



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Svenska hotellkonsortier

Utformning, förväntan och påverkan

Jenny Andersson

Malin Andersson

Kandidatuppsats 2014

Handledare: Lars Nordgren

Sammanfattning

De senaste decennierna har samarbeten mellan företag vuxit fram som en allt vanligare organisationsform. Till stor del beror det på den ökande globalisering som har lett till att konkurrensen har ökat och att mer resurser krävs för att nå en framträdande marknadsposition. I hotellbranschen har en organisationsform kallat konsortium vuxit fram. Ett konsortium är en organisation av fristående hotell som strävar efter att samarbeta och dela på resurser. Existerande forskning om hotellkonsortier är främst gjord i Storbritannien och USA; i en svensk kontext är hotellkonsortier däremot outforskade. Syftet med studien är därför att undersöka hur den svenska konsortiemarknaden ser ut samt vad det är som lockar fristående hotell att ingå i konsortier och vilket utfallet blivit. Resultatet visar att svenska konsortiers erbjudande skiljer sig något från det tidigare forskning visat. Resultatet pekar också på att hotellier upplever en svårighet att som egen aktör stå upp mot konkurrensen i branschen och att konsortiesamarbete är en strategi för att öka lönsamheten. Vi ser dock en paradox i vad hotellen hoppas åstadkomma med samarbetet och vad de faktiskt uppnår.

Nyckelord: *hotellkonsortier; lönsamhet; samarbete; resurser*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Introduktion.....	1
1.2. Tidigare forskning.....	2
1.3. Problemformulering.....	4
1.4. Syfte och frågeställningar.....	5
1.5. Disposition.....	5
2. Metod.....	6
2.1. Utgångspunkter.....	6
2.2. Urval.....	7
2.2.1. Urval av hotellkonsortier.....	7
2.2.2. Urval av respondenter.....	8
2.3. Insamling av empiriskt material.....	8
2.4. Materialbearbetning och analysmetod.....	10
2.5. Teoretiska ansatser.....	11
2.6. Metod- och kvalitetsgranskning.....	12
3. Teori.....	13
3.1. Branschanalys.....	13
3.2. Samarbete mellan företag som strategi.....	14
3.2.1. Resursbaserad teori.....	15
3.2.2. Socialt- och relationellt utbyte och nätverkande.....	16
3.3. Nya marknadsföringsstrategier.....	17
3.4. Lojalitet.....	17
3.5. Företagskultur.....	18
3.6. Maktutövande i platta organisationer.....	19
4. Resultat.....	20
4.1. Svenska konsortiers utformning – syfte, erbjudande och organisation.....	20
4.1.1. Svårigheter att stå ensam.....	20
4.1.2. Vad erbjuder de hotellen?.....	21
4.1.3. Organisationsstruktur.....	22
4.1.4. Krav på hotellen.....	23
4.2. Anledningar till medlemskap.....	24
4.2.1. Ökad gästgenerering och ökad lönsamhet.....	24
4.2.2. Tillgång till ökade resurser.....	24

4.3. Upplevd påverkan på hotellen	25
4.3.1. Implementering på de enskilda hotellen.....	25
4.3.2. Upplevda krav och möjlighet till påverkan.....	25
4.3.3. Effekter i den dagliga driften.....	26
4.3.4. Upplevda fördelar.....	26
4.3.5. Upplevda nackdelar.....	28
5. Analys	29
5.1. Svenska konsortiers utformning.....	29
5.1.1. Svårigheter att stå ensam.....	29
5.1.2. Svenska konsortiers erbjudande	29
5.1.3. Organisationsstruktur och maktbalans i svenska konsortier	30
5.2. Svenska hotelliers anledningar till konsortiedlemskap	31
5.2.1. Tillgång till ökade resurser	31
5.3. Upplevd påverkan av konsortiedlemskapet i den egna hotellverksamheten.....	32
5.3.1. Upplevda fördelar.....	32
5.3.2. Upplevda svårigheter och utmaningar.....	33
6. Diskussion och slutsatser.....	36
6.1. Svenska konsortier	36
6.2. Diskussion kring konsekvenserna av konsortiedlemskap	37
6.2.1. Positiva effekter.....	37
6.2.2. Svårigheter och utmaningar	38
6.2.3. Avslutande reflektioner.....	38
6.3. Metoddiskussion	39
6.4. Vidare forskning	40
7. Referenser	41
7.1. Skriftliga.....	41
7.2. Webbssidor	44
Bilaga 1 – Intervjuguide potentiellt blivande konsortiedlem.....	
Bilaga 2 – Intervjuguide ansvariga för konsortievarumärkena	
Bilaga 3 – Intervjuguide hotellägare.....	
Bilaga 4 – Intervjuguide anställda	
Bilaga 5 – Exempelschema för innehållsanalys	

1. Inledning

I denna del introduceras ämnet. En redogörelse över tidigare forskning görs, vilket mynnar ut i en problemformulering. På det följer syfte, frågeställningar samt en disposition av uppsatsen.

1.1. Introduktion

Redan tidigt i historien när människor i Sverige började resa fanns det former av enklare hotell och övernattningsmöjligheter. Det var dock inte förrän i början av 1800-talet som det första riktiga hotellet i Sverige öppnades; *Göta Källare* som invigdes i maj 1812¹.

I takt med utvecklingen ökade resandet i Sverige och därmed behovet av övernattningsmöjligheter. Hotellbranschen expanderade således kraftigt under sent 1800-tal och tidigt 1900-tal². Nästa boom i hotellbranschen kom några år efter andra världskrigets slut när affärsreseturismen började ta fart³. I början av hotellbranschens utveckling var de flesta hotellen fristående. Sedan mitten på 80-talet har ägandestrukturen förändrats och allt större investeringar krävs idag, vilket får till följd att stora bolag ofta äger hotellen⁴. Den här utvecklingen har fortsatt även in på 2000-talet. Lomanno har analyserat utvecklingen av kedjeframväxten i USA mellan 1989 och 2009 och resultaten visar att fristående hotell sålde 54 000 färre hotellrum per dag 2009 jämfört med 1989⁵. Samtidigt har kedjehotellen ökat med 750 000 sålda rum om dagen i USA⁶. Även i Europa har utvecklingen gått åt samma håll. I Polen har utländska kedjor etablerat sig allt mer sedan 90-talet⁷ och i Skandinavien är kedjorna också på framväxt⁸. Räknas antalet gästnätter i Sverige så spenderas drygt hälften på ett kedjeanslutet hotell⁹. Den siffran kan dock vara högre eftersom SCB kategoriserar privatägda kedjor som exempelvis Elite som privatägda hotell och inte som kedjor¹⁰. Det som har lett till kedjeframväxten är enligt Knowles främst kraven på tillväxt, möjligheten till skalfördelar samt att branschen är fragmenterad och att det är svårt att på egen hand tillägna sig en stor marknadsandel¹¹. O'Neill och Carlbäck bekräftar detta och menar på att

¹ Nilsson och Eskilsson, 2010, s. 15.

² Ibid, s. 25.

³ Ibid, s. 37.

⁴ Knowles, 1996, s. 100.

⁵ Lomanno, 2010, s. 16.

⁶ Ibid.

⁷ Golembki, 2007, s. 31.

⁸ Hotel chains in Scandinavia, 2014.

⁹ Hotellrevyn, 2013.

¹⁰ Telefonkommunikation med SCB, 2014-05-23.

¹¹ Knowles, 1996, ss. 100, 161.

hotellkedjor växer sig starka till skillnad från fristående hotell då de kan erbjuda sina hotell skalfördelar och kostnadskontroll¹². Som fristående hotell innebär det att det på egen hand är svårt att stå upp mot kedjeganterna. Konsekvenserna har blivit att fristående aktörer har gjort strategiska val, så som hopslagningar och samarbeten mellan företag, för att kunna stå upp emot kedjeganterna och lättare möta konkurrensen i branschen¹³. En typ av samarbete mellan fristående hotell som vuxit fram är konsortium¹⁴. Ett konsortium kan kortfattat beskrivas som ett samarbete mellan flera företag för att nå ett gemensamt mål¹⁵. Konsortier har uppkommit eftersom oberoende hotell oftast saknar såväl ekonomiska- som kunskapsmässiga resurser för att kunna konkurrera med kedjorna och själva etablera sig på marknaden. Hotellkonsortier erbjuder då fristående hotell en möjlighet att tillgodogöra sig de fördelar kedjemedlemskap innebär samtidigt som de får fortsätta som fristående aktörer¹⁶. Detta till trots finns det förhållandevis lite forskning gjord inom ämnet. Sökningen efter tidigare forskning om hotellkonsortier resulterar i drygt tjugo träffar, varav tre stycken är publicerade under 2000-talet. Resterande är från 80- och 90-talet. Av dessa studier är ingen genomförd i Norden, utan de är främst utförda i brittisk- och amerikansk kontext. Det visar på ett behov av forskning om hotellkonsortier i nutid och i skandinavisk kontext. Därför väcktes vårt intresse för att studera detta fenomen närmare.

1.2. Tidigare forskning

Redan 1982 definierade Littlejohn vad ett hotellkonsortium är och innebär. Den definitionen anses fortfarande vara den mest relevanta och korrekta och citeras av andra forskare inom ämnet¹⁷. Ett hotellkonsortium är:

”En organisation av hotell som vanligtvis, men inte nödvändigtvis, är fristående; som kombinerar resurser för att ingå i gemensamma inköps/handels avtal och marknadsföringsstrategier. Dessa mål uppnås ofta genom att upprätta en central kontorsfunktion som finansieras genom en avgift som betalas av varje medlemshotell”.

(Egen svensk översättning av Littlejohn, 1982, s. 79)

¹² O’Neill och Carlbäck, 2011, ss. 518-519.

¹³ Fyall och Garrod, 2005, ss. 260-261.

¹⁴ Knowles, 1996, s. 303.

¹⁵ Ibid, s. 304.

¹⁶ Ibid, ss. 304, 314-315.

¹⁷ Se exempelvis Slattery, Roper och Boer, 1985; Fyall och Garrod, 2005.

Morrison och Harrison erbjuder en liknande definition:

En gruppering av främst fristående hotell som delar på korporativa kostnader, så som marknadsföring, men bibehåller sitt oberoende i ägande och drift.
(Egen svensk översättning av Morrison och Harrison, 1998, refererad i Fyall och Garrod, 2005, s. 262)

Inom den forskning som existerar finns det alltså en enighet om vad ett hotellkonsortium är. Det handlar om fristående hotell som samarbetar kring centrala funktioner som exempelvis marknadsföring och inköp. Trots en relativ konsensus rörande definitionen finns det inte enbart ett slags konsortium; snarare är samarbetsformen mångfacetterad och kan ta sig många uttryck. Slatery et al beskriver:

1. Den ursprungliga formen av konsortium var ett *marknadsföringskonsortium*. Syftet var att fristående, oberoende hotell skulle ges en chans att konkurrera med de stora hotellkedjorna om kunderna.
2. *Marknadsförings- och inköpskonsortier* är en utveckling av ursprungsformen. Det ger de anslutna hotellen en möjlighet att förhandla fram mer förmånliga inköpspriser hos leverantörer.
3. *Remisskonsortier* skiljer sig från de två andra formerna genom att medlemmarna tillhör andra stora kedjor. Den här formen av konsortier ger alltså kedjeanslutna hotell möjlighet att nå ut till marknader de annars inte skulle nå.
4. En fjärde typ av konsortier är *personal - och utbildnings konsortier*. Här kretsar samarbetet mellan de konsortieanslutna hotellen kring utbildning och personal.
5. Konsortier kan även etableras kring gemensamma *bokningssystem*¹⁸.

Beträffande tidigare forskning finns det en hel del studier om strategiska allianser överlag och motiv till bildandet av det¹⁹. Just hotellkonsortier är dock ett relativt outforskat ämne i modern tid. Majoriteten av den existerande forskningen inom området redogör främst för vad hotellkonsortier är och varför fristående hotell på 80-talet valde att ansluta sig²⁰, hur utvecklingen sett ut samt mer generella för- och nackdelar med att ingå i konsortier²¹. Tillgången till konkurrenskraftiga bokningssystem och möjligheten till bättre exponering lyfts fram som huvudanledningar, liksom chansen att bättre kunna stå upp emot de stora

¹⁸ Slatery et al, 1985, ss. 192-193.

¹⁹ Se exempelvis Franco och Pereira, 2013; Pansiri, 2005; Tsang, 1996.

²⁰ Se exempelvis Littlejohn, 1982; Slatery et al., 1985.

²¹ Fyall och Garrod, 2005. För en översikt över hotellkonsortier, se gärna Knowles, 1996, ss. 291-316.

kedjorna²². Som nackdelar nämns bland annat förskjutningar i maktbalansen mellan konsortiet och det enskilda hotellet, att den interna företagskulturen måste anpassas till konsortiets samt att vissa standards och regler måste följas²³. Få studier om hotellkonsortier går in på djupet och undersöker konsekvenserna av att ingå i hotellkonsortier. Ropers studie utmärker sig dock, eftersom hon har undersökt hur konsortier som enheter arbetar med strategiskapande. Resultaten visar att det finns en problematik och svårighet i att ena oberoende, fristående hotell kring en viss sorts strategi och struktur. Därmed begränsas konsortiernas makt att implementera övergripande strategier och att kontrollera²⁴. Ropers studie fokuserar alltså på konsortiernas möjlighet till att generera en generell strategi som medlemshotellens verksamhet utformas kring. Carimbocas studie har ett annat utgångsläge då hon undersöker hur hotell i Storbritannien upplever konsortiemedlemskap. Mycket av hennes resultat bekräftar tidigare forskning, men hon lyfter även fram nya resultat. Nämnvärt är att majoriteten av konsortierna i Storbritannien läggs ner inom tio år, vilket hon menar beror på hotellavhopp på grund av ouppfyllda förväntningar²⁵.

1.3. Problemformulering

Det finns alltså enstaka studier som undersöker hur konsortiemedlemskap påverkar den enskilda hotellorganisationen. Ivanova och Ivanov menar dock att den forskningen är begränsad och att de flesta studier inom området enbart undersöker varumärkets synvinkel och att det därför saknas forskning baserad på enskilda hotells uppfattningar²⁶. De uttrycker ett önskemål om forskning om varför hotell väljer vissa typer av samarbeten över andra samt om de krav de enskilda hotellen och varumärkena ställer på varandra i sådana samarbeten²⁷. Tidigare forskning är övervägande brittisk och amerikansk och därmed bygger den existerande referensramen på forskning om konsortier i dessa kontexter. I Sverige finns det vid efterforskning hotellsamarbeten som lever upp till kriterierna som redogörs för i tidigare forskning. Därför anser vi att det är av relevans både för fortsatt teoribildning och för hotellbranschen att undersöka luckorna i tidigare forskning i en svensk kontext.

²² Morrison, 1994.

²³ Ibid.

²⁴ Roper, 1995.

²⁵ Carimbocas, 2003 (refererad i Fyall och Garrod, 2005, ss. 273-277).

²⁶ Ivanova och Ivanov, 2014, s. 131.

²⁷ Ibid, 2014, ss. 134-135.

1.4. Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka hur den svenska konsortiemarknaden ser ut, vad det är som lockar fristående hotell att ingå i konsortier och hur de upplever medlemskapet. Ambitionen är att bidra till den grundläggande forskningen om konsortier i nutid och i en svensk kontext.

Syftet konkretiserades i följande frågeställningar:

Hur är svenska konsortieverksamheter utformade? Vi vill undersöka bakgrunden till deras existens och vad de erbjuder sina medlemmar. Genom att relatera våra empiriska fynd till existerande forskning vill vi undersöka om det fanns en koherens med det etablerade ramverket eller om svenska konsortier delvis krävde en ny definition.

Varför väljer fristående hotell att ingå i konsortier? Vi vill undersöka vad det är som lockar med ett konsortiemedlemskap och vad hotellen ser sig vinna på det.

Hur upplever hotellägare och personal att konsortiemedlemskap påverkar arbetet i den enskilda organisationen? För att få en djupare förståelse för vad ett konsortiemedlemskap i praktiken innebär för det enskilda hotellet vill vi också undersöka detta.

1.5. Disposition

Metodavsnittet redogör för uppsatsens kvalitativa, deskriptiva ansats, semistrukturerade intervjuer som insamlingsmetod, urvalsprocessen, valet av kvalitativ innehållsanalys och teoretiska ansatser. I *teoridelen* introduceras Porters five forces teori, teorier kring samarbete som strategi, nya marknadsföringsstrategier, lojalitet, företagskultur och makt i platta organisationer. Dessa teorier används för att analysera det empiriska materialet som presenteras i *resultatavsnittet* utifrån de kategorier och underkategorier som innehållsanalysen resulterade i. Med utgångspunkt i uppsatsens frågeställningar *analyseras* sedan resultatet med hjälp av de valda teorierna och tidigare forskning. Slutligen förs en *diskussion* kring de *slutsatser* som kan dras utifrån analysen. Förslag på *framtida forskning* ges också.

2. Metod

Metodavsnittet redogör för uppsatsens centrala utgångspunkter, urvalet, insamlingen av empiri, analysmetod och teoretiska utgångspunkter.

2.1. Utgångspunkter

Studien byggde främst på ett induktivt angreppssätt²⁸, vilket föll sig naturligt, då valet av uppsatsämne visade sig vara relativt utforskat. Tillgången till tidigare forskning att testa hypoteser mot var därmed begränsad. Därmed ansågs ett induktivt utgångsläge som mest lämpligt, eftersom induktion går ut på att forskningsresultaten resulterar i teoribildning²⁹. Ett deduktivt angreppssätt där hypoteser baserades på tidigare teori var därmed inte möjligt³⁰. Uppsatsen kan även argumenteras bygga på ett abduktivt angreppssätt, eftersom tidigare forskning om konsortier och andra strategiska former av samarbete utgjorde en logisk grundstomme i uppsatsen. Abduktion som angreppssätt liknar induktion, men kan sägas ta mer hänsyn till vad som redan är känt och tar hänsyn till tidigare teorier och förklaringar³¹.

Studien genomfördes med en kvalitativ, deskriptiv ansats. Karaktäristiskt för kvalitativa studier är att de är flexibla, subjektiva och förknippade med meningsskapande³². Syftet med kvalitativa studier är att generera fylliga beskrivningar av deltagarnas upplevelser och generera en djup förståelse³³. Det handlar således om att förstå och belysa upplevelser snarare än att generera objektiv fakta³⁴. Studien bygger på deskriptiv metod, eftersom en lägre grad av tolkning av materialet gjordes än med tolkande metoder. Inom hermeneutik och fenomenologi görs en mer abstrakt eller latent tolkning av datamaterialet³⁵. Intentionen med studien var att belysa upplevelser och avsikter och generera en förståelse för konsortier i en svensk kontext snarare än att tolka bakomliggande, abstrakta budskap i det empiriska materialet. Därmed ansågs en kvalitativ, deskriptiv ansats mest lämplig.

²⁸ Bryman, 2011, s. 28.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid, s. 26.

³¹ Abduktion, 2011.

³² Silverman, 2011, ss. 4-5.

³³ Vaismoradi, Turunen och Bondas, 2013.

³⁴ Bryman, 2011, ss. 340-341.

³⁵ Vaismoradi et al., 2013.

2.2. Urval

Urvalsavsnittet utgörs av två separata stycken. Först presenteras urvalet av hotellkonsortier och sedan följer urvalet av enskilda respondenter.

2.2.1. Urval av hotellkonsortier

I Sverige finns det ett antal hotellkonsortier. Vi lyckades under vår efterforskning hitta tre helt svenskägda hotellkonsortier som lever upp till de kriterier som nämns i definitionen av ett konsortium i tidigare forskning (stycke 1.2), d.v.s. att de består av fristående hotell samt att de samarbetar kring marknadsföring och/eller inköp. Dessa är *Sweden Hotels*, *Countryside Hotels* och *Historic Hotels of Sweden*. Bristen på konsortier i Sverige jämfört med Storbritannien och USA innebär att urvalsramen blev begränsad. Syftet med uppsatsen och våra frågeställningar förstärkte den begränsningen, eftersom vi var tvungna att använda oss av de företag som levde upp till kriterierna. Urvalet ansågs därmed vara målinriktat, eftersom konsortierna var relevanta för syftet och forskningsfrågorna³⁶. Nedan följer en kort presentation av konsortierna.

Sweden Hotels grundades i Sverige 1977 och består av 60 stycken privatägda, tre- och fyrstjärniga hotell. Syftet med konsortiet är att ge medlemshotellen verktygen för att kunna driva verksamheterna mer lönsamt. Medlemshotellen får tillgång till "ett starkt och välkänt varumärke, lojalitetsprogrammet Gästklubben, inköpsavtal, gemensam marknadsföring och flera bokningskanaler för en internationell närvaro. Genom nätverket och *Sweden Hotels Academy* erbjuds våra medlemshotell utbildningar och ett nätverk av likasinnade hotellägare som gärna utbyter erfarenheter med varandra"³⁷.

Historic Hotels of Sweden är en sammanslutning av 10 privatägda hotell, herrgårdar, slott, kryssningsbåtar samt ett rederi. De har valt ut företag som förmedlar en personlig känsla av kvalitet till sina gäster. Grundstenarna för *Historic Hotels of Sweden* är "gastronomi, service och personligt värdskap"³⁸.

Countryside Hotels är en sammanslutning av herrgårdar, designhotell, slott och värdshus som ägs gemensamt av alla de 43 anslutna hotellen. Sammanslutningen grundades 1983 med syftet att hjälpa privatägda hotell att exponera sig på marknaden, generera bokningar och därmed

³⁶ Bryman, 2011, s. 434.

³⁷ Fenix, 2014; Sweden Hotels, 2014.

³⁸ HHOS, 2014.

öka deras intäkter. Marknadsföring, ekonomi och försäljning sköts centralt och avgifterna för att vara ansluten till konsortiet återinvesteras i marknadsföringsaktiviteter³⁹.

2.2.2. Urval av respondenter

Bland de beskrivna hotellkonsortierna gjordes ett urval för att få fram lämpliga respondenter. Där hade vi två olika urvalskriterier; vi ville dels träffa en ansvarig i ledningsgruppen för var och ett av de tre konsortierna och dels träffa hotellier som äger och driver hotell anslutna till de valda konsortierna samt någon ur personalstyrkan från dessa hotell. Urvalet av ansvariga kan därmed argumenteras vara både målstyrt och bekvämlighetsvalt. Målstyrt urval handlar om att träffa individer som är relevanta för forskningen, medan bekvämlighetsurval går ut på att välja personer som är tillgängliga⁴⁰. Valet att träffa ansvariga för konsortierna var målinriktat, eftersom endast en ansvarig med insyn kunde bidra med den kunskap vi eftersökte. Dock spelade det ingen roll för oss om det var VD eller marknadsansvarig, vi ville träffa den med bäst kunskap och därmed kan urvalet även påpekas ha drag av bekvämlighetsurval. Samma argument gällde för valet av hotellier och personal. Kriteriet var att träffa ett hotell inom varje konsortium, och ur den urvalsramen valdes sedan respondenter som visade intresse att medverka och som var lämpligt lokaliserade. Eftersom urvalsgruppen bara bestod av konsortieanslutna hotell spelade det ingen roll att vi använde oss av ett bekvämlighetsurval när vi skulle besluta om vilka hotellier vi skulle intervjua. Alla var så att säga lika relevanta eftersom de tillhörde något av de konsortier vi redan valt på målstyrda grunder. Innan vi träffade respondenterna valde vi även att intervjua en hotellägare som funderade på att gå in med sina tre hotell i ett konsortium. Eftersom vi fick tag i personen tack vare en av författarnas personliga kontakt var även det främst ett bekvämlighetsurval, även om personen levde upp till våra målstyrda kriterier.

2.3. Insamling av empiriskt material

Det empiriska materialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Med detta menas att intervjuerna genomfördes utifrån vissa på förhand bestämda teman, men att vi var flexibla och att varje enskild intervju skilde sig åt och tilläts ta olika riktningar så länge alla teman täcktes⁴¹. Detta eftersom syftet med intervjuerna var att ta reda på respondenternas upplevelser, erfarenheter och tankegångar. En öppen intervjuform var också en förutsättning för uppsatsens utgångspunkter (stycke 2.1).

³⁹ Countryside, 2014.

⁴⁰ Bryman, 2011, ss. 194, 434.

⁴¹ Jfr Bryman, 2011, ss. 413-416.

Fyra olika typer av intervjuer genomfördes med tre olika fokus. Dessa hade delvis skilda syften och intervjuguiderna skilde sig åt (se bilaga 1,2,3,4). Den första intervjun som genomfördes syftade till att få en bättre bild av vad som lockar privata aktörer till konsortium och hur tankegången kring valet går genom att intervjua en hotellier på väg in i ett konsortium. Den fungerade samtidigt som pilotintervju eftersom vi då fick tillfälle att genomföra en intervju som inte var avgörande för uppsatsen. Det andra intervjufokus syftade till att ta reda på hur konsortievarumärkena säljer in sin produkt, vad de erbjuder sina medlemmar samt vad de kräver av sina medlemmar. Vårt sista fokus var att undersöka varför enskilda hotell hade valt att ansluta sig till konsortier och hur detta i sin tur tog sig uttryck i de enskilda organisationerna på medlemshotellen. För att ta reda på detta valde vi att intervjua en ägare samt en i personalen på ett hotell inom varje konsortium. På grund av frånvaron av tidigare forskning inom ämnet byggdes intervjuguiden upp kring teman och frågor som kan härledas till uppsatsens syfte och frågeställningar.

Vid genomförandet av alla nio intervjuer var båda uppsatsförfattarna närvarande. Samtliga intervjuer utom en genomfördes på respondenternas arbetsplats. Den första intervjun varade i 45 minuter, eftersom den enbart syftade till att ta reda på hur en ännu icke-konsortieansluten hotellägare resonerade kring medlemskap. De tre intervjuerna med ansvariga för konsortievarumärkena varade mellan 40 och 73 minuter. Intervjuerna med hotellchefer och ägare i drift var 30 till 60 minuter långa och intervjuerna med personal pågick mellan 20 och 35 minuter. Att omfånget på intervjuerna med personal blev mindre var väntat, eftersom de sitter på mindre kunskap än de i ledningsgruppen. Trots detta betraktades även dessa intervjuer som fylliga och informationsrika eftersom respondenterna bidrog med all kunskap och information de hade inom ämnet. Även ett kortare samtal genomfördes med en tredje anställd. Samtalet valdes att transkriberas och användas då respondenten bidrog med relevant information inom ämnet.

Innan intervjuerna började informerades respondenterna om syftet med uppsatsen, att deras medverkan var frivillig, att de hade rätt att vara anonyma i uppsatsen, att examinatorn, handledaren och opponentgruppen eventuellt kommer att läsa de utskrivna intervjuerna samt att vi önskade att spela in intervjuerna. De fick godkänna detta och gavs också möjligheten att antingen på plats godkänna att vi fick använda oss av materialet i vår uppsats, alternativt att

de fick en möjlighet att läsa den utskrivna intervjun och komma med kommentarer för att sedan godkänna användandet. Detta är i enighet med Brymans redogörelse för god forskningsetik⁴².

2.4. Materialbearbetning och analysmetod

Efter intervjuerna transkriberades dessa. Vi valde att transkribera hela intervjuerna, även de delar vi ansåg som mindre relevanta för uppsatsens syfte och våra frågeställningar. På så sätt riskerade vi att inte göra några förhastade tolkningar och välja bort material som sedan skulle visa sig användbart. Dock gav tre av respondenterna oss information som var av känslig natur och som de uttryckligen bad oss att inte ta med i det färdiga arbetet. Därför valde vi att inte ens transkribera dessa delar. Vi valde att anonymisera respondenterna, då det inte är intressant för syftet vem som har sagt vad. Genom att hålla respondenterna anonyma minskade även risken för att jämförelser gjordes, vilket inte heller var avsikten med studien. För att kunna belysa och analysera hur svenska konsortier fungerar ansågs det däremot väsentligt att skilja på konsortierespondenternas, hotellierernas och de anställdas upplevelser, tankar och motiv.

Det empiriska materialet bearbetades med hjälp av en metod som kan liknas vid kvalitativ innehållsanalys, men som även har drag av tematisk analys. Både kvalitativ innehållsanalys och tematisk analys är öppna analysmetoder och lämpliga att använda i studier där det inte finns mycket bakgrundsfakta som bidrar till förståelse⁴³. Metoderna är därmed lämpliga att använda i inledande studier i ett relativt outforskat ämne. De beskrivs också som bra metoder att använda när syftet är att beskriva attityder, motiv och åsikter hos människor⁴⁴. Därmed anser vi att de passar bra ihop med en kvalitativ, deskriptiv metod.

Själva analysprocessen påbörjades efter transkriberingen genom att allt material lästes igenom flertalet gånger för att få en helhetsbild och förståelse för materialet. Tillsammans arbetade vi med att finna meningsbärande enheter, det vill säga utsagor som stämde överens med uppsatsens frågeställningar. Utan att förlora kärninnehållet kondenserades sedan utsagorna och kodades. Textstycken med en överensstämmelse i innehållet fick samma eller liknande koder. I det näst sista steget jämfördes koderna och koder med liknande budskap eller innebörd slogs ihop till underkategorier. Slutligen bildade underkategorierna kategorier. Dessa kategorier representerade väl de centrala budskapen i det empiriska materialet. För att få en konkret bild av hur analysprocessen såg ut se utdraget ur analys-schemat i bilaga 5.

⁴² Bryman, 2011, ss. 131-137.

⁴³ Vaismoradi et al., 2013.

⁴⁴ Ibid.

Kategorierna och underkategorierna användes sedan som rubriker och underrubriker i uppsatsens resultatavsnitt, där direkta citat från intervjuerna lyftes in och referat utav det samlade innehållet i intervjuerna presenterades. Som ett sista steg analyserades resultatet med stöd av de teoretiska ansatserna.

Tillvägagångssättet stämmer väl överens med såväl innehållsanalys som tematisk analys eftersom förfarandet är det samma och att det främst är terminologin som skiljer metoderna åt⁴⁵. Det som talar för att vårt metodologiska val främst påminner om innehållsanalys är det faktum att det främst är det manifesta innehållet som har lyfts fram snarare än det abstrakta eller latent som ofta är mer svåridentifierat och kräver en högre grad av tolkning⁴⁶. Med tanke på att syftet med studien var att belysa konsortiemedlemskap i en svensk kontext och skapa en förståelse genom att redogöra för respondenternas motiv och uppfattningar ansågs en lägre grad av tolkning lämplig. Det som talar för tematisk analys är att metodens sista steg är att de tematiserade empiriska fynden relateras till forskningsfrågorna, tidigare forskning och teorier⁴⁷. Analysmetoden som användes ansågs därmed vara en innehållsanalys, men där sista steget i den tematiska analysen införlivades.

2.5. Teoretiska ansatser

Hotellkonsortier är som nämnts i inledningskapitlet relativt outforskat. Därmed var det svårt att hitta en teoretisk ingång och en referensram som kunde hjälpa oss att förstå vårt empiriska material. Teoretiska utgångspunkter valdes därför ut allt eftersom materialet bearbetades och kategorier växte fram. Det var även kompatibelt med valet av en induktiv/abduktiv ansats. På grund av bristen av ett tidigare teoretiskt ramverk valdes ett antal teorier ut som kan anses relativt skilda från varandra. Tillsammans möjliggjorde de dock för en omfattande analys av det empiriska materialet. För att kunna analysera framväxten av konsortier i Sverige ansågs det relevant att undersöka branschens grundläggande struktur för att på så sätt förstå varför konsortier vuxit fram. Michael Porters teori om de fem krafter som påverkar lönsamheten i en bransch valdes därför ut för att lägga en grund och bidra med förståelse för det strategiska valet att starta och ingå i konsortier. Teori om samarbete som en form av strategi ansågs också relevant och där utsågs resursbaserad teori och teori om socialt- och relationellt utbyte lämpliga för att understödja analysen om anledningarna till medlemskap. Även teori om lojalitet bidrog till detta. Co-branding hjälpte till med en förståelse för vad konsortierna

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

erbjuder. För att kunna analysera de upplevda effekterna av medlemskapet i hotellorganisationen valdes företagskultur ut som en teoretisk ansats. Som sista teoretiska utgångspunkt användes maktutövande i platta organisationer, för att bidra med en ökad förståelse för hur organisationsstrukturen och maktbalansen ser ut i och mellan konsortierna och hotellen. Tillsammans understödde dessa skilda teorier en analys av det empiriska materialet.

2.6. Metod- och kvalitetsgranskning

Kvalitativ forskning bedöms oftast utifrån kriterierna *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*⁴⁸. *Trovärdighetskriteriet* handlar om hur sannolika resultaten av en studie är⁴⁹. För att försäkra oss om att materialet förstods rätt skickades de transkriberade intervjuerna till respondenterna, så kallad respondentvalidering. De fick därmed möjlighet att korrigera eventuella missförstånd och felaktigheter⁵⁰, vilket några respondenter gjorde. Trovärdigheten ökades även genom bredden av respondenter vilket fick till följd att resultatet baserades på flertalet uppfattningar, åsikter och motiv. *Överförbarhetskriteriet* handlar om generaliserbarhet. En generell kritik mot kvalitativa studier är svårigheten att generalisera resultatet⁵¹. Genom ett urval av respondenter på olika ansvarsnivåer och från tre olika konsortier stärktes studiens externa validitet och möjligheten till att generalisera resultatet till en svensk kontext⁵². Dock bör resultatet användas med försiktighet och vidare studier med större omfång behövs. För att öka *pålitligheten* läste vi materialet flera gånger och en diskussion fördes kring hur kodningen kunde göras och vilka kategorier som representerade det empiriska materialet på ett rättvist sätt. Ett sådant förfarande ökar reliabiliteten i kvalitativa studier⁵³. En fördel med valet av innehållsanalys är att metoden är systematisk och analysstegen är lätta att kontrollera. Med hjälp av fullständiga beskrivningar över alla led i forskningsprocessen samt ett analyschema som visar hur kodningen gått till och kategorier skapats, kan studien anses ha en hög pålitlighet. *Konfirmeringskriteriet* handlar om att resultatet av studien är så objektivt som möjligt⁵⁴. Frånvaron av tidigare forskning bidrog till att vår förförståelse var begränsad. Det ser vi som en styrka eftersom risken blev lägre att tidigare studier och teorier skulle påverka vår uppfattning och förståelse av det empiriska materialet, så kallad forskarsubjektivitet.

⁴⁸ Bryman, 2011, s. 52; Vaismoradi et al, 2013.

⁴⁹ Bryman, 2011, s. 52.

⁵⁰ Ibid, s. 353.

⁵¹ Ibid, s. 369.

⁵² Jfr Bryman, 2011, s. 51.

⁵³ Vaismoradi et al., 2013.

⁵⁴ Bryman, 2011, ss. 52, 355-356.

3. Teori

I teoriavsnittet redogörs det för de teorier som sedan kommer användas för att understödja analysen av det empiriska materialet.

3.1. Branschanalys

Enligt Porters teori är det en branschs grundläggande struktur som i samspel med fem krafter påverkar och styr lönsamheten⁵⁵. Detta anses få konsekvenser för individuella företags strategiska beslut⁵⁶. Därför är det intressant att redogöra för den här teorin och att sätta de empiriska fynden i relation till denna senare i analysen. Stycket kommer följaktligen redogöra för var och en av de fem krafterna i Porters teori.

Hotet från nyetablerare i en bransch beror på hur lätt det är för nya aktörer att etablera sig på marknaden. Låga inträdesbarriärer minskar lönsamheten, eftersom existerande aktörer måste hålla nere priserna för att attrahera kunder. Höga inträdesbarriärer finns om: det är möjligt för redan etablerade aktörer att uppnå skalfördelar, om det är dyrt för kunderna att byta leverantör, om det krävs mycket kapital för att som ny etablera sig på marknaden, om det är svårt för nya aktörer att få ut produkten eller tjänsten på marknaden, om lagar och regler komplicerar nyetablering eller om etablerade aktörer har andra fördelar⁵⁷.

Om leverantörerna kan tillgodogöra sig mer av lönsamheten än företagen som är verksamma i branschen innebär det att de urholkar vinstpotentialen och därmed har *leverantörerna hög förhandlingsstyrka*. Exempel på faktorer som leder till hög förhandlingsstyrka för leverantörerna är: köparna är beroende av leverantörerna, leverantören har en framträdande position på marknaden, det är dyrt för köparen att byta leverantör samt leverantörens produkt/tjänst är unik och det saknas substitut⁵⁸.

På motsatt vis kan branschens slutkonsumenter ha en hög förhandlingsstyrka. *Köparnas förhandlingsstyrka är hög* om: det finns få konsumenter och branschen är beroende av de existerande, det är billigt för kunderna att byta leverantör eller om produkten branschen säljer är vanlig och standardiserad⁵⁹.

⁵⁵ Porter, 2008, s. 80.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid, ss. 80-82.

⁵⁸ Ibid, ss. 82-83.

⁵⁹ Ibid, s. 83.

En substitutprodukt är en produkt eller tjänst som fungerar på ett liknande sätt som den som säljs i branschen. *Hotet från substitutprodukter* gör på så sätt att lönsamheten i branschen hålls nere⁶⁰

Slutligen beror lönsamheten i en bransch på *hotet från existerande konkurrenter*. Vid liknande förutsättningar, låg branschtillväxt, prisbetonad konkurrens, kamp om kunderna, kostsamma utträdesbarriärer eller om företagen i branschen av olika anledningar inte vill lämna branschen så finns det ett märkbart hot från existerande konkurrenter⁶¹.

I detta inledande teoristycke har principerna för en branschanalys utifrån Porters teori beskrivits. Dessa fem krafter tillsammans med branschens strukturella grundform kommer enligt Porter spela en avgörande roll för de strategiska val de enskilda aktörerna inom branschen gör.

3.2. Samarbete mellan företag som strategi

När ett företag ska bestämma sig för en strategi finns det många aspekter att ta hänsyn till; exempelvis branschens förutsättningar, den omgivande miljön och de resurser som finns tillgängliga⁶². Det primära syftet med strategiarbete är att strategin ska resultera i förbättrade prestationer och en fördelaktig position på marknaden för företaget⁶³. Samarbeten av olika slag, sammanslagningar och förärvningar av och mellan företag har vuxit fram som möjliga strategier⁶⁴. I kommande stycke redogörs för en av dessa strategier, nämligen samarbete mellan företag. Strategiskt samarbete mellan företag beskrivs som frivilliga överenskommelser med syftet att skapa konkurrensfördelar för de inblandade⁶⁵. Denna typ av samarbete har de senaste åren blivit allt vanligare, mycket på grund av att teknologisk innovation och snabb marknadspenetration har blivit kritiska faktorer för att få en konkurrenskraftig marknadsposition⁶⁶. Det finns en mängd olika teorier kring varför samarbete mellan företag uppstår. I detta avsnitt avhandlas två av dem, nämligen den resursbaserade teorin och teori om socialt- och relationellt utbyte och nätverkande.

⁶⁰ Ibid, s. 84.

⁶¹ Ibid, s. 85.

⁶² Knowles, 1996, ss. 27, 29.

⁶³ Ibid, s. 25.

⁶⁴ Ibid, s. 169.

⁶⁵ Das och Teng, 2000, s. 33.

⁶⁶ Ibid, s. 34.

3.2.1. Resursbaserad teori

Den *resursbaserade teorin* bygger på att de resurser ett företag innehar kan hjälpa företaget att nå en konkurrenskraftig position på marknaden⁶⁷. Traditionellt sätt brukar resurserna delas in i tre grupper: *materiella-, organisatoriska- och mänskliga resurser*. *Materiella resurser* täcker in både fysiska anläggningstillgångar och mer abstrakta tillgångar som varumärkeskapital. Exempel på *organisatoriska resurser* är strategi, företagsstruktur och externa relationer. Slutligen finns det *mänskliga resurser*, som är all den kunskap de anställda besitter⁶⁸. Allt eftersom kraven på marknaden har ökat med mer avancerad teknologi, globalisering, ökad konkurrens samt högre krav från kunderna, så blir det svårare för enskilda företag att ensamma kunna skaffa sig en stark ställning på marknaden⁶⁹. För att kunna överleva behöver företagen hela tiden skaffa sig ny kunskap och nya resurser⁷⁰. Lösningen är då att ingå strategiska samarbeten med andra företag som innehar relevanta resurser⁷¹. Teorin bygger alltså i grund och botten på tanken att flera är starkare än en och att kravet på att inneha strategiskt relevanta resurser har lett till en ökning i samarbete mellan företag. Kärnan i det resursbaserade strategiska samarbetssynsättet är att företag försöker maximera värdet och skaffa sig en framträdande marknadsposition genom att gå ihop med företag vars resurser kompletterar det egna företaget, så att de kombinerade resurserna ger företagen en optimal marknadsposition⁷². Ett grundantagande här är att de resurser som krävs för att nå en framstående marknadsställning inte finns öppet tillgängliga att anskaffa sig, utan att ingå i samarbeten är en förutsättning för att tillgodogöra sig dessa och dra fördelar av dem⁷³. Det innebär att resurssolida företag inte gärna ingår i strategiska samarbeten, utan att det främst är företag i strategiskt utsatta positioner som intresserar sig för detta⁷⁴. Tidigare forskning på motiv bakom medlemskap i strategiska allianser i hotellbranschen visar på just tillgången till strategiskt relevanta resurser som oerhört viktig. Möjligheten till en plattform att kunna marknadsföra och distribuera sin produkt samt tillgången till reservationssystem lyfts särskilt fram⁷⁵. För att sammanfatta den resursbaserade teorin ingår alltså företag i samarbeten eftersom de ensamma inte har tillgång till alla de resurser som krävs för att kunna ta en stor plats på marknaden.

⁶⁷ Barney, 1991.

⁶⁸ Ibid; Tsang, 1998, s. 208.

⁶⁹ Fyall och Garrod, 2005, ss. 6-16.

⁷⁰ Beverland och Bretherton, 2001.

⁷¹ Das och Teng, 2000.

⁷² Ibid, ss. 36-37, 51.

⁷³ Ibid, s. 40.

⁷⁴ Eisenhardt och Schoonhoven, 1996, i Das och Teng, 2000, ss. 33, 36.

⁷⁵ Morrison, 1994.

3.2.2. Socialt- och relationellt utbyte och nätverkande

Enligt teorin om socialt- och relationellt utbyte ingår företag i samarbeten eftersom de inte på egen hand kan lösa de utmaningar, svårigheter och förändringar som äger rum i den miljö de verkar i⁷⁶. Socialt och relationellt utbyte har alltid varit viktigt, men har ökat i betydelse när förändringar i marknadsstrukturer gjort att företag har svårare att klara sig själva. De har i princip blivit tvingade att samarbeta och dela med sig av sina kunskaper för att kunna skapa värde⁷⁷. Det handlar alltså om ett ömsesidigt beroende företagen emellan där ett utbyte av social- och kunskapsmässig natur förekommer⁷⁸. Tanken är att företag som arbetar tillsammans kan maximera nyttan av de samlade förmågorna eftersom de sammanlänkas med varandra i ett nätverk⁷⁹. Grundtanken bakom teorin är att alla involverade parter ska tjäna på utbytet på något vis. Ekonomisk förtjänst beskrivs dock som sekundärt och det är främst det sociala- och relationella utbytet som lockar⁸⁰. Centralt för samarbetet och utbytet är förtroende för varandra och engagemang hos alla involverade i nätverket⁸¹. Resultatet av utbytet och nätverket ses ofta i form av prestationer och lönsamhet som är högre än snittet, vilket ofta beror på att de involverade parterna lär av varandra och att deras kombinerade resurser ger alla i nätverket en framträdande position⁸².

Socialt utbyte kan ske på många sätt och nätverken kan vara olika utformade. Ett nätverksverktyg som fått en oerhörd betydelse är Internet. Det handlar inte längre enbart om informationsdelning och att länka samman människor, utan sociala medier som Facebook används i allt större utsträckning i utbildningssyfte⁸³. Det är framför allt möjligheten till gruppinteraktioner och gemenskap genom chattar och diskussionsforum som gör sociala medier till lämpliga plattformar för utbildning och sociala utbyten⁸⁴.

Teorin om socialt utbyte och nätverkande handlar alltså om att företag går in i samarbetsorganisationer eftersom de inser fördelarna med att jobba tillsammans med andra företag som befinner sig i en liknande situation.

⁷⁶ Fyall och Garrod, 2005, ss. 146-147.

⁷⁷ Paulin och Ferguson, 2010, s. 367.

⁷⁸ Fyall och Garrod, 2005, ss. 146-147; Donaldson och O'Toole, 2007, s. 80.

⁷⁹ Fyall och Garrod, 2005, ss. 147.

⁸⁰ Lambe, Whitman och Spekman, 2001, s. 6.

⁸¹ Donaldson och O'Toole, 2007, s. 29.

⁸² Ibid, ss. 45-46.

⁸³ Arnold, N och Paulus, T, 2010.

⁸⁴ Ibid.

3.3. Nya marknadsföringsstrategier

De senaste åren har flera nya marknadsföringsstrategier uppkommit då varumärkesbyggandet, på grund av bland annat den ökade globaliseringen, anses bli viktigare och viktigare⁸⁵. En marknadsföringsstrategi som är vanlig idag är co-branding. Det innebär att två eller flera varumärken existerar tillsammans som en helhet till konsumenten⁸⁶. Tanken med detta är att aktörerna ska kunna dela på marknadsföringskostnader, få tillgång till nya marknader, öka varumärkeskännedomen samt att eventuellt ta del av varandras varumärkesimage⁸⁷. Co-branding lämpar sig speciellt för mindre välkända varumärken som vill in på nya marknader då företagen kan ta del av varandras kundkrets⁸⁸. Co-branding kan alltså användas som en marknadsföringsstrategi då företag vill nå ut till nya kundkretsar som de på egen hand har svårt att nå.

3.4. Lojalitet

Många forskare beskriver en stark koppling mellan varumärkets värde och konsumenters varumärkeslojalitet⁸⁹. En varumärkeslojal konsument betalar ofta lite mer för det specifika varumärket då de anser att de får någonting unikt som ingen konkurrent kan erbjuda, exempelvis tillförlitlighet eller unika förmåner⁹⁰. Gerber beskriver att det kostar sex gånger så mycket att få in en ny kund än att sälja till en lojal kund. Det finns därför pengar att vinna på lojala konsumenter. Samtidigt menar han att lojalitet sällan existerar då konsumenter generellt är ombytliga. Det behövs sällan mycket för att övertala en konsument, rabatters slagkraft visar just på detta. Ofta kan restid, öppettider och liknande resultera i att konsumenter byter varumärke utan att blinka. Riktigt lojala konsumenter kan därför ha stor påverkan på företag; både ekonomiskt och för varumärkets värde. Dock menar Gerber att verklig kundlojalitet är näst intill omöjlig att uppnå⁹¹.

⁸⁵ Lin, 2013, ss. 346-347; Chang och Chang, 2012, ss. 240-241.

⁸⁶ Lin, 2013, ss. 346-347.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Krystallis & Chrysochou, 2013, ss. 139-140; Chaudhuri & Holbrook, 2001, ss. 81-82.

⁹⁰ Chaudhuri & Holbrook, 2001, ss. 81-82.

⁹¹ Gerber, 2010

3.5. Företagskultur

Ett företags kultur kan enligt Chernatony och Cottam påverka anställdas bemötande gentemot kunderna, vilket i sin tur leder till en påverkan på varumärket. Detta är speciellt vanligt inom serviceindustrin, då de anställda ofta är en del av den produkt som säljs⁹². Denna upptäckt har lett till att företag idag lägger stort fokus på att förbättra företagskulturen⁹³. Företagskultur beskrivs som ett mönster av värderingar och förväntningar som delas av en organisations medlemmar. Dessa värderingar och förväntningar resulterar i normer som formar beteenden hos individer inom organisationen. Att förstå sin företagskultur kan också minska risken för misslyckande vid införandet av nya strategier⁹⁴. Företagskultur kan enligt Hankinson och Hankinson delas upp i tre delar; *visuella artefakter*, *underliggande värderingar* samt *beteende*. De *visuella artefakterna* kan till exempel handla om en logga eller klädkod. *Underliggande värderingar* kan vara generella eller specifika och kan exempelvis handla om en ståndpunkt företaget tagit. *Beteendet* handlar om hur dessa värderingar och artefakter tar sig i uttryck i anställdas beteende. De flesta företag jobbar idag med en eller flera av dessa, exempelvis genom utbildning eller strategiska val vid rekrytering för att en önskad företagskultur ska uppstå⁹⁵. Chernatony och Cottam har hittat en koppling mellan starka varumärken och konsekventa identitetskomponenter inom företag. De menar på att starka kulturer innebär konsekventa värderingar och metoder. Motstridiga uppfattningar och värderingar i företaget kan leda till opassande varumärkesbeteende vilket kan påverka varumärket. Viktigt att tänka på är dock att ett varumärkes framgång har bättre chanser om det backas upp av en företagskultur som har förmågan att utvecklas med sina kunder. Företagskulturen bör därför vara konsekvent genom hela företaget samtidigt som det är viktigt att den är flexibel och kan utvecklas i takt med marknaden⁹⁶. I en studie som tittat på hur hotell inom konsortium arbetar med intern marknadsföring har det konstaterats att hotellen ofta arbetar med att träna frontpersonalen i att marknadsföra varumärket, även kallad kundfokuserad intern marknadsföring. Vad de dock arbetar mindre med är den så kallade personalfokuserade interna marknadsföringen, som innebär att marknadsföra varumärket till personalen i hopp om att de internaliserar organisationens värderingar och därmed lättare kan marknadsföra den utåt mot kunden⁹⁷.

⁹² Chernatony och Cottam, 2008, s. 15.

⁹³ Ortega-Parra och Sastre-Castillo, 2013, s. 1071.

⁹⁴ Schwartz och Davis, 1981, ss. 31-33.

⁹⁵ Hankinson och Hankinson, 1999, ss. 136-137.

⁹⁶ Chernatony och Cottam, 2008, ss. 12-17.

⁹⁷ Hales och Megrate-Butcher, 1994.

3.6. Maktutövande i platta organisationer

De senaste decennierna har managementteoretikerna distanserat sig allt mer från hierarki och byråkrati⁹⁸. I takt med dynamiska och tekniska utvecklingar har istället intresset riktats mot decentraliserade, mer flexibla och organiska organisationsstrukturer⁹⁹. En fördel som har setts i mer organiska organisationsstrukturer är att traditionell maktutövning och motståndet mot den minskar, eftersom maktstrukturen inte är lika påtaglig som i hierarkiska organisationer¹⁰⁰. Dock är möjligheten till att styra och influera platta och mer flexibla organisationer någonting forskare har intresserat sig för länge¹⁰¹. Courpasson menar att maktstrukturer och maktutövande även existerar i platta och flexibla organisationer, men att det numera sker på ett nytt sätt, eftersom kontroll inte effektivt kan ske genom hot och tvång¹⁰². Genom nya, mer legitima styrverktyg kan decentraliserade organisationer på så sätt kontrolleras på ett mindre uppenbart sätt¹⁰³. Ett sådant styrverktyg är mjuk dominans som handlar om att få människor att frivilligt göra vad som egentligen fordras av dem¹⁰⁴. Genom att tilldela människor ansvar och göra dem delaktiga infinner sig en upplevelse av makt hos organisationsmedlemmarna, samtidigt som en kontrollerbarhet skapas¹⁰⁵. För att försäkra att organisationsmedlemmarna arbetar i enlighet med organisationens mål används piskor och morötter som kontrollverktyg¹⁰⁶. Eftersom organisationsmedlemmarna upplever att de är delaktiga och har makt, så skapas en acceptans och legitimitet för besluten som tas i organisationen. Kontrollverktygen upplevs därmed som rättfärdigade¹⁰⁷.

⁹⁸ Clegg et al, 2007, s. 184.

⁹⁹ Ibid, ss. 111-112, 142.

¹⁰⁰ Ibid, s. 184.

¹⁰¹ Courpasson, 2000, s. 141.

¹⁰² Ibid, ss. 154-155.

¹⁰³ Ibid, s. 155.

¹⁰⁴ Clegg et al, 2007, ss. 171, 184-185.

¹⁰⁵ Ibid, ss. 184-185.

¹⁰⁶ Ibid, s. 185.

¹⁰⁷ Ibid.

4. Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av den empiriska undersökningen. Resultatet har sammanförts i tre kategorier och flera underkategorier som togs fram med hjälp av innehållsanalysen. Dessa kategorier används som rubriker i presentationen av resultatet. Resultatet presenteras i form av direkta citat samt sammanskrivna referat.

4.1. Svenska konsortiers utformning – syfte, erbjudande och organisation

Området beskriver anledningar till att konsortier vuxit fram i Sverige, vad de erbjuder sina medlemmar, vilka krav de ställer på dem samt hur organisationsstrukturen ser ut.

4.1.1. Svårigheter att stå ensam

Representanterna för de tre konsortievarumärkena vi träffade uttryckte alla svårigheten i att som fristående aktör stå ensam. Två av dem menade att eftersom deras medlemmar främst är hotell lokaliserade på landsbygden där närvaron av andra hotellierer att fråga är lägre, behövs medlemskap i en organisation. En respondent pekade även på en överetablering i branschen vilket lett till nya strukturer.

”Ja ett nätverk att prata med, man vill kunna prata med oss i styrelsen eller VD:n, kollegor och den biten för man känner sig nog rätt ensam och osäker på om man gör rätt eller fel och vill ha någon att jämföra med. Det är nog den största drivkraften, framförallt på mindre orter, de umgås inte gärna med /.../ de har inget utbyte med de konkurrerande hotellen. Och det är svårt att hitta någon på annan ort att prata med utan att man vet om det är konkurrens eller inte. Så det är nog det viktigaste”.

”Ja, du klarar dig inte att vara själv alltså. Sitter du på ett sådant här ställe, vad ska du göra ensam? Du får ingen kraft mer än liksom det du orkar generera genom egna väggar”.

”Det finns en jättestor överetablering av hotell i Sverige, med undantag för storstäderna så är det ju ingen uppåtgående bransch precis”.

De var alla överens om att fristående hotell tillsammans är starka och kan uppnå synergieffekter och på så sätt konkurrera med de stora kedjorna.

4.1.2. Vad erbjuder de hotellen?

Konsortierna skilde sig lite åt i vad de erbjuder medlemshotellen. En respondent uttryckte sig såhär:

”Alltså vi som har byggt det är aktiva, vi har hotell, vi kan branschen. Så vi tillhandahåller det som vi vet man vill ha. Vi håller det på en enkel nivå. Ägarna driver sina hotell och har våra verktyg för att kunna göra det och bli lönsamma eller så. Med inköpsarbete, stammisprogram, marknadsföring”.

Alla konsortierna var marknadsföringsorganisationer som syftade till att hjälpa hotellen att exponera sig på mötesplatser. De arbetade mycket med nätbaserad marknadsföring, sökmotoroptimering, sociala medier och även bokningsprogram i smartphones och surfplattor. Det framkom även att alla konsortierna hade internationella samarbeten med andra konsortier ute i Europa.

”Man får ju marknadsfördelar i alla fall jämfört med de här individuella hotellen. Det ser vi ju, det är många som går in på vår hemsida och väljer sitt nästa ställe och sådär. Det är nästan som en service”.

”Vi har precis lagt ut en ny hemsida, den jobbar vi fortfarande med och det kommer att ta månader innan den är färdig. Men vi har liksom börjat anpassa oss och vad som har skett nu den senare perioden det är ju det att utvecklingen har gått så långt att du inte längre bara sitter och tittar på din pc eller surfplatta, nu ska alltså bokningsfunktionen ner i din telefon. Och för att komma in i en smartphone krävs det nu alltså nya program”

Två av konsortierna jobbade även mycket med utvidgad marknadsföring. De hade gått ihop med andra företag för att på så sätt kunna exponera det egna varumärket och därigenom även hotellen, få större spridning och nå fler målgrupper.

”För det handlar om att skapa synergier och allt möjligt va. Nu ska vi gå ihop då med organisationen xxx och vi ska göra en ganska intressant kampanj med xxx. Vi har nått som heter xxx då som jobbar emot företagsklubbar, banker och så vidare. För det gäller att få ut vårt namn precis överallt och få att affärer på nått sätt börjar rikta sig in emot oss”.

Centrala inköpsavtal erbjöds utav två konsortier. Avtalen innebar att hotellen fick rabatterade inköpspriser hos de största leverantörerna. Principen var att ju mer hotellen handlade, desto mer fick de tillbaka i kickback. Respondenterna var av uppfattningen att många hotell finansierade medlemskapet genom återbäringen från avtalet.

Lojalitetsprogram erbjöds även av två av konsortierna.

”Vi har ett sådant där stämpelkort, ett sådant gammalt hederligt. När man har samlat fem stämplat på minst 2 vistelser så får man en frinatt”.

”Gästklubben är ju det viktigaste på många sätt för det är det som gör att vi delar på våra gäster inom kedjan”.

Konsortierna lockade även med nätverksmöjligheter och sociala utbyten. Respondenterna lyfte fram att medlemshotellen gavs möjligheter att ha utbyte och lära av varandra

”Men det viktigaste är nog när vi träffas i hotellkedjorna. Vi har i alla fall tre möten om året, plus att vi har receptionsutbildningar och sådär, går igenom xxx och gemensamma aktiviteter och så. Men ja, jag tror de här träffarna när hotelliererna får komma och träffa andra hotellier så får man en vi känsla”.

Majoriteten av konsortierna jobbade även med olika former av utbildningar, både för högre chefer och för personalen. En av respondenterna berättade till exempel att de i år jobbade speciellt med att utbilda hotellen i marknadsföring.

”Vi har en varumärkesexpert som kommer och föreläser då, på en väldigt praktisk nivå också så att alla får ut någonting av det. För alla är ju på väldigt olika nivåer, vissa är väldigt basic och andra är jätteduktiga”.

4.1.3. Organisationsstruktur

Alla tre konsortierepresentanterna berättade om administrativa organisationer med servicekontor bestående av under fem personer. De menade att det bidrog till en flexibilitet som de stora kedjorna inte har.

”Xxx har haft som vision hela tiden att det ska vara en så platt organisation som möjligt och så enkelt som möjligt och att det ska inte skapas en stor administrativ organisation”.

Beslutsfattandet såg lite olika ut. Ett konsortium ägdes av alla medlemmarna gemensamt och hade en styrelse som servicekontoret rapporterade till. Styrelsen tog besluten, men en dialog med ägarna fördes.

”Vi uppmuntrar hela tiden att hör av er till oss om det är någonting och vi har ju väldigt tät kontakt med våra hotell. Vi har ju nästan daglig kontakt med de flesta. Så alla är alltid välkomna och sedan är det någonting så lyfter vi upp det på styrelsen och så får man ta beslut där. Och om man känner att nej, det här måste upp på årsmötet så diskuterar vi det

där. Ja så är det absolut. Det är ju våra ägare så det är jätteviktigt att alla får komma till tals. Sedan behöver det inte betyda att vi gör det men /.../ vi går hela vägen”.

Den andra representanten berättade om medlemsråd, diskussionsgrupper och flertalet medlemsmöten varje år där önskemål och åsikter fördes fram. Hotellen hade dock ingen formell makt, utan beslut togs av ägarna. Slutligen så menade den tredje respondenten att han stod för det mesta av det vardagliga beslutsfattandet själv eftersom det var lättare att få ordning och driva en agenda på så sätt. Större beslut togs genom röstning där majoriteten av medlemmarna måste vara överens för att beslut skulle fattas.

”Och sen har vi sagt som så att, vi är tio stycken i gruppen och vi måste vara sex för att fatta beslut. Och då fattar vi beslut på sittande möten och det rivs aldrig upp. Du är med och har du valt att inte komma, så bara svälj det. Så enkelt är det. Det går inte att vara mer demokratisk faktiskt. Det funkar inte”.

4.1.4. Krav på hotellen

Representanterna för konsortierna ansåg alla att kraven de ställde på medlemshotellen var få. Vissa krav fanns dock och skilde sig inte nämnvärt åt mellan konsortierna. Alla krävde att medlemshotellen skulle vara tre- eller fyrstjärniga och vara medlemmar i branschorganisationen Visita. Att aktivt använda konsortiets logga på hemsidan och i marknadsföringsmaterial lyftes också fram av alla tre som ett krav. Två av respondenterna lyfte fram historisk- eller kulturellanknytning som krav liksom ett naturnära läge. Att aktivt informera och promota lojalitetsprogrammen beskrev också två av respondenterna som ett krav. Det fanns däremot inga speciella fysiska krav på medlemshotellen.

”Sedan behöver inte det vara som att vi säger att de måste ha tre kuddar och det och det för allting handlar ju väldigt mycket om en känsla och upplevelsen av ett ställe”.

”Vi har ingen egen standard, alltså fysiskt vad det ska finnas för någonting. Och det är ju för att hotellet ska slippa förhålla sig till två regelsystem som inte alltid är kompatibla med varandra”.

En generell önskan om att hotellen skulle jobba med varumärket framfördes också. Speciellt en av respondenterna uttryckte att det handlade om att lära medlemmarna vilken nytta de kunde ha av att använda konsortievarumärket mer aktivt. Respondenten menade att konsortiets varumärke säger mer än det enskilda hotellets namn och att det därför handlade mer om att uppmuntra till varumärkesanvändande än att kräva det.

”Och då får vi ju högre lojalitet till varumärket också när de själva tagit beslutet att sätta in det i annonsen”.

4.2. Anledningar till medlemskap

I kategorin beskrivs anledningarna till varför representanterna för de enskilda hotellen har valt att gå in i konsortier. Tankar från respondenten som funderade på medlemskap redogörs också för.

4.2.1. Ökad gästgenerering och ökad lönsamhet

Möjligheten till att attrahera mer gäster lyftes fram som den primära anledningen till medlemskap av flera av hotelliererna. De framförde att de hoppades att medlemskapet i ett konsortium skulle leda till en högre och jämnare beläggning, något som de uttryckte som svårt att lyckas med på egen hand.

”Alltså det jag hoppas på med xxx är ju just det här weekendboendet. Inte sommartid, för då klarar man sig som det är, men övriga året. Men det vet vi ju inte, men det tror jag kanske, ja det hoppas och tror jag kommer hjälpa oss”.

De uttryckte att det i slutändan handlade om att öka lönsamheten i en bransch med små marginaler.

”Ja det finns ju ett antal olika bottnar i det här, framförallt så är det ju en lönsamhetsfråga”.

4.2.2. Tillgång till ökade resurser

De tre hotellrepresentanterna berättade om flera anledningar till att de valt att gå in i konsortier. Samlas de ihop under ett paraplybegrepp handlade det till stor del om tillgång till resurser av olika slag. En anledning som lyftes fram var starkare förhandlingsstyrka. En respondent menade på att det var svårt som enskilt hotell att skriva avtal med stora företag och att konsortietillhörigheten möjliggjort det.

”Så det är det som är bra med en kedja, att du kan komma åt de stora företagen. För det kan inte vi göra själva som ett litet privatägt hotell”

Marknadsföringsfördelar lyftes fram av alla som en huvudanledning till medlemskapet. De pekade på fördelarna med att få rikstäckande reklam och exponering och menade på att de på egen hand inte kunnat nå ut till så många som de gör idag genom konsortiemedlemskapet.

”Marknadsföring och en liten klasstämpel. Att synas gemensamt, hjälpa varandra att göra attraktiva paket och så vidare”.

Även lojalitetsprogrammen som två av konsortierna erbjöd pekades ut som betydelsefulla av hotellägarna samt av respondenten som funderade på medlemskap.

”Och sedan var de det här med xxx att man har lojalitetsprogrammet. Att man samlar poäng och bonusnätter och sedan kan ta ut dem i frinätter eller, vi har ju en jättefin webbshop de kan handla i. Sådant är jätteviktigt idag, kunder är så att, jaha vilken kedja tillhör ni så jag kan samla mina poäng”.

”Just lojalitetsprogrammen är så starka /.../ och är det så att dem här lojalitetsprogrammen styr resande och valen av hotell så pass mycket”.

Möjligheten till inköpsfördelar nämndes av två hotellierer som betydelsefullt.

4.3. Upplevd påverkan på hotellen

Detta område behandlar hur hotellägarna och personalen upplever att medlemskapet påverkar dem i jobbet.

4.3.1. Implementering på de enskilda hotellen

Hotelliererna var överens om att en av de svåraste utmaningarna med ett konsortiemedlemskap är att implementera det i hela verksamheten. De var samtidigt överens om att det är en av de viktigaste delarna att fokusera på. Flera av dem uttryckte att den fasta personalstyrkan är medveten om att de är medlemmar i ett konsortium, men att detta är en bransch där många anställda arbetar extra och under säsong. Som en konsekvens av detta menade de att det är svårt att göra alla medvetna. Särskilt svårt är det att få personalen insatta i vad medlemskapet innebär för organisationen och gästerna.

”Frågar du här så vet nog alla att vi är med i xxx. Frågar du vad det innebär, så börjar de nog svaja lite”.

Några av hotelliererna beskrev hur de försökt implementera konsortiemedlemskapet ner till de anställda genom att utbilda personalen och presentera det i personalböcker.

4.3.2. Upplevda krav och möjlighet till påverkan

Hotelliererna och personalen beskrev att det ställs en del krav på dem i och med medlemskapet. Dessa krav bestod av bland annat skyltning med konsortiets logga på olika sätt, att en viss standard måste hållas genom exempelvis stjärnmärkning eller gästenkäter samt medlemskap i Visita. Inget av medlemshotellen uttryckte någonting negativt med dessa krav, utan istället beskrevs det som självklara krav oberoende av medlemskapet. De krav som

konsortierna ställde var inga detaljerade krav som hotellen upplevde gick emot deras egna koncept.

”Utan de menar på att det är helt upp till oss och det är ju så att vi betalar ju ändå en medlemsavgift till dem varje månad. Och då vill ju jag också visa att jag är ett xxx, för jag har faktiskt valt det själv, det är ingen som har tvingat mig.”

”Och det är ju samma krav som dem ställer på oss som vi själva ställer. Kraven är ju dem samma”.

Beträffande hotellens möjlighet att påverka så upplevde flera av respondenterna att deras egen möjlighet till organisationspåverkan var låg. De underströk dock att konsortierna är lyhörda för feedback från sina medlemmar. Hotelliererna upplevde att de har en frekvent kommunikation med konsortiet när det gäller stort som litet och att deras synpunkter hörs. Något vissa poängterade var att aktiv medverkan på årsmöten och gemensamma aktiviteter är bästa vägen för att få fram sina idéer.

”Precis, och det är ju allt ifrån det lilla som att en gäst har tappat sitt kort till utbildningar med nya hotell. Det är både det stora och det lilla de stöttar med vilket är fantastiskt”.

”alltså man kan ju påverka men det gäller att vara på plats. Och vara lite aktiv”.

4.3.3. Effekter i den dagliga driften

Som tidigare nämnts upplevde ingen hotellier att konsortierna ställde några strikta krav på dem. Trots detta poängterade några respondenter att de för att gynnas av konsortiemedlemskapet aktivt behöver arbeta med det operativt. Mest påverkan ansåg de att det hade på receptionisterna som exempelvis behöver jobba med att informera om och rekrytera medlemmar till lojalitetsprogrammen. Hotellens marknadsföringsavdelning påverkades då de ansåg att det är en ständig avvägning mellan när de behövde använda sig av konsortiets logga och när de kunde stå på egna ben. Dessutom upplevde restaurangpersonalen att inköpsavtalen påverkade deras arbete genom att de försöker köpa så mycket som möjligt via avtalen för att få bra kickback till företaget.

”Men sedan behöver vi inte. Men det är såklart att det ger ju bättre feedback så småningom. Men krav är det ju inte”.

4.3.4. Upplevda fördelar

Vad hotelliererna upplevde att de vann på att ingå i ett konsortium var framförallt att de fick vara självständiga samtidigt som de fick ta del av fördelarna med att ingå i en kedja. Dessa fördelar beskrevs som att tillsammans blir man starkare och att det blev lättare att kartlägga

gästerna i och med lojalitetsprogrammen. En ökad förhandlingsstyrka både gällande inköp men också för att skriva centrala avtal med företag och på så sätt öka gästflödet, utgjorde andra fördelar. En av hotelliererna upplevde att konsortiemedlemskapet genererat ökat gästflöde på grund av större avtal med företag.

”Just att man är självständig trots att man ingår i en kedja, att man får fördelarna i alla fall”.

”Men sedan är det ju bra att om man då är en kedja så handlar det ju också om inköp, alltså allt vi köper in, då kan de göra centrala avtal hos olika leverantörer. För det är mycket lättare nu när vi är en kedja för nu har vi xxx hotell i Sverige, vad kan vi få för priser på tvättmedel och diskmedel och sånt”.

Majoriteten av hotelliererna upplevde att nätverket och utbytet som skapades i konsortierna var viktigt för att utvecklas. Genom att samverka som en enhet upplevde de att de kunde ha ett ärligt och rakt utbyte med varandra, något som ansågs vara ovanligt i branschen då många överdriver siffror och beläggningsgrad. Genom att spela i samma lag kunde de istället vara ärliga mot varandra, både när det gick bra och mindre bra, och på så sätt hjälpa varandra. En respondent ansåg att detta raka utbyte var unikt för fristående verksamheter i jämförelse med de klassiska kedjorna. En annan påstod att det beror på konsortiets spridning, då de som ligger för nära annars ofta blir för stora konkurrenter.

”En jätteviktig del i den här grupperingen och kanske varför vi väljer att vara kvar är att man träffar branschkollegor och att vi i den här lilla gruppen kan vara ärliga och raka mot varandra och få ärliga och raka svar. Det är många som snackar skit i branschen och det är många som ljuger om att de alltid har fullt och hög beläggning och sådär”.

”det blir en gemenskap istället där man tar nytta av varandra helt klart”.

Vad personalen lyfte fram som gynnsamt är framförallt de utbildningar och föreläsningar som erbjöds samt personalrabatter. En respondent lyfte även fram en gemensam Facebookgrupp som en upplevd fördel. Facebookgruppen fungerade som ett social forum för anställda inom konsortiet där de kunde diskutera och hjälpa varandra. Dessa olika personalförmåner och mötesplatser lyftes fram av personalen som positiva och uppskattade. Dels av privata skäl men också för att det skapade en vi-känsla där alla kunde ta del av varandras kunskap och erfarenhet.

”En stor del som är positiv för personalen och så är utbytet, att vi har ett lojalitetssystem så personalen kan åka runt och testa ställena”.

4.3.5. Upplevda nackdelar

Ingen respondent vi intervjuade uttryckte några direkta nackdelar med medlemskapet. Några ställde sig dock frågande till hur mycket de egentligen tjänar på medlemskapet. De menade att det är svårt att veta hur mycket gäster medlemskapet egentligen genererar och om det är värt kostnaden.

”vi får ju gäster från det, sedan kan jag ju inte säga hur stor procent det är eftersom det är så många vi samarbetar med som genererar gäster. Så det är svårt att säga spontant”.

”Men det vet man ju själv, det är ju många som går in på xxx hemsida, tittar, kollar igenom alla hotellen och sen ringer man ju själv till hotellet. Så det är svårt att veta - hur mycket får jag, hur mycket ger det mig i pengar, eller i bokningar då”.

”Det har vi ingen uppfattning om /.../ Vi har ju stamgäster som har blivit medlemmar för att de ska tjäna poäng ju, men visst har det ju gett oss nya gäster”.

5. Analys

I detta avsnitt analyseras det visade resultatet som sätts i relation till valda teorier och delvis tidigare forskning. För att göra analysen mer lättförståelig har vi valt att utgå från de tre frågeställningarna och lyfta in empiri och teori.

5.1. Svenska konsortiers utformning

Detta stycke analyserar empiri som möjliggör besvarandet av vår första frågeställning "hur är svenska konsortier utformade"?

5.1.1. Svårigheter att stå ensam

Den primära anledningen till bildandet av konsortier som lyftes fram av konsortierepresentanterna var att det är svårt för hotellen att klara sig på egen hand. De menade att de var starka tillsammans och kunde uppnå synergieffekter genom ökade resurser för att på så sätt stå upp mot de stora kedjorna. I enlighet med tidigare forskning kring kedjors framväxt beror dessa hopslagningar på krav på tillväxt, möjlighet till skalfördelar och att det på egen hand är svårt att uppnå stora marknadsandelar på grund av att branschen är fragmenterad¹⁰⁸. Precis som respondenterna framhävde så menar Knowles att fristående hotell saknar resurserna som krävs för att själva etablera sig som starka aktörer på marknaden¹⁰⁹. Respondenterna upplevde också att det finns en överetablering av hotell som har lett till fragmentering och hög konkurrens i branschen. Porters teori om de fem krafter som tillsammans med grundläggande strukturer i branschen påverkar lönsamheten, kan bidra med att förstå anledningen till att konsortier startas. Eftersom respondenterna nämnde att det är svårt att stå ensam på grund av att de saknar resurser för att uppnå marknadsandelar och även på grund av att konkurrensen är hög så innebär det enligt Porters teori att lönsamheten i branschen borde vara låg. Stämmer dessa premisser så förklarar det därmed det strategiska valet att bilda konsortier¹¹⁰.

5.1.2. Svenska konsortiers erbjudande

För att sätta de empiriska fynden i relation till tidigare forskning så påminner de svenska konsortierna vi träffade om marknadsföringskonsortier och marknadsförings- och inköpskonsortier. I likhet med Slatery et als. forskning så handlade det främst om att erbjuda medlemshotellen möjlighet att exponera sig och nå en större marknad. Även inköpsarbetet lyftes fram som betydande av respondenterna. Samarbete kring utveckling av tekniska

¹⁰⁸ Knowles, 1996, ss. 100, 161; Fyall och Garrod, 2005, 260-261.

¹⁰⁹ Jfr Knowles, 1996, ss. 100, 161

¹¹⁰ Jfr Porter, 2008, ss. 80-85.

plattformar och sökoptimering erbjöds av majoriteten och ett konsortium arbetade även med gemensam bokning i appar. Även personalutbildning erbjöds av majoriteten. Konsortierna har därmed även drag av att vara bokningskonsortier och personal- och utbildningskonsortier¹¹¹. Det tyder på att svenska konsortier har betydande likheter med tidigare forskning kring vad konsortier erbjuder. I Slatery et al. forskning om konsortier redogörs för fem olika varianter av konsortier med olika syften¹¹². Ingen av de svenska konsortier vi har studerat visar på en så distinkt uppdelning som den Slatery et al. presenterar. Istället är den svenska typen av konsortium en variant som har införlivat flera delar och syften. Lojalitetsprogram lyftes fram som en fundamental del av erbjudandet av majoriteten av konsortierepresentanterna. I tidigare forskning är detta inget som har framhävts. Marknadsföringsaspekten har också utvecklats och involverar nu även samarbeten med andra partnerföretag, vilket kan förstås som en slags co-branding. Tanken med co-branding är att varumärkena ska kunna ta del av varandras kundkrets, nå en större spridning och därigenom öka kännedomen om det egna varumärket¹¹³. Det är just dessa synergieffekter som lyftes fram av respondenterna.

5.1.3. Organisationsstruktur och maktbalans i svenska konsortier

De administrativa organisationerna beskrevs av konsortierepresentanterna som små, platta och flexibla, med servicekontor bestående av max tre personer. Beslutsfattandet beskrevs som centraliserat, men medlemshotellen hade stora möjligheter att påverka genom aktiv närvaro på möten och medlemsråd. Även hotelliererna delade denna uppfattning. Vissa kvalitetskrav, i form av stjärnmärkning, och vissa konkreta krav, som användandet av loggan på hemsidan, ställdes på medlemshotellen. Hotellen själva upplevde dock dessa krav som självklara oberoende av konsortiemedlemskapet, eftersom de menade att de ställde samma krav på sig själva. Det fanns också en rad policyer som konsortierna uppmuntrade till, och visade på nyttan med att följa. Förhoppningen var att hotellen själva skulle inse nyttan av att leva upp till dessa. Respondenternas samlade uppfattningar och åsikter tyder på en organisationsstruktur liknande den flexibla och organiska som Clegg et al beskriver¹¹⁴. Den grad av motstånd mot centralt maktutövande som förknippas med hierarkiska organisationer sågs inte hos de enskilda hotellen. I enlighet med vad respondenterna angav ansågs inte kraven som påtvingade, utan snarare som självklara. Utifrån teorin om mjuk dominans och legitimitet beror det på att hotellrespondenterna betraktade sig själva som delaktiga i

¹¹¹ Jfr Slatery et al., 1985, ss. 192-193.

¹¹² Slatery et al., 1985, ss. 192-193.

¹¹³ Lin, 2013.

¹¹⁴ Jfr Clegg et al, 2007, s. 184.

beslutsfattandet och att de själva fick ta ansvar för sina egna koncept och sitt medlemskap i konsortierna. Vad konsortierna egentligen kan argumenteras ha gjort är att ha skapat en kontrollstruktur till stor del byggd på frivillighet, delaktighet och eget ansvar. Genom att visa på fördelarna med att till exempel använda loggan aktivt i marknadsföringen skapas incitament som kan bidra till att hotellägarna är mer benägna att aktivt använda konsortiets logga. Därigenom får konsortierna de enskilda hotellen att göra vad de indirekt kräver av dem, utan att det upplevs som krav. Risken för motstånd minskar således också¹¹⁵.

5.2. Svenska hotellierers anledningar till konsortiemedlemskap

I kommande stycken sätts resultat och teori i relation till vartannat så att frågeställning två, "Varför väljer fristående hotell att ingå i konsortier?", så småningom kan besvaras.

5.2.1. Tillgång till ökade resurser

Resultatet visade att hotellen främst går med i ett konsortium på grund av de fördelar de hoppas uppnå genom tillgång till exempelvis inköpsarbeten, lojalitetsprogram och mer omfattande marknadsföring. Just de ökade marknadsföringsresurserna de fick tillgång till hoppades de skulle resultera i fler hotellgäster och således en högre lönsamhet.

Hotelliererna delar konsortierepresentanternas uppfattning om att det är svårt att stå på egen hand som ett litet, fristående hotell. Porters teori om de fem krafter som påverkar lönsamheten i en bransch kan bidra med en förståelse till varför hotelliererna valt att ingå i konsortier. De synpunkter som hotelliererna lyfte fram som väsentliga, och som Porters teori kan bidra med en förklaring till, var möjligheten till minskade leverantörskostnader genom inköpsarbeten och möjligheten till starkare förhandlingsstyrka i upphandlingar med potentiella företagskunder om centrala avtal. Genom att samarbeta i konsortierna blir de en större aktör på marknaden och får därmed större förhandlingsstyrka gentemot större leverantörer och stora företagskunder, vilket därmed ökar lönsamhetspotentialen. Porter menar att det är just lönsamhetspotentialen som till stor del påverkar de strategiska val ett företag gör¹¹⁶.

Hotellierernas val att gå med i konsortier kan alltså anses bero på att de själva inte kan skapa den lönsamheten. En möjlig förklaring är att de saknar relevanta resurser. Den resursbaserade teorin bygger på att företag idag inte har alla de resurser som krävs för att klara konkurrensen

¹¹⁵ Jfr Clegg et al, 2007; Courpasson, 2000.

¹¹⁶ Jfr Porter, 2008.

i dagens marknadsläge¹¹⁷. Genom konsortiets organisationsstruktur och dess externa relationer upplever hotelliererna att de får tillgång till resurser de inte kunnat uppnå på egen hand. Tack vare medlemskapet menar respondenterna att de får tillgång till försäljnings- och marknadsföringskunskap, vilket kan förstås som mänskliga resurser¹¹⁸. Därigenom kan de nå ut till fler gäster, vilket nämndes som en viktig anledning till konsortiemedlemskapet. Dessa resurser bidrar i sin tur till att hotellen får tillgång till materiella resurser som starkare varumärkeskapital¹¹⁹. Att vara en del av ett större varumärke fungerar också som en klasstämpel enligt respondenterna, vilket kan innebära att potentiella gäster känner en större tilltro till hotellen då de tillhör ett mer välkänt varumärke. Lojalitetsprogrammet är också en resurs som lyftes fram som viktig av hotelliererna. Det kan bidra till att gästerna väljer deras hotell eftersom de kan erbjuda gästerna förmåner som kräver resurser som kan vara svåra att tillhandahålla på egen hand. Även inköpsfördelarna som nämndes som något som bidrog till valen att gå in i konsortier, kan förstås som ett resultat av de samlade resurserna¹²⁰.

5.3. Upplevd påverkan av konsortiemedlemskapet i den egna hotellverksamheten

Uppsatsens tredje frågeställning, ”hur upplever hotellägare och personal att konsortiemedlemskap påverkar arbetet i den enskilda organisationen?” kommer att besvaras i denna sista del av analysen.

5.3.1. Upplevda fördelar

Möjligheten till ett nätverk nämndes av hotellierer som en oerhört uppskattad effekt av medlemskapet. Ingen av hotelliererna uttryckte det som en anledning att gå in i ett konsortium, men många menade på att det var en av de viktigaste anledningarna till att de stannade kvar. Hotelliererna menade att de kunde utbyta idéer och lära av varandra, samt att de kunde ha ett ärligt kollegialt utbyte. Just möjligheten till socialt utbyte och ett nätverk är grundtanken till varför samarbete uppkommer inom teorin om socialt- och relationellt utbyte¹²¹. Precis som teorin säger så menade respondenterna att det gav dem ett ökat värde att träffa kollegor och kunna diskutera möjligheter och svårigheter. De poängterade att de kunde hjälpa varandra att utvecklas, vilket är hela grundtanken med samarbete enligt teorin. Teorin menar att enskilda företag har svårt att på egen hand lösa förändringar och svårigheter som

¹¹⁷ Jfr Das och Teng, 2000.

¹¹⁸ Jfr Barney, 1991; Tsang, 1998, s. 208.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Jfr Krystallis & Chrysochou, 2013, ss. 139-140; Chaudhuri & Holbrook, 2001, ss. 81-82.

¹²¹ Jfr Fyall och Garrod, 2005; Donaldson och O’Toole, 2007.

dyker upp och att alla inblandade gynnas av att samarbeta och hjälpa varandra¹²². De anledningar hotelliererna hade till att gå in i samarbetet fann de fördelaktiga även efter det att de blivit medlemmar. I enlighet med resursbaserad teori så upplevde de att de fått tillgång till mer resurser, vilket gjort dem starkare i förhandlingar med stora kunder och leverantörer. Medlemskapet har även genererat ett ökat gästflöde genom centrala företagsavtal enligt en hotellier.

Även de anställda påpekade att de hade stor nytta av nätverken och de utbildnings- och utvecklingsmöjligheter som erbjöds. En respondent berättade om Facebookgrupper där de anställda kunde diskutera med och lära av varandra. Arnold och Paulus pekar i sin studie på vilka möjligheter det finns att använda sociala medier till mer än bara nöje¹²³, och det framstår det som om ett av konsortierna gör. Även möjligheterna till att resa runt och bo billigare på kollegornas hotell lyftes fram som oerhört uppskattat. Både möjligheten till ett internetbaserat kollegialt utbyte och chansen till att kunna besöka de olika anläggningarna för en billig peng upplevde personalen ledde till en vi-känsla. Det kan ses som positivt för möjligheten till att skapa en gemensam företagskultur, något som både Roper och Hales samt Mecrate-Butcher annars menar kan vara svårt¹²⁴. Facebooksidan och de subventionerade övernattningarna kan därmed betraktas som intern marknadsföring syftad till att få de anställda att internalisera liknande underliggande värderingar. På så sätt kan en relativt konsekvent men ändå flexibel företagskultur skapas i konsortierna¹²⁵.

5.3.2. Upplevda svårigheter och utmaningar

Hotelliererna berättade om svårigheter att implementera konsortiemedlemskapet på alla nivåer i den egna organisationen. Majoriteten berättade att de försökte utbilda personalen i vad medlemskapet innebär. Främst receptionisterna utbildas eftersom de påverkas mest av medlemskapet då de interagerar med kunderna dagligen. Dock menade respondenterna från marknadsföringsavdelningen samt köket att medlemskapet även fått konsekvenser för dem i form av hur de jobbar med konsortiets logga och hur inköpsavtalen påverkar. Detta tyder på att även de avdelningar som inte har direktkontakt med gästen påverkas av konsortiemedlemskapet. Då främst receptionisterna utbildades kring vad konsortiemedlemskapet konkret innebär för hotellgästen kan hotellen anses arbeta med kundfokuserad intern marknadsföring, där personalen utbildas och tränas i att marknadsföra

¹²² Jfr Fyall och Garrod, 2005; Donaldson och O'Toole, 2007.

¹²³ Arnold och Paulus, 2010.

¹²⁴ Jfr Roper, 1995; Hales och Mecrate-Butcher, 1994.

¹²⁵ Jfr Chernatony och Cottam, 2008.

varumärket ut mot kunden¹²⁶. Mindre tid läggs på att marknadsföra varumärket till personalen så att de kan förstå och internalisera de värderingar som konsortiet har, vilket kan leda till att en konsekvent företagskultur utvecklas¹²⁷. Eftersom personalen utgör en väsentlig del av den produkt som säljs inom servicebranschen, menar Chernatony och Cottam att implementeringen av en gemensam företagskultur kan ha en stor påverkan på varumärket¹²⁸. Då personal från flera avdelningar uttryckte att medlemskapet har haft en påverkan på deras dagliga arbete är det därför viktigt att konsortiemedlemskapet implementeras på hela hotellet och blir en del av företagets värderingar, förväntningar och beteenden¹²⁹. För att uppnå det är det viktigt att inte bara utbilda personalen i vad medlemskapet innebär, utan också att marknadsföra det till personalen. Den visuella, mest påtagliga delen av företagskulturen som konsortiets varumärkeslogga är lätt att marknadsföra till personalen, då det handlar om att få dem att använda den i exempelvis marknadsföringsutskick och i mailkommunikation. De visuella artefakterna är därmed lätta att få personalen att arbeta med, då det påverkar dem i det dagliga arbetet¹³⁰. Hankinson och Hankinson menar att det är svårare är det att få personalen att internalisera de underliggande värderingar som finns i konsortiets företagskultur. Samtidigt kan det ses som viktigare då det kommer att påverka det beteende som de anställda uppvisar¹³¹. Om de anställda agerar på ett sätt som inte är förenligt med konsortiets värderingar finns det en risk för att opassande varumärkesbeteende uppstår, vilket kan påverka konsortiets varumärke negativt¹³².

En annan svårighet som uttrycktes var att avgöra hur mycket de egentligen tjänar på medlemskapet. Hotelliererna menade att de fått en högre beläggning sen de gått in i konsortiet. Dock visste de inte hur mycket gäster medlemskapet egentligen genererade och hur många som bokade dem på grund av medlemskapet. Att gäster går med i lojalitetsprogrammet eller bokar via konsortiets hemsida betyder inte alltid att de hittat hotellet den vägen eller att de är lojala. Gerber beskriver i sin forskning vikten av lojala gäster från ett kostnadsperspektiv. Han menar dock att verklig lojalitet sällan existerar eftersom konsumenterna är ombytliga. Det räcker oftast med att erbjudandet förändras något för att gästen ska ses sig om åt ett annat håll. Lojala gäster kan alltså ha en stor positiv ekonomisk

¹²⁶ Jfr Hales och Megrate-Butcher, 1994.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Chernatony och Cottam, 2008, s. 15.

¹²⁹ Jfr. Ortega-Parra och Sastre-Castillo, 2013, s. 1071; Schwartz och Davis, 1981, ss. 31-33.

¹³⁰ Jfr Hankinson och Hankinson, 1999.

¹³¹ Ibid.

¹³² Jfr Chernatony och Cottam, 2008.

påverkan, men är nästan omöjligt att uppnå¹³³, vilket kan ha påverkat hotellierernas möjlighet att mäta ett eventuellt ökat gästflödet.

¹³³ Gerber, 2010.

6. Diskussion och slutsatser

Syftet med studien var att undersöka hur den svenska konsortiemarknaden såg ut, vad det var som lockade fristående hotell att ingå i konsortier och vilket utfallet blivit. Ambitionen var att bidra till den grundläggande forskningen om konsortier i nutid och i en svensk kontext. I detta avslutande avsnitt förs en diskussion om de slutsatser som kan dras på urval av studien. Metoden och kvaliteten på uppsatsen diskuteras även och slutligen avslutar vi med att ge förslag på fortsatt forskning under området.

6.1. Svenska konsortier

Anledningen till att konsortier vuxit fram i Sverige kan anses bero på liknande anledningar som lyfts fram i tidigare forskning (stycke 1.2). Hög konkurrens och relativt låg lönsamhet i kombination med svårigheter att stå ensam och själv skaffa marknadsandelar har lett till att behovet av att samarbeta har uppstått.

De svenska konsortierna har många likheter med de fem varianterna av ursprungskonsortier som presenteras i tidigare forskning; dock har de svenska konsortierna införlivat delar av flera av de olika grundformerna. Deras erbjudande innefattar även utvidgad marknadsföring liknande co-branding samt lojalitetsprogram. Det krävs nationsöverskridande forskning för att avgöra om det är en svensk företeelse att erbjuda hotellen en komplett och utvidgad lösning med såväl marknadsföring, inköp och centraliserade bokningssystem som lojalitetsprogram, eller om det är en naturlig utveckling av konsortiers verksamheter som kan ses i hela världen. Oavsett kommer den svenska definitionen för vad ett konsortium är att vara en utveckling av Littlejohns befintliga. Baserat på analysen av den verksamhet de tre konsortierna bedriver, är ett svenskt konsortium:

En sammanslagning av fristående hotell som marknadsför sig genom ett gemensamt varumärke för att nå en större målgrupp och dela på resurser. Tillsammans bildar de ett nätverk inom samma bransch som istället för att konkurrera med varandra spelar i samma lag och tar vara på varandras erfarenheter. Vissa konsortier har utvecklat sitt koncept till att även erbjuda gemensamma inköpsavtal, lojalitetsprogram och personalutbildningar.

6.2. Diskussion kring konsekvenserna av konsortiemedlemskap

Precis som representanterna för konsortierna menade hotelliererna att det var svårare att klara sig som en ensam, fristående aktör. Det var främst ett högre och jämnare gästflöde och därmed en högre lönsamhet som lockade hotelliererna in i konsortierna. De resurser de får tillgång till är det som kan generera ökat gästflöde och lönsamhet. Nedan kommer vi föra en diskussion om diskrepansen mellan de positiva effekter och de svårigheter som kan identifieras i svenska konsortier och vad medlemmarna eftersöker.

6.2.1. Positiva effekter

Även om de hade svårt att peka på konkreta påverkansfaktorer, kunde hotelliererna och personalen identifiera positiva effekter av medlemskapet. En av de främsta fördelarna var det sociala utbytet med andra medlemmar, samt de utbildningar och personalförmåner de fick tillgång till. Anmärkningsvärt är att ingen nämnde behovet av relationellt utbyte som en anledning till att gå med, men att de i efterhand anser att det är av de saker de upplever att de och personalen gynnas mest av. En anledning till att just nätverket av likasinnade anses värdefullt kan vara för att majoriteten av respondenterna sitter på lantligt belägna platser där de blir ganska ensamma i sin hotelldrift. Möjligheten att sammankopplas med aktörer som har samma utmaningar och vardag som de har, upplevs därför som en stor vinning. Utifrån studien kan vi förstå att detta är en av de stora förändringarna jämfört med när hotellen stod ensamma och därför upplevs det också som den främsta fördelen. Personalens möjlighet att också ta del av nätverket anses vara oerhört betydelsefullt. Med tanke på konsortieorganisationernas relativt lösa struktur och kravbild finns det som vi identifierade i analysen en risk att de olika hotellen internaliserar konsortievarumärket på väldigt skilda sätt och att varumärket därför blir spretigt. Hotelliererna menade också att det var svårt att implementera innebörden av konsortievarumärket i den egna organisationen. Genom att personalen på de olika hotellen inom de olika konsortierna interagerar med varandra och utbyter tankar, idéer och lärdomar så ökar också chansen att de internaliserar varumärket på liknande sätt. Vi menar därför att hotelliererna bör arbeta mer med att se till att de anställda är aktiva och deltar i de aktiviteter och nätverk som konsortierna anordnar och erbjuder; särskilt eftersom de framhöll att implementeringen i den egna organisationen var svår. Meningen med och innebörden av medlemskapet kan på så sätt implementeras naturligt. På samma sätt anser vi att alla konsortier borde jobba mer med sociala medier och nätverkande för att verkligen marknadsföra konsortievarumärket internt, något de själva också tjänar på.

6.2.2. Svårigheter och utmaningar

I analysen kom vi fram till att det finns en svårighet att veta hur lönsamt medlemskapet egentligen är och hur mycket gäster det verkligen genererar. Det kan ses som något paradoxalt, eftersom hotelliererna ansåg sig vara nöjda med de marknadsföringsresurser de får. Även om de märker att beläggningen har ökat är det svårt att veta var de gäster som inte bokar via konsortiets centralbokningssystem har hittat hotellet. Det kan likväl vara genom personliga rekommendationer eller genom bokningsagenter. Genom en sökning på Google efter hotell på en viss destination kan vi se att det är bokningsagenter och de enskilda hotellens hemsidor som ger flest träffar. Som tidigare nämnt uttrycker konsortierespondenterna att de erbjuder nätbaserad marknadsföring samt sökmotorsoptimering. Vi ställer oss frågande till hur gynnsamt detta arbete är om hotellens egna hemsidor är lättare att hitta än konsortiernas. Effekterna av lojalitetsprogrammen är också svåra att avgöra. Även om gäster blir lojala till konsortiet, vilken vinning får de enskilda hotellen av detta? Påverkas de positivt av lojalitetsprogrammet eller är det bara konsortieorganisationen som helhet som gynnas? Då konsortiernas lösa organisationsstruktur bidrar till att konsortievarumärket inte får samma tyngd som klassiska kedjor, eftersom konsortierna utgörs av fristående hotell med olika karaktär, blir det därmed också svårare att samordna en gemensam marknadsföring. Både respondenterna och analysen visar på att det är svårt att mäta konsortiemedlemskapets effekt på gästflödet och därmed den finansiella lönsamheten. I enlighet med Carimbocas studie, så finns det en risk för avhopp om hotellen inte upplever att medlemskapet gynnar dem i den grad de hade hoppats på.

6.2.3. Avslutande reflektioner

Diskussionen har visat på både fördelar och svårigheter med svenska konsortier. Den marknadsföringsgrundpelare som svenska konsortier bygger på, är eventuellt inte så effektiv som konsortierna önskar. Istället är det de aktiviteter som syftar till att förbättra hotellens interna verksamheter, som hotellen tydligast upplever vinning av. Vi anser därför att konsortierna bör satsa mer på att stärka det gemensamma varumärket och den nätbaserade marknadsföringen för att optimera sökbarheten. Ett annat förslag är att fokusera verksamheten mot hotellstödande aktiviteter, såsom socialt utbyte mellan hotellen och kostnadsreducering, vilket i analysen visade sig vara effektivt och uppskattat. I slutändan kan även dessa aktiviteter bidra till att hotellen uppnår den lönsamhet de eftersträvar.

6.3. Metoddiskussion

Det finns några potentiellt upplevda svagheter och brister i uppsatsen. Avsaknaden av tidigare forskning i inledningskapitlet kan ses som en svaghet. Den frånvaron beror som tidigare nämnt i introduktionen (stycke 1.1.) på att sökningen efter hotellkonsortium (sökord *hotel consortia*) resulterade i endast strax över 20 träffar. Av dessa visade sig drygt tio stycken vara irrelevanta då de inte behandlade hotellkonsortier. Ämnet kan därmed eventuellt argumenteras vara ointressant att undersöka. Då nyligen gjord forskning pekar på behovet av forskning inom området ansåg vi dock att det var relevant att studera konsortier och bidra med nyare forskning inom ämnet.

I eftersökandet av svenska hotellsamarbeten som går att identifiera som konsortier utifrån Littlejohns definition fick vi tre träffar. I efterhand har vi fått kunskap om att det finns ett, eventuellt två, till konsortier som är svenska från början. Även om upplevelser, åsikter och motiv hos respondenter för ytterligare ett konsortium hade bidragit med mer kunskap och ökat generaliserbarheten, anser vi att urvalet är fullt tillräckligt för att ge en bild av svenska hotellkonsortier. Som tidigare nämnt bör dock uppsatsens resultat och slutsatser användas med försiktighet och ännu mer omfattande studier behövs.

Under pilotintervjun uppmärksammade vi att begreppet konsortium inte används av branschfolket och insåg då att allt för öppna frågor om begreppet förmodligen skulle visa sig svåra att få svar på. Det ledde till att väldigt öppna frågor om konsortier ansågs olämpliga att ställa på grund av risken att respondenterna inte skulle förstå vad vi var ute efter och att intervjuerna skulle bli informationsfattiga. Istället beslutade vi att låta frågorna vara fler till antalet och något mer direkta. De hölls dock fortfarande öppna och de respondenter som var benägna att tala fritt utan att många av frågorna egentligen behövdes ställas. Andra respondenter krävde mer specifika frågor från vår sida. Vår närvaro blev därför betydligt högre i vissa intervjuer än i andra, anledningen var för att säkerställa att intervjuerna genererade samma mängd information. Några intervjuer kan argumenteras vara korta, så även det samtal som genomfördes. Detta beror som vi nämnt i metoden (stycke 2.3) på bristen av information hos de anställda. Vår önskan hade varit att genomföra fler intervjuer med de anställda för att få större mättnad av deras upplevelser av konsortiemedlemskapet. Bristen på tid och resurser gjorde dock att det inte var genomförbart.

Slutligen kan de teoretiska ansatser vi använt oss av argumenteras vara spretiga och osammanhängande. Om konsortier hade varit ett väl undersökt område i Sverige hade vi som

uppsatsförfattare instämt i kritiken. Bristen på forskning bidrog dock till att en grund behövde läggas. Därmed ansågs det inte tillräckligt att enbart lyfta in två stora teorier, utan ett flertal olika behövdes för att verkligen belysa området och skapa en grundläggande förståelse.

6.4. Vidare forskning

Den här uppsatsen utgör en grund i forskningen kring konsortier i Sverige. Uppsatsens storlek gör dock att resultatet bör generaliseras med försiktighet och att mer omfattande studier behövs. Som nämnt i diskussionen skulle nationsöverskridande forskning behövas för att avgöra om svenska konsortiers utformning är en naturlig utveckling av konsortier som även kan ses i andra länder, eller om det är typiskt svenskt. Därmed skulle en jämförelsestudie mellan olika nationer kunna skapa en djupare förståelse inom ämnet.

Slutsatserna från diskussionen visar också att det är svårt för de enskilda hotellen att veta hur mycket de faktiskt tjänar på medlemskapet i form av ökad gästgenerering. Därmed borde det vara av yttersta intresse för hotellen samt akademi att empiriskt studera konsortiemedlemskaps påverkan på gästernas val. Mätverktyg skulle därför behöva utvecklas för att kunna mäta hur många som bokar hotellen på grund av konsortiemedlemskapet. Konsortierna kan därmed visa på sin effektivitet och hotelliererna får en chans att svart på vitt se lönsamheten i medlemskapet, något som idag är svårt att avgöra.

7. Referenser

7.1. Skriftliga

Arnold, N. och Paulus, T. Using a social networking site for experiential learning: Appropriating, lurking, modeling and community building. *Internet and higher education* 13, (2010): 188–196.

Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17 no. 1, (1991): 99-120.

Beverland, M. och Bretherton, P. The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliances. *Qualitative market research: an international journal* 4, no. 2, (2001): 88-99.

Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber, 2011.

Chang, W och Chang, K. Estimating the value of corporate co-branding synergies, *Kybernetes* 41 no. 1/2 (2012): 239-253.

Chaudhuri, A och Holbrook, M. (2001). The chains of effects from brand trust and brand affect brand performance: The role of brand loyalty, *Journal of marketing* 65, (2001): 81-93.

Chernatony, L. och Cottam, S. Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of product & brand management* 17 no.1, (2010): 13-24.

Clegg, S., Kornberger, M. och Pitsis, T. *Organisation och ledning*. Malmö: Liber, 2007.

Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization studies* 21 no. 1, (2000): 141-161.

Das, T. K. och Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management* 26 no. 1, (2000): 36-61.

Donaldson, B. och O'Toole, T. *Strategic market relationships: from strategy to implementation*. West Sussex: John Wiley & sons, Ltd, 2007.

Franco, M. och Pereira, C. (2013). Exploring the reasons and factors influencing the formation and development of alliances in the hospitality industry. *Baltic journal of management* 8 no. 5, (2013): 438-462.

- Fyall, A. och Garrod, B. *Tourism marketing: a collaborative approach*. Buffalo, N.Y.: Channel view publications, 2005
- Gerber, G. Creating loyalty is a difficult undertaking, *American Optometric Association* 81 no. 9, (2010): 492.
- Golembski, G. The impact of modern management methods on hotel operational performance. *Tourism review* 62 no. 2, (2007): 31-36.
- Hales, C. & Mecrate-Butcher, J. 'Internal marketing' and human resource management in hotel consortia. *International journal of hospitality management* 13, no 4, (1994): 313-326.
- Hankinson, P. & Hankinson, G. Managing successful brands: an empirical study which compares the corporate cultures of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands. *Journal of marketing management* 15, (1999): 135-155.
- Ivanova, M. och Ivanov, S. Hotel chains' entry mode in Bulgaria. *Anatolia: an international journal of tourism and hospitality research* 25 no. 1, (2014): 131-135.
- Knowles, T. *Corporate strategy for hospitality*. Harlow: Longman, 1996.
- Krystallis, A & Chrysochou, P. The effects of service brand dimensions on brand loyalty, *Journal of Retailing and Consumer Services* 21, (2013): 139-147.
- Lambe, C. J., Wittmann, C, M. och Spekman, R. E. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing* 8 no. 3, (2001): 1-36.
- Lin, Y. Evaluation of co-branded hotels in the Taiwanese market: the role of brand familiarity and brand fit, *International journal of contemporary hospitality management* 25 no. 3, (2013): 346-364.
- Littlejohn, D. The role of hotel consortia in Great Britain. *Service industries journal* 2 no. 1 (1982): 79-91.
- Lomanno, M. V. The continuing evolution of the U.S. lodging industry: a twenty-year view. *Cornell hospitality quarterly* 51 no. 15, (2010): 15-19.
- Morrison, A. J. (1994). Marketing strategic alliances: the small hotel firm. *International journal of contemporary hospitality management* 6 no. 3, (1994): 25-30.

- Nilsson, J. H. och Eskilsson, L. *Hotell- och restaurangbranschen – ett kulturgeografiskt perspektiv*. Lunds universitet, campus Helsingborg, institutionen för service management, 2010.
- O'Neill, J., W. & Carlbäck, M. Do brand matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International journal of hospitality management*. 30, (2011): 515-521.
- Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M, Á. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management decision* 51 no. 5, (2013): 1071-1083.
- Pansiri, J. Strategic motives for alliance formation in the travel sector of tourism. *International journal of hospitality & tourism administration* 10 no. 2, (2005): 143-173.
- Paulin, M. och Ferguson, R. J. Relational Norms in interfirm exchanges: from transactional cost economies to the service-dominant logic. *Journal of business-to-business marketing* 17, (2010): 365-405.
- Porter, M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review* 86 no. 1, (2008): 78-93.
- Roper, A. The emergence of hotel consortia as transorganizational forms. *International journal of contemporary hospitality management* 7 no. 1, (1995): 4-9.
- Schwartz, H., & Davis, S, M. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics* 10 no. 1, (1981): 30-48.
- Silverman, D. *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. London: Sage, 2011.
- Slattery, P., Roper, A. och Boer, A. Hotel consortia: their activities, structure and growth. *Service industries journal* 5 no. 2, (1985): 192-199.
- Tsang, E. W. K. Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. *Scandinavian journal of management* 14 no. 3, (1998): 207-221.
- Vaismoradi, M., Turunen, H. och Bondas, T. Content analysis and thematic analysis: implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and health science* 15, (2013): 398-405.

7.2. Webbssidor

Abduktion. Stanford Encyclopedia of philosophy 2011. <http://plato.stanford.edu/entries/abduction/>. (Hämtad 2014-03-27).

Countryside 2014. <http://www.countrysidehotels.se/om-oss>. (Hämtad 2014-03-20).

Fenix 2014. <http://www.fenixhospitality.se>. (Hämtad 2014-03-20).

HHOS 2014. <http://www.historichotels.se/om-oss/>. (Hämtad 2014-03-20).

Hotellrevyn. Mattias Håkansson 2013. http://www.hotellrevyn.se/kedjor-bade-starker-och-laser#.Uw9wz_2QXZ4. (Hämtad 2014-02-26).

Hotel chains of Scandinavia 2014. <http://www.otusco.com/Otus%20Hotel%20Analyst%20Scandinavia.pdf>. (Hämtad 2014-05-24).

Sweden Hotels 2014. <http://www.swedenhotels.se/system/content/book.asp?bid=2>. (Hämtad 2014-03-2

Bilaga 1 – Intervjuguide potentiellt blivande konsortiedlem

- ❖ Berätta lite om vem du är och vad du arbetar med?
 - Ålder
 - Yrke
 - Utbildning
 - Hotellbakgrund
 - Hur utvecklingen inom ägandet sett ut
 - Framtidsplaner inom hotell – expansion?

- ❖ Har du haft funderingar på att gå med i konsortium och om så är fallet vad är det då som lockar?
 - Fördelar
 - Nackdelar
 - Hur tror du ni skulle gynnas av ett konsortiesamarbete

- ❖ Hur upplever du att konkurrensen i branschen påverkar er i de strategiska beslut ni/du tar?

- ❖ Vad tror du ett konsortiedlemskap skall ha för påverkan på organisationen?
 - Egenkontroll
 - Förhandlingsstyrka
 - Passform med nuvarande strategi
 - Kultur

- ❖ Ser du andra möjligheter (än konsortium) till att expandera din verksamhet i önskad riktning?
 - Sälja
 - Starta en kedja

Bilaga 2 – Intervjuguide ansvariga för konsortievarumärkena

- ❖ Vem är du? Kan du berätta lite mer om dig själv, eventuell utbildning, din bakgrund inom hotellbranschen, hur du hamnade här samt vad ditt arbete i största drag går ut på?

- ❖ Vad är Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- ❖ Hur och varför startades Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- ❖ Hur ser er organisation ut?
 - Hur fattas beslut?
 - Maktförhållanden, m.a.o. vilken möjlighet till påverkan har de enskilda hotellen?
 - Vilka sitter med i ledningen?

- ❖ Hur skulle ni i en mening beskriva er produkt? (vad är det mest centrala i er produkt)?

- ❖ Vilka ser du som era primära konkurrenter och vad skiljer er från dem (samt andra konsortier/kedjor)?

- ❖ Kan du berätta lite om era medlemmar?
 - Vad har ni för kriterier för era medlemmar?
 - Vilken kundgrupp riktar ni er emot?

- ❖ Vad erbjuder ni era medlemmar?

- ❖ Vad förväntar ni er av era medlemmar?

- ❖ Hur jobbar ni med att skapa en gemensam företagskultur inom konsortiet?

- ❖ Vad har Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels för framtidsplaner?

- ❖ Hur har du upplevt utvecklingen inom hotellbranschen de senaste (20 åren??) och hur tror du utvecklingen kommer att fortsätta?

Bilaga 3 – Intervjuguide hotellägare

- ❖ Kan du berätta om dig själv och hur du hamnade här?

- ❖ Berätta gärna lite om ert hotell.

- ❖ Varför valde ni att gå med i Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?
 - Ekonomiskt?
 - Konkurrens?
 - Marknadsföring?

- ❖ Varför valde ni att gå med i just Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- ❖ Hur länge har ni varit med i Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- ❖ Vad upplever ni att ni vunnit på samarbetet på ett övergripande plan?

- ❖ Har ni behövt ändra på någonting sedan ni gick med i Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?
 - Organisation?
 - Rutiner?
 - Service?
 - Image?

- ❖ Vad ställer Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels för krav på er?

- ❖ Vilken möjlighet till påverkan känner ni att ni har på Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- ❖ Anser ni att det saknas någonting inom konceptet Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- Vad?
- Varför?
- ❖ På vilket sätt arbetar ni med att marknadsföra Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?
 - Externt?
 - Internt?

- ❖ Hur har er företagskultur påverkats i och med samarbetet?

- ❖ Hur många av era gäster uppskattar du vet om att ni är med i Sweden Hotels?

Bilaga 4 – Intervjuguide anställda

- ❖ Vill du berätta lite om dig själv och hur du hamnade här?
 - Yrke/titel?
 - Utbildning?
 - Ålder?
 - Arbetsuppgifter?
 - hur länge har du jobbat här/branschen?

- ❖ Vad känner du till om Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels och hur fick du den informationen?

- ❖ Känner du att ni är en del av Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels och i sådant fall på vilket sätt?

- ❖ Hur påverkar samarbetet med Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels ditt arbete?

- ❖ Vad anser du att ni vinner på samarbetet med Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

- ❖ Vilka krav anser du att Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels ställer på er?

- ❖ På vilket sätt arbetar ni med att marknadsföra Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels till gästerna?

- ❖ Hur många av era gäster uppskattar du vet om att ni är med i Historic Hotels of Sweden/Countryside Hotels/Sweden Hotels?

Bilaga 5 – Exempelschema för innehållsanalys

Meningsbärande enheter	Kondenserade meningsbärande enheter	Koder	Underkategorier	Kategorier
Ja, du klarar dig inte att vara själv alltså. Sitter du på ett sådant här ställe, vad ska du göra ensam? Du får ingen kraft mer än liksom det du orkar generera genom egna väggar	Du klarar dig inte själv. Får ingen kraft mer än den du orkar skapa själv	Svårt att stå ensam	Svårigheter att stå ensam	Svenska konsortiers utformning – syfte, erbjudande och organisation
Gästklubben är ju det viktigaste på många sätt för det är det som gör att vi delar på våra gäster inom kedjan	Gästklubben är viktigast för den håller gäster inom kedjan	Vikten av gästklubben	Vad erbjuder de hotellen?	
Alltså det jag hoppas på med xxx är ju just det här weekendboendet. Inte sommartid, för då klarar man sig som det är, men övriga året. Men det vet vi ju inte, men det tror jag kanske, ja det hoppas och tror jag kommer hjälpa oss	Hoppas att medlemskapet kan generera mer gäster	Förhoppning om mer gäster	Ökad gästgenerering och ökad lönsamhet	Anledningar till medlemskap
Marknadsföring och en liten klasstämpel. Att synas gemensamt, hjälpa varandra att göra attraktiva paket och så vidare	Marknadsföra och synas tillsammans, hjälpa varandra samt klasstämpel.	Ökad synlighet	Tillgång till ökade resurser	
Just att man är självständig trots att man ingår i en kedja, att man får fördelarna i alla fall	Självständighet trots kedja	Fördelar med konsortium	Upplevda fördelar	
Men det vet man ju själv, det är ju många som går in på xxx hemsida, tittar, kollar igenom alla hotellen och sen ringer man ju själv till hotellet. Så det är svårt att veta - hur mycket får jag, hur mycket ger det mig i pengar, eller i bokningar då	Folk tittar på hemsidan och ringer sedan. Svårt att veta vad det ger i pengar och bokningar	Svårt att spåra pengar och bokningar	Upplevda nackdelar	