sig på men det är viktigt att Hotell Maria hela tiden håller sig informerade om vad som händer både i närregionerna och i omvärlden. Genom att de försöker hålla sig uppdaterade kan de en möjlighet att förbereda sig och i bästa fall minimera hoten.

Nyetabletare och substitut anser vi inte vara så stort hot eftersom det är höga inträdesbarriärer då det krävs ett stort investeringskapital. Det är även här viktigt att hela tiden ha koll på vad som händer på marknaden för att vara beredd och kunna minimera hoten.

Möjligheterna för Hotell Maria är flera möjligheter eftersom de väljer att etablera sig i Helsingborg. Många turister väljer att åka hit då staden erbjuder många besöksmål. Även många företag väljer att lägga sina huvudkontor i Helsingborg. Detta leder till en stor tillströmning av besökare som behöver övernattning vilket kan gynna hotellbranschen i sin helhet och då även Hotell Maria.

En annan möjlighet för Hotell Maria uppstår då staden just nu satsar mycket på sin kultur och har planer på att förstärka det ytterligare. Här anser vi att Hotell Maria ska ta fram sin styrka i att de är beläget i en gammal K-märkt byggnad och betona det i sin marknadsföring för att förstärka bilden av det kulturella bandet. Med den kulturella inriktningen kan de rikta sig mot en målgrupp som är kulturintresserade. Genom samarbete med kulturella föreningar kan hotellet arbeta för att ge en helhetslösning för den kulturintresserade gästen.

När SWOT-analysen var genomförd så hade vi tillräckligt underlag för att se på de olika positioneringsstrategierna som fanns. Då Hotell Maria har svårt att finansiellt överleva med kostnadsöverlägsenhet eller fokuseringsstrategin återstår differentieringsstrategin. Det är främst två olika profiler som vi funnit att de kan välja att differentiera sig med, antingen att de är det minsta hotellet eller kulturinriktning. Därför är det viktigt för Hotell Maria hur de väljer att differentiera sig.

Hotell Maria kommer att bli det minsta hotellet i Helsingborg och det är

något som de kan lyfta fram i sin marknadsföring. Det kan bli en konkurrensfaktor, framförallt mot de andra mindre hotellen. På så sätt kan de få kunder att komma ihåg dem och bli komma ihåg dem som ”det minsta hotellet”. Nu finns det dock ytterligare tre hotell i Helsingborg som anses vara nischade på samma sätt, det vill säga som små hotell. Därför är det viktigt för Hotell Maria om de väljer att positionera sig. De kan använda sig av en marknadsföringsstrategi som handlar om att repositionera sina konkurrenterna. Det vill säga att de verkligen betonar att de är det minsta hotellet i Helsingborg.

Om Hotell Maria satsar på att bli ett ”kulturhotell” kan detta komma till att bli en styrka då Helsingborgs stad ser kulturen som en viktig bidragande faktor till uppbyggandet av varumärket Helsingborg och ser även kulturen som en stark marknadsföringskanal. Härmed ligger hotellets etablering i tiden då den kommer att startas i en samverkan med stadens kultursatsning. Eftersom hotellet är beläget i en gammal byggnad och interiören kommer till en viss del att vara av antik karaktär kan det leda till att det kommer att locka kulturintresserade gäster.

Entydigt för våra resultat verkar vara att hotellet kommer att bli Helsingborgs minsta hotell med fördelen att vara belägen i centrum. Byggnaden och Helsingborgs stad främjar till att hotellet ska välja en kulturinriktning. Det är viktigt för ägarna att veta att vare sig de vill det eller ej kommer hotellet antagligen att klassas som ett litet familjärt hotell. Detta resulterar i att de gör bäst i att följa denna riktning och repositionera sina konkurrenter. För att lyckas med detta krävs det att deras strategi är klar för alla parter som kommer att arbeta med att verkställa deras positioneringsstrategi.

Utifrån det underlag som vi precis har presenterat i vår uppsats är det nu upp till Lilie von Rosen och Lundberg att försöka bestämma sig vilken positioneringsstrategi som de tycker passar Hotell Maria.

9.9 Förslag till vidare forskning

Under skrivandets gång har vi varit tvungna till att avgränsa oss en hel del för att uppsatsen inte skulle bli alltför omfattande i både storlek och teoribearbetning. Då denna uppsats enbart syftar till att *visa* hur ett företag kan gå till väga för att skapa sig ett gott underlag för utförandet av sitt positioneringsstrategiarbete, föreslår vi att denna uppsats skulle kunna vidareutvecklas genom att fullfölja alla de steg i Lövingsson & Fasths

strategimodellen som krävs för ett företag att fastlägga sin positioneringsstrategi.

10. Källförteckning

10.1 Artiklar

Granhed G (2005) Hotellåret 2004 I; *Restauratören* sid. 13, nr 7, 2005.

Henderson P & Cote J (1998) Guidelines for selecting and modifying logos I; *Journal of Marketing*. Volume 62, s 14-31, Ebsco.

Herrman A & Huber F. (2002) Value-oriented brand positioning I; *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Taylor & Francis Ltd, Routledge.

Trout J. (2005) Branding can't exist without positioning I; *Advertising Age* vol 76, mar 14, 2005. ProQuest, Chicago.

Vessenes P M (2004) The brand must be the image I; *Journal of Financial Planning* vol 17, 2004. Inform Global.

10.2 Böcker

Alvesson, M & Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund

Backman, J (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund

Christensen, L., Andersson N., Carlsson C. & Haglund, L. (1998) *Marknadsundersökning- en handbok*. Studentlitteratur, Lund.

Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund (2001) *Marknadsundersökning- en handbok*. Studentlitteratur, Lund

Drucker, 2000, *Om management på 2000-talet*, ISL förlag, Göteborg

Företagsfakta Helsingborgs Stad 2000 (2000) Ljungbergs Tryckeri AB

Grant R M (2002) *Contemporary strategi analysis*. Forth edition, Blackwell Publishers Inc, USA.

Grönroos C , (2002) *Service management och marknadsföring - en CRM ansats*, Liber AB, Kristianstad

Gummesson E (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber AB, Kristianstad.

Helin Lövingsson F & Fasth J (2003) *Praktiskt strategiarbete - en handledning för chefer, konsulter och verksamhetsutvecklare*. Konsultföretag, Uppsala.

Helmersson, S., Lonhage, P., Tunbjer, J.(1999) *Design- yta med innehåll*. C-uppsats, Företagsekonomiska institutionen, Lund.

Hill E. & Sullivan T. (1996) *Marketing, 2nd edition*. Addison, Wesley & Longman, New York.

Hinn, L & Rossling, G. (1994) *Företagsidentitet*. Liber Hermods AB, Malmö.

Holme I. N. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Knutsson, R & Söderlund, T. (1990) *Marknadsföring* Liber Hermods AB, Malmö.

Kotler P., Bowen J. & Makens J. (1999) *Marketing for Hospitality and Tourism, 2nd edition*. Prentice-Hall, London.

Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi- Om konsten att utveckla starka varumärken*. Bäcklund, Malmö

Normann R. (2000) *Service Management- ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi, Malmö.

Palmer A (2001) *Principles of services marketing, 3rd edition*. McGraw-Hill, Maidenhead, England.

Porter, M E (1983) *Konkurrensstrategi*. ISL Företag, Göteborg.

Porter, M E (1985) *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*. Free press, New York.

Porter, M E (1998) *The competitive advantage of nations. With a new introduction by the author.* Palgrave, NY, USA.

Ries A (1996) *Fokusering. Ditt företags framtid hänger på det.* Industrilitteratur, Stockholm

Ries A. & Trout J. (1985) *Positionering. Kampen om ditt medvetande.* Studentlitteratur, Lund.

Sjöström R.(1996) *Positionering under strategisk osäkerhet.* Unitryck, Linköping.

Stadsbyggnadskontoret (2001) *Översiktsplan för Helsingborgs Stad.* ÖP 2002, Kontorsservice, Stadshuset, Helsingborg

Välkommen till Helsingborg (1984) Dragonen AB

10.3 Internet

<http://kommun.helsingborg.se/naringsliv/etab.html>

<http://kommun.helsingborg.se/naringsliv/f-tag.html>

www.campus.hbg.lu.se

www.helsingborgsguiden.se

www.saol.se, sökning på ordet ”positionering” och ”profilering”

www.svenskastadskarnor.se

www.etour.se

www.scb.se

10.4 Intervjuer

Agneta Lilie von Rosen, personlig intervju 2004-12-16 ff

Ole Obel, personlig intervju 2005-03-07

Svante Lundberg, personlig intervju 2005-04-19 ff

10.5 Övriga källor

Bengtsson, C., Gunnarsson, E. & Wilhelmsson, A. (2004) *Lojalitetsprogram som relationsförstärkare.* D-uppsats. Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg

Helsingborgs Stads Årsredovisning, 2003

Stadsbyggnadskontoret (1999) *Utvecklingsplan för Campus Helsingborg i Tretornfastigheten* 1999 09 27

Svensson, N., Önstorp, A., (2000) *Inredning som profileringsverktyg- en studie om konfektionsbranschen*. C-uppsats, Företagsekonomiska Institutionen, Lund



Bilaga 1

Intervjuguide

Hotellchef Ole Obel, Hotell Linnea, 20050307

1. Hur länge har du varit verksam som hotellchef på Hotell Linnea?
2. Vilka tidigare yrkeserfarenheter har du?
3. Hur många anställda har ni på Hotell Linnea?
4. Vilka arbetsuppgifter har du som chef på Hotell Linnea?
5. Vilka arbetsuppgifter prioriterar du?
6. Hur hanterar du konflikter mellan de anställda?
7. Vilka egenskaper anser du vara viktigast att ha som chef?

Denna intervju gjordes vid ett tidigare tillfälle när vi skrev en företagsvärdering om Hotell Linnea. Eftersom vi fick väldigt uttömmande svar på våra frågor valde vi att ta med den informationen i vår uppsats. Vi ansåg att intervjun gav oss information som beskrev vad ett litet hotell i Helsingborg har för förutsättningar samt hur de bör verka för att klara sig på den konkurrensutsatta hotellmarknaden som råder i Helsingborg.



Bilaga 2

Intervjuguide

Ägarna Lilie von Rosen och Lundberg, 20050419

Teman

- Ägarnas bakgrund
- Ägarnas vision
- Exteriör
- Interiör
- Personal
- Restaurang
- Problem
- Funderingar

Vi valde att göra en semistrukturerad intervju på olika teman för att få mer övergripande bild på och för en att förtydliga vår bild av uppdragsgivarnas problem.



Bilaga 3

Vi har intervjuat hotellbesökare i Helsingborg på åtta olika hotell i Helsingborg. Våra respondenter var hotellbesökare i åldern mellan 25-60+. De hade bott på hotell allt från en gång till tusen. Det anträffades ingen skillnad på respondenternas svar i fråga om kön och ålder.

Vi antog att hotellmarknaden i Helsingborg är mättad men ville få ett underlag för våra spekulationer, vilka även blev bekräftat eftersom det våra intervjupersoner oftast inte hade något svar när vi frågade om det de tyckte att det saknades något i hotellmarknaden i Helsingborg.

De generella aspekter som framkommit under våra intervjuer har vi sammanställt i en tabell. De flesta som åker för jobbets räkning får välja hotell efter vilka avtal som deras företag har. Därför blir det inget medvetet val från kunden utan det styrs av företagets avtal med hotellen. Dessa val benämns i vår tabell som "lojalitet". Denna benämning återfinns även bland de som valt hotell själv då de uppgav att de valde hotell inom samma kedja som deras företag hade avtal med. Anledningen till detta uppgav de vara att de bott inom kedjan med jobbet och därför hade en bra bild av vad de kunde förvänta sig av en vistelse på ett hotell inom kedjan.

De som inte styrdes av lojalitetsprogram av något slag betonade att hotellets läge var viktigt, att det valdes på grund av att det var litet hotell eller att det låg i närheten till det färdmedel man valt för att transportera sig med.

Vi gjorde våra intervjuer under vardagar då hotellbesökarna främst består av affärsresenärer vilket kan ha en viss betydelse för våra svar. Detta var inget som vi valde själv utan vi fick göra intervjuerna efter när hotellen hade tid att ta emot oss. Samtidigt gör vi dock den generella slutsatsen att val av hotell styrs främst av lojalitetsprogram, paketresor och läget.

Intervjuguide

Hotell:

Kön:

Ålder:

Hur många gånger uppskattar du att du bott på hotell i Helsingborg?

Väljer du själv hotell?

Om ja- Varför valde du detta hotell?

Om nej- Vet du varför de valde detta hotell?

Vad tycker du saknas på hotellutbudet i Helsingborg?

	<i>Elite Hotel Mollberg</i>	<i>Scandic Hotel Horisont</i>	<i>Hotel Duxiana</i>	<i>Radisson SAS Grand Hotel</i>	<i>Elite Hotel Marina Plaza</i>	<i>Hotel Helsingbor g</i>	<i>Hotel Viking</i>
Kön	7 män 5 kvinnor	6 män 5 kvinnor	10 män 3 kvinnor	4 män 6 kvinnor	7 män 3 kvinnor	7 män 4 kvinnor	5 män 3 kvinnor
Ålder	32-57	23-60+	25-60	30-50	25-62	36-50	27-49
Valt själv	2 läget 2 lojalitet	2 läget 6 golfpaket 1 lojalitet	4 litet 3 lojalitet	3 läget	3 läget 5 lojalitet	3 lojalitet 1 litet	3 litet 1 lojalitet
Företaget valt	6 lojalitet 2 trivsamt	2 lojalitet	6 lojalitet	7 lojalitet	2 lojalitet	3 lojalitet 4 läget	4 lojalitets
Vad saknas på hotell- utbudet	Hotell vid havet Bra sängar		Pall att ställa resväskan på	Singelhotel	Lyxhotell av högsta klass	Lågpris- hotell i city	