



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19  
Examensarbete Kandidatnivå  
VT 2015

# Plattformarna checkar in

- **En kvalitativ studie om små hotells transaktionskostnader förknippade med användningen av plattformar**

Författare:  
Cecilia Hurtig  
Christofer Kernén  
Julia Arvidsson

Handledare:  
Magnus Johansson

## **Sammanfattning**

*Examensarbetets titel:* Plattformarna checkar in - En kvalitativ studie om små hotells transaktionskostnader förknippade med användningen av plattformar

*Seminariedatum:* 2015-06-05

*Ämne/Kurs:* FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

*Författare:* Cecilia Hurtig, Christofer Kernén, Julia Arvidsson

*Handledare:* Magnus Johansson

*Fem nyckelord:* Plattformar, Vardagliga transaktionskostnader, Opportunistiska transaktionskostnader, Aktivitetsstruktur, Hotellindustrin.

*Syfte:* Studien syftar till att identifiera och undersöka transaktionskostnader som föreligger för små hotell som använder bokningsplattformar.

*Metod:* En deduktiv ansats bidrog till att en flerfallstudie genomfördes på åtta olika hotell i ett lokalt område kring Malmö och Lund. En kvalitativ metod bestående av semi-strukturerade intervjuer hölls med utvalda respondenter som representerade fallföretagen. Intervjumaterialet transkriberades och sammanfattades i ett empiriavsnitt, och konkluderades slutligen i ett analysavsnitt.

*Teoretiskt perspektiv:* Plattformsteorin lägger grunden för förståelsen bakom bokningsplattformarna och dess värdeskapande för hotellen genom nätverkseffekter. De kostnader som uppstår för hotellen vid användning av bokningsplattformar analyseras utifrån transaktionskostnadsteoretiska perspektiv, vilka sammanförs genom modulariseringsteori.

*Empiri:* Studien avgränsas till åtta små hotell som maximalt sysselsätter 20 stycken heltidsanställda. På varje fallföretag har en för forskningsfrågan relevant representant valts ut för intervju. Representanten är ansvarig för samarbetet med plattformarna.

*Resultat:* Hotellen vars mjukvara var kompatibel med bokningsplattformarna visade sig ha högre opportunistiska transaktionskostnader än hotell som saknade kompatibilitet. Det omvända gäller för icke-kompatibla hotell, som har lägre opportunistiska transaktionskostnader. Skillnaderna i opportunistiska transaktionskostnader härrör ur olikheter inom asset specificity och skillnaden hos de vardagliga transaktionskostnaderna hänförs till administrativt arbete för att definiera transaktionen.

## **Abstract**

*Title:* Platforms checking in - A qualitative study about small hotels' transaction costs associated with the use of platforms

*Seminar date:* 2015-06-05

*Course:* FEKH19, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC)

*Authors:* Cecilia Hurtig, Christofer Kernén, Julia Arvidsson

*Advisor:* Magnus Johansson

*Key words:* Platforms, Mundane transaction costs, Opportunistic transaction costs, Structure of Activity, the Hotel industry.

*Purpose:* The study aims to identify and examine the possible transaction costs that exist for small hotels that uses booking platforms.

*Methodology:* A multi case study with deductive approach was conducted at eight different hotels in the local area around Malmö and Lund. A qualitative method comprising semi-structured interviews were held with selected respondents representing case companies. The interviews were transcribed and summarized in the empirical section, and was finally concluded in the analytical section.

*Theoretical perspectives:* Platform theory lays the foundation for the understanding behind booking platforms, and the creation of value for hotels through network effects. The costs incurred for the hotels from using the booking platforms were analyzed based on transaction cost theoretical perspectives, which are brought together by modularization theory.

*Empirical foundation:* The study is limited to eight small hotels that have no more than twenty full time employees. In each case, a relevant representative has been selected for the interview. The representative is the official responsible for the cooperation with the platform companies.

*Conclusions:* Hotels whose software was compatible with booking platforms appeared to have higher opportunistic transaction costs than hotel that lacked compatibility. The reverse applied for non-compliant hotels, which have lower opportunistic transaction costs. The differences in opportunistic transaction costs arises from differences in asset specificity, and the difference in the everyday transaction costs attributable to administrative work to define the transaction.

## INLEDNING

### **Praktisk bakgrund**

Företag i allmänhet står inför en ökad konkurrenssituation på en allt mer globaliserad marknad. Det krävs anpassning för att överleva, där strategiskt beslutsfattande kring företags val av vertikala gränser blir betydande för den fortsatta verksamheten. Hotellbranschen har under många år varit relativt oförändrad, tills dess att bokningsplattformarna lanserades under tidigt 1990-tal. Bokningplattformarna förändrade industrins förutsättningar, och hotellen blev tvungna att genomgå en strukturell omställning. Istället för att behålla sina bokningstjänster inom kärnverksamheten, började hotell istället se sig om efter en färdig tjänst som kunde köpas från marknaden. Fenomenet kallas outsourcing, och Dr. Handfield (2006) definierar det som: *“the strategic use of outside resources to perform activities traditionally handled by internal staff and resources”*, ett citat som tydligt beskriver fenomenets innebörd.

En rapport publicerad av PwC (2015) visar en tydlig tillväxt av hotellindustrin på marknaden i USA, trots de senaste årens svaga ekonomi. Efterfrågan på hotellbokningar under 2015 beräknas öka med sju procent och förväntas nå den högsta bokningssiffran sedan 1981 (Berman, Marr & Jain, 2015). Trots att den amerikanska marknaden inte utgör studiens geografiska forskningsområde, vilket istället avgränsas till Malmö och Lund, speglar den hotellmarknadens tillväxt globalt.

Bokningsplattformarna påverkar givetvis hotellen, men outsourcingen påverkar även hotellgästerna. Hotell har aldrig förr nått ut till en kundbas av dagens storlek, vilket är en positiv spegling av bokningstjänsternas påverkan för såväl hotell som för hotellgäster. En högre transparens har även gett konsumenter möjlighet att jämföra olika hotells standard och priser med varandra, och på så sätt kan gästerna ställa högre krav på sina boenden (Kim & Lee, 2004).

Användandet av bokningsplattformar är även förknippat med kostnader för hotellen. Då samtliga hotell i studien använder sig av bokningsplattformar ämnar studien alltså undersöka vilka kostnader som förknippas med denna typ av outsourcing.

### **Teoretisk bakgrund**

Det teoretiska avsnittet i studien inleds med en redogörelse av hur bokningsplattformar fungerar. För att förklara detta beskrivs Multi-sided Platforms (*plattformar*) och hur plattformar genererar värde för två eller fler kundgrupper genom att koordinera och förenkla deras utbyte. Värdet som plattformarna genererar uppkommer genom olika typer av nätverkseffekter där plattformens värde ökar då ytterligare en användare ansluter sig. För att öka antalet användare subventioneras ofta en av kundgrupperna för att fler ska ansluta sig, vilket ökar plattformens värde för den motsatta, intäktsbringande, kundgruppen. Värdet av tjänsten styr priset för användningen av plattformen.

Ovanstående teori beskriver dock inte hela utbytet med plattformarna. Ett resonemang kring transaktionskostnader förknippade med hotellens outsourcing till plattformarna kan därför vara relevant. Ronald Coase (1937) var först att grunda transaktionskostnadsteorin, och den vidareutvecklades senare av bland annat Williamson (1985). Teorin lägger grundstenen till de för- och nackdelar som uppstår när företag vertikalt integrerar, eller outsourcar till marknaden. Williamson lägger ett stort fokus på transaktionsspecifika tillgångar, vilket innebär hur väl anpassad tillgången är till den part som outsourcingen sker. Detta kan enligt Williamson (1985) leda till opportunistiskt beteende från den ena parten.

Med målet att komplettera transaktionskostnadsteorin har Baldwin (2007) presenterat vardagliga transaktionskostnader (*mundane transaction costs*), vilket innebär kostnader förknippade med att definiera, mäta och betala för varje transaktion. Dessa står i kontrast till Williamsons antaganden, där Baldwin diskuterar en potentiell trade-off mellan de vardagliga

transaktionskostnaderna och Williamsons transaktionskostnader. Slutligen presenterar Baldwin (2007) hur företag genom förändring av dessa två typer av transaktionskostnader kan modularisera. Genom modularisering sänks de totala transaktionskostnaderna.

### **Syfte och forskningsfråga**

Plattformsteorin gör anspråk på att förklara det värde som plattformarna skapar genom nätverkseffekter. Fokus i tidigare forskning har främst legat på de företag som skapar och tillhandahåller plattformar, och vilket värde de skapar för diverse grundgrupper. Fokus i denna studie riktas istället mot *plattformarnas användare*, och vad det ställs för krav på användare. Plattformföretagen i studien utgörs av bokningstjänster, och små hotell utgör användare. För att få ta del av den fördelaktiga kundbasen som bokningsplattformarna når ut till, blir hotellen som bekant tvungna att betala en provision till plattformarna. Provisionen utgör en av de kostnader som är förenad med användning av bokningsplattformar. Denna studie ämnar undersöka om provisionen är den enda kostnad som drabbar hotellen, eller om det finns transaktionskostnader förknippat med samarbetet som inte syns vid en första anblick. Studien syftar således till att identifiera vilka transaktionskostnader som finns för studiens fallföretag, och den strävar även efter att beskriva kostnaderna hotellen emellan. Studiens syfte mynnar således ut i dess forskningsfrågor;

1. Vilka transaktionskostnader finns mellan plattformar och små hotell?
2. Hur skiljer sig transaktionskostnaderna åt mellan små hotell?

## TEORI

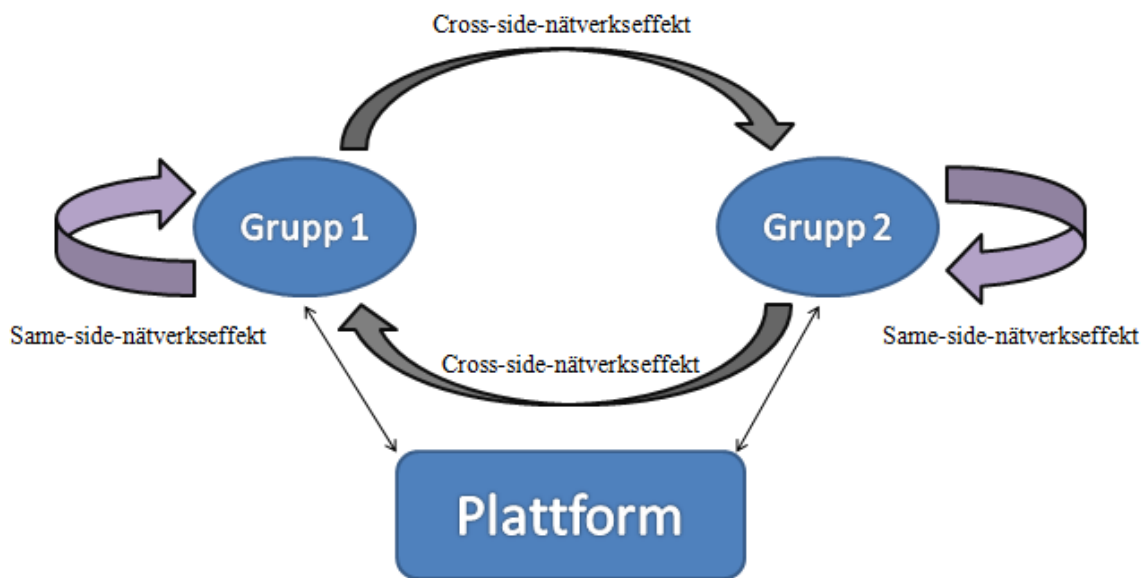
### Plattformsteori

Plattformer verkar på two-sided markets, även kallat two-sided networks, som är en typ av marknad där ekonomiskt utbyte sker mellan två distinkta kundgrupper som förser varandra med nytta genom nätverkseffekter. Exempel på two-sided markets är betalkortet American Express, där kundgrupperna är kortanvändare (konsumenter) och handlare (butiker och försäljare). Nyttan för varje kundgrupp uppvisar skalfördelar i termer av efterfrågan. American Express kan tas som exempel, eftersom det visar att kortanvändare föredrar betalkort som accepteras av fler handlare, medan handlare föredrar kort som används av fler konsumenter. Företagen som skapar värde genom att låta kundgrupperna interagera med varandra på en two-sided market kallas för Multi-sided Platforms (Eisenmann, Parker & van Alstyne, 2006).

En plattform (*Multi-sided Platform*) koordinerar och faciliterar efterfrågan mellan olika kundgrupper på en two-sided market. I exemplet med American Express skapar företaget värde genom att låta de två kundgrupperna (handlare och kortanvändare) interagera med en plattform. En plattform skapar alltså en infrastruktur genom att agera som mellanhand mellan kunder och företag i värdekedjan (Eisenmann et al., 2006), men äger inte produkten som erbjuds kunderna (Hagiu & Yoffie, 2009).

En plattform kan även generera värde genom *cross-sided network effects*. Det innebär att plattformens värde för en kund är positivt korrelerat med antalet användare på motsatt sida plattformen, och vice versa (Eisenmann et al., 2006; Rochet & Tirole, 2003). Det kan förslagsvis vara bokningssidor inom hotellbranschen vars värde för en kund påverkas av antalet hotell som använder plattformen. På samma sätt påverkas värdet för hotellen genom hur många kunder som använder plattformen. Cross-sided network effects är endast en typ av nätverkseffekt, och ska inte förväxlas med same-sided network effects.

När en plattform istället genererar värde för en och samma kundgrupp kallas det *same-sided network effects*. Denna nätverkseffekt skapar ökad nytta för en kundgrupp då ytterligare en användare ansluter sig till samma grupp. Ett illustrerande exempel är datorspelare som använder sig av en plattform, och plattformens värde för datorspelarna är delvis beroende av antalet datorspelare (eftersom de utan andra användare inte har någon motspelare) (Rochet & Tirole, 2003). Se figur 1 nedan för en illustrativ bild av hur dessa nätverkseffekter skiljer sig åt i hur de påverkar plattformens värde.



Figur 1. Illustrerar hur kundgruppernas storlek påverkar plattformens värde

Plattformens värde ökar således då företaget lyckas matcha efterfrågan från båda sidor av plattformen. I hotell exemplet består den ena sidan av gäster och den andra av hotellen, där bokningstjänsterna agerar plattform. En framgångsrik plattform åtnjuter därför även ökande skalfördelar eftersom kunder är villiga att betala mer för att få tillgång till ett större nätverk, vilket leder till att marginalerna ökar i takt med kundbasen. Detta är ett särskiljande drag från traditionella företag, där volymer bortom en viss produktionsnivå ofta leder till minskande marginaler och vinst. Tanken på ökade vinstmarginaler leder ofta till aggressiv konkurrens



inom two-sided markets. Plattformar med större kundbaser kan investera hårdare i R&D, eller sänka priserna för att pressa ut mindre aktörer. Den hårda rivalitet som råder leder således till att dessa branscher ofta domineras av ett fåtal större aktörer (Eisenmann et al., 2006).

I en traditionell värdekedja sägs det att värde rör sig från höger till vänster. På företagets vänstra sida finns kostnader och på dess högra finns intäkter. För en plattform är det inte ovanligt att kostnader och intäkter finns både till höger och vänster, eftersom företaget har en distinkt kundgrupp på varje sida. Plattformen kan således ha ett in-och utflöde av pengar gentemot båda kundgrupperna även om en av kundgrupperna ofta är subventionerad. Så är fallet med hotellgäster som bokar rum på en bokningssida, där hotellen står för kostnaden gentemot plattformen, och inte kunderna (Eisenmann et al., 2006).

Att öka storleken på kundgrupperna kan vara problematiskt då deras respektive storlek beror på hur värdefull plattformen är, vilket i sin tur är beroende av storleken på motsatta kundgruppen. Detta kallas enligt Caillaud & Jullien (2003) för "The chicken & egg problem". För att försöka öka antalet anslutna i kundgrupperna, och ur ett långsiktigt perspektiv även intäkterna, kan plattformen låta en kundgrupp betala ett lägre pris för att öka deras incitament att ansluta sig. På så vis kan plattformen öka antalet i båda kundgrupperna, och därmed få högre lönsamhet genom den nu större intäktsbringande kundgruppen. (Parker & van Alstyne, 2005).

### **Transaktionskostnader**

I sin artikel "The Nature of the Firm (1937) var nobelpristagaren Ronald Coase först med att beskriva fenomenet kring transaktionskostnader. Coase menade att kostnader uppstod vid användning av marknaden som kunde elimineras genom att producera in-house, det vill säga genom att integrera vertikalt. Just dessa kostnader kom Coase att kalla för transaktionskostnader. Den välkända ekonomen Oliver Williamson var en forskare som

fördjupade sig ytterligare inom fenomenet transaktionskostnader, och han presenterade så småningom sin banbrytande ”transaction-cost economics” (TCE) (1985). Williamson menade att transaktionskostnader uppkom från att förhandla fram villkor för ett avtal, att skriva själva avtalet och att komma överens om avtalets innehåll. Transaktionskostnaderna var även de som uppstod vid inkompleta kontrakt och åtgärderna som krävdes för att reparera skadan vid sådana kontrakt (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013). Målet för alla företag borde vara att minska eller helt eliminera transaktionskostnader (enligt Coase, 1937). Williamsons teori syftade istället i första hand till att minska kostnader som uppstod vid opportunistiskt beteende, eller de kostnader som uppkom då företag försökte förhindra ett opportunistiskt beteende.

Senare har forskaren Carliss Y. Baldwin (2007) sökt komplettera Williamsons opportunistiskt inriktade transaktionskostnadsteori för att kunna beskriva de ytterligare kostsamma aktiviteter som föreligger för att en transaktion skall kunna genomföras, vilka Baldwin kallar *vardagliga transaktionskostnader* (mundane transaction costs).

Williamsons transaktionskostnader kommer således att fortsättningsvis kallas *opportunistiska transaktionskostnader* för att särskilja dessa från Baldwins *vardagliga transaktionskostnader*.

För företag uppstår diverse situationer där ett beslut behöver tas gällande huruvida företaget borde integrera vertikalt eller om företaget borde använda marknaden för att köpa in den specifika varan eller tjänsten. För att ta ett beslut vid komplexa situationer måste företaget väga för- och nackdelar mot varandra. Den huvudsakliga frågan vid beslut företags vertikala gränser är vilket av tillvägagångssätten som effektiviserar produktionen maximalt.

## **Oppportunism**

Inom ekonomisk teori är opportunism en term relaterad till omkullkastandet av moral till förmån för vinst. Transaktioner mellan parter styrs av kontrakt och grundläggande praktiska krav för att transaktionerna ska genomföras enligt avtalet. Oavsett exakthet i avtalets formuleringar kan parterna inte kontrollera *tolkningarna av kontrakten* eller *varje detalj i transaktionerna*. När tolkning av kontrakten lämnar utrymme för avtalets ena part att utnyttja kontraktets ofullständighet uppstår en risk för opportunism. För områden inom kontrakten som inte täcks av ovanstående, nyttjas principer och normer för att avgöra om det handlar om opportunism eller en akt av självintresse inom accepterade ramar. Fastställandet av vilka normer eller principer som gäller är en kontrovers som omöjliggjort en generell definition (Chen, Peng & Saporito, 2002).

## **Transaktionsspecifika tillgångar**

### ***Opportunistiska transaktionskostnader***

Transaktionskostnadsteorin gör gällande att den viktigaste faktorn för skillnaden mellan olika transaktionskostnader (transaction costs) är tillgångens specificitet (Williamson, 1985).

Transaktioner som är mindre specifika, eller helt ospecifika, beskrivs bättre av neoklassisk teori och analys än av TCE (Riordan & Williamson, 1985). Dessa ospecifika tillgångar kan omplaceras och fortfarande användas med samma syfte även efter en investering. De skiljer sig av den anledningen markant mot de specifika investeringar som behandlas under denna rubrik. Riordan och Williamson beskriver i sin artikel från 1985 vad som utgör specifika tillgångar och varför de blir betydande för de opportunistiska transaktionskostnaderna.

Samtidigt som tillgångarnas specificitet blir ett viktigare villkor för handel, blir avtalens karaktär successivt mer bilaterala än tidigare. Det innebär att kraven på att parternas

förpliktelser gentemot varandra blir mer ömsesidiga än de traditionellt varit tidigare. Vad utgör då en transaktionsspecifik tillgång enligt TCE?

1994 skrev Brooks, Krapfel och Lothia en artikel som berör transaktionsspecifika tillgångar (TSA), hur dessa tillgångar definieras samt vad de består av. Den generella definitionen av en TSA innan den delas in i dimensioner och typer, är dess karaktäristiska drag av tydlig påverkan på transaktions- och produktionskostnader. En transaktionsspecifik tillgång drar enligt Brooks et al. ner dessa kostnader (1994). Författarna delar, med TCE som grund, in en transaktionsspecifik tillgång i sex olika *dimensioner* och fyra olika *typer*. En TSAs huvudsakliga karaktärsdrag är att den har lite eller inget värde utanför en särskild relation.

TSA är en betydande byggsten i transaktionskostnadsteorin. Enligt Williamson (1985) finns det tre faktorer som skiljer en transaktion från en annan; transaktionsspecifika tillgångar, frekvensen på avtalen mellan parterna och omgivningens osäkerhet. Enligt Williamson är de transaktionsspecifika tillgångarna viktigast när transaktionskostnader särskiljs från andra kostnader i en ekonomisk organisation (1985).

TCEs generaliserbarhet gör att den enkelt kan appliceras på olika typer av marknader. Trots TCEs breda användningsområde saknar teorin dock en allmänt accepterad operationalisering av transaktionsspecifika tillgångar (Brooks et al. 1994). Dimensionerna av en TSA utgör tillgångens grad av specificitet. Då tillgångens specificitet är negligerbar är marknaden det bästa alternativet, eftersom den erbjuder lägre transaktionskostnaderna. Då specificiteten ökar, ökar även det ömsesidiga beroendet mellan parterna. I situationer där specificiteten är på en medelnivå finns diverse hybrider som joint ventures och strategic alliances. Hybriderna kommer inte behandlas vidare i uppsatsen.

Williamsons (1985) definition av TSA innefattar fyra olika typer av specificitet. Samtliga fyra kommer att nämnas med en kort förklaring (1) *site specificity*, beskriver

produktionsanläggningar som ligger fördelaktigt nära varandra geografiskt; (2) *physical asset specificity*, en nödvändig tillgång anskaffad för att kunna producera en specifik produkt; (3) *human asset specificity*, mänskliga tillgångar där de anställda besitter unika kunskaper inom ett specifikt område; (4) *dedicated asset specificity*, hänvisar till investeringar i anläggningar, maskiner och programvara etc. för en unik köpare. En mer utförlig beskrivning av varje faktor följer nedan.

*Site specificity*. Förekommer då tillgången ligger i nära anslutning till den andra parten för att spara in på transportkostnader och lagerkostnader, och för att kunna effektivisera processen. En cementfabrik kan exempelvis vara fördelaktigt placerad om den ligger i anslutning till ett kalkbrott, utifrån vilket stenen utvinns som cementen tillverkas av. Transportkostnaderna minskar, och processen blir mer effektiv än om stenen transporterats långväga från cementfabriken.

*Physical asset specificity*. Fysiska tillgångar som är specifikt anskaffade eller utformade för att kunna producera en specifik produkt för en unik köpare. Pondera att köparen är Volvo, och att säljaren tillverkar bilbälten. Bilbältena som finns i Volvos bilar är specifika för Volvo, varpå tillverkaren behöver investera i en anläggningstillgång för att uppfylla köparens krav. Investeringen är i regel inte helt värdelös utanför det bilaterala avtalet, men värdet på bilbältens minskar avsevärt då säljaren inte kan vända sig till marknaden och sälja bilbältena för samma pris. Investeringen är därför en *physical asset specificity*, köpt för att anpassas efter en specifik köpare.

*Human asset specificity*. Denna typ av specificitet refererar till situationer där en eller flera anställda på ett företag har uppnått en viss kunskapsnivå, skaffat sig ett know-how och en informationsbas som är mer värdefull innanför företagets väggar än utanför. Det innefattar dels den praktiska kunskap den anställda förvärvat, till exempel kunskap om en för företaget unik maskin och hur de anställda arbetar med denna, men även det som kallas "intangible

assets” (Besanko et al. 2013). Intangible assets kan innefatta ett företagsspecifikt sätt att arbeta, dvs. rutiner, processer och dylikt. De rutiner och processer som åsyftas är i regel oskrivna och enbart de anställda känner till den precisa arbetsprocessen. De anställda skulle med största sannolikhet bli ineffektiva i en organisation med annorlunda rutiner, och därför blir human asset specificity hög när en anställd besitter stor kunskap om företaget (Besanko et al., 2013).

*Dedicated asset specificity.* Hänvisar istället till investeringar i anläggningar och/eller utrustning som är gjorda för en specifik köpare. Utan fortsatt samarbete med den specifika köparen skulle investeringen inte resultera i någon lönsamhet, och relationen parterna emellan är av den anledningen ofta långsiktig (Lamminmaki, 2005). Ett illustrativt exempel är då ett hotell väljer att expandera sina faciliteter till följd av att ett närliggande konferenscenter beslutar att använda hotellet som enda övernattningsalternativ. Det har därmed skett en investering för hotellet då expansion av lokalerna är förenat med en kostnad. Om konferenscentret senare beslutar sig för att avsluta samarbetet med hotellet är hotellets investering inte längre lönsam. Hotellet gör i exemplet ovan en transaktionsspecifik investering i form av en dedicated asset, som är beroende av motparten för att investeringen ska vara lönsam.

### **Inkompleta kontrakt**

Ett komplett kontrakt innebär att två parter ingår ett avtal där alla risker förenade med att motparten inte presterar vad som förväntas elimineras, genom att samtliga scenarion som kan uppstå är förutsagda. Parterna är då garanterade en fulländad prestation tack vare det fullständiga kontraktet. Ett komplett kontrakt är i realiteten näst intill omöjligt att skapa då det alltid finns olikheter i vad som förväntas, hur prestationerna ska mätas och om de

överhuvudtaget ska mätas. Ett slående exempel på detta är: Hur exakt ska en hamburgare smaka? Hur mäts prestationen av hur en hamburgare tillagas och sedan hur den smakar? Motsatsen till kompletta kontrakt är således *inkompleta* kontrakt (incomplete contracts), vilket enligt Hart och Moore (1988) är de enda kontrakt som existerar i realiteten. I inkompleta kontrakt finns omständigheter där parternas fulla rättigheter och skyldigheter inte täcks.

Enligt Besanko et al. (2013) uppkommer tre faktorer som förhindrar att kompletta kontrakt skapas. En är *bounded rationality*, vilken syftar på individens begränsade kapacitet att processa information, hantera komplexitet och att agera rationellt därefter. Parterna i kontraktet kan inte förutse varenda tänkbart scenario som kan uppstå under en transaktion, och som ett resultat av det kan ett komplett kontrakt inte heller skrivas. *Difficulties specifying or measuring performance* är en annan faktor som innebär att de flesta kontrakt som skrivs mellan två parter är komplexa. Besanko et al. (2013) hävdar att det är omöjligt att skriftligt specificera för båda parter specifika ansvar och rättigheter, vad som gör att kontraktet är fulländat och att båda parterna ”presterat färdigt”. Ett problem relaterat till detta är hur prestationerna kan mätas i praktiken. *Asymmetric information* är en sista faktor och innebär att den ena parten besitter information som den andra saknar. Informationen blir därför asymmetrisk parterna emellan, vilket kan bilda en grogrund för opportunistiskt beteende.

### **Vardagliga transaktionskostnader och modularisering**

Baldwin (2007) menar att tidigare transaktionskostnadsteori av Williamson (1975; 1985) och kontraktsteoretiker (Hart & Moore, 1988) inte är effektiv när ett företag genomgår en stor förändring i teknologi och som resultat av detta förändrar sina vertikala gränser. För att förklara detta introducerar författaren begreppet *aktivitetsnätverk*, där den mest grundläggande aktiviteten i en produktionsprocess är en *aktivitet*. Den utförs av en agent som

är begränsad av tid och kognitiv kapacitet, och agenten kan således inte utföra alla aktiviteter i nätverket. Denna begränsning föder behovet att transferera material, information och/eller energi mellan olika agenter i ett produktivt system genom transaktioner. Tillsammans utgör agenter, aktiviteter och transaktioner ett stort nätverk av aktiviteter, kallat *aktivitetsnätverk*, där de aktivitetsutförande agenterna är noderna och transaktionerna är länkarna dem emellan. I ett välfungerande aktivitetsnätverk matchas agenterna till aktiviteter och transaktioner så att varor eller tjänster produceras på ett optimalt sätt. (Baldwin, 2007).

Att placera en transaktion på en särskild plats kräver arbete att (1) definiera, (2) mäta och (3) kompensera för vad som skall utbytas. De tre stegen är nödvändiga för att båda parter ska kunna skapa en gemensam grund där de ömsesidigt kommer överens om utbytet. En transaktion är således omgiven av flera pålagda och kostsamma moment, som i studiens benämns *vardagliga transaktionskostnader*. De skiljer sig från benämnda opportunistiska transaktionskostnader eftersom de istället relaterar till *var* i aktivitetsnätverket transaktionen förläggs, och vilka kostnader som därigenom uppstår.

(1) *Definitionen* innefattar en beskrivning av vad som skall transfereras. Att beskriva och kommunicera den exakta transfereringen leder till att tid läggs och en kostnad uppstår mellan parterna. (2) *Mätning* innebär att fastställa en kvantitet och/eller kvalitet för den nu definierade varan eller tjänsten i fråga. Att fastställa kvaliteten blir mer relevant om utbytesvaran eller tjänsten är komplex. Det beror främst på att det krävs mycket information för att fastställa att det som utbyts är i linje med vad den mottagande parten önskar. (3) *Betalning* innebär värdering och betalning av det som utbyts mellan parterna. För att detta skall ske krävs att två värderingar (en av säljande parten och en av köpande) görs och att dessa värderingar skall överensstämma. Samma process genomförs när parterna ska komma överens om hur betalningen sker.



De tre punkterna ovan utgör tillsammans vardagliga transaktionskostnader och visar på att transaktioners utformning inte bestäms utifrån, utan av parterna i utbytet. Parterna avgör hur mycket tid som skall spenderas på definition, mätning och betalning. Generellt sett innebär en högre precisering av någon av punkterna att de vardagliga transaktionskostnaderna blir mer kostsamma.

Vardagliga transaktionskostnader samverkar med opportunistiska transaktionskostnader. Investeringar i den ena gör det möjligt att reducera den andra och vice versa. Det blir således av trade-off mellan de båda för att skapa en optimal transaktionsform vid varje transaktionspunkt anpassat efter den modulära strukturen. Den totala transaktionskostnaden är summan av de vardagliga och opportunistiska transaktionskostnaderna (Baldwin, 2007).

### ***Gränsövergångar och modularisering***

Under föregående rubrik nämndes aktivitetsnätverk som innebär de transaktioner vilka delar en grupp aktiviteter från en annan. Lokala modulariteten, det vill säga strukturen av aktiviteter, är vad som avgör huruvida transaktionskostnaderna är höga eller låga på olika platser. Baldwin (2007) talar om *tjocka* och *tunna gränsövergångar* där transaktionskostnaderna är högre på de tjocka övergångarna och lägre på de tunna. Dessa gränsövergångar binder samman olika typer av aktiviteter med varandra och skapar transaktioner mellan organisationer. Tjocka gränsövergångar kan göras tunnare genom *modularisering*. Modularisering innebär att man genom omstrukturering av aktiviteter minskar antalet transfereringar (av material, information eller energi) som krävs för att en del av nätverket skall fungera. Man skapar således en modul som är minimalt beroende av vad som försiggår inom andra moduler (Baldwin, 2007). Ett exempel på förändring av lokala modulariteten är att strukturera om arbetsuppgifter på en företagsavdelning så att så få

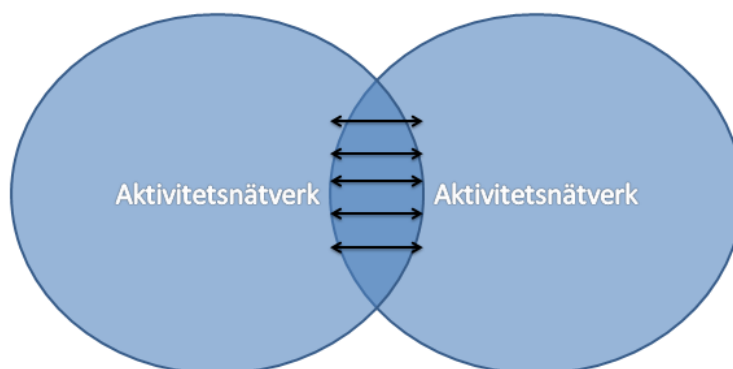
anställda som möjligt i avdelningen är involverade i och beroende av andra avdelningar. Gränsövergångarna mellan modulerna är med andra ord tunna om detta uppnås och organisationers strategiska val, teknologiska förbättringar och dylikt, kan leda till en modularisering av aktiviteter inom nätverket. Genomgående för de flesta företag är en strävan efter låga transaktionskostnader, och Baldwin (2007) menar därför att rätt strategiska beslut leder till modularisering och tunnare gränsövergångar. I praktiken innebär detta lägre transaktionskostnader.

Baldwin (2007) använder två illustrativa exempel för att konkretisera hur tunna respektive tjocka gränsövergångar kan se ut. Först ser författaren på produktionen av kastruller till ett kök. Kastrullerna produceras i en smedja för att sedan transfereras över till köket. Pondera att fem personer arbetar i smedjan och att fem personer arbetar i köket. Inom de båda arbetsområdena kommer de anställda att agera dels med varandra internt vid tillfällena då kastrullen formges och metallen smälts etc. De anställda i smedjan kommer även att agera med anställda i köket, då information och material utbytas. Smedjan och köket består dock av två områden som är separerade från varandra, två separata moduler. Utbyte av information mellan smedjan och köket kommer att skapa en brygga mellan dessa två, och i detta exempel är utbytet simpelt och någon omfattande kommunikation parterna emellan krävs inte för att slutkomponenten ska kunna användas. Arbetsområdena är i detta fall näst intill självständiga, bortsett den tidigare nämnda bryggan. Bryggan består av ett materialutbyte (kastrullen) och ett informationsutbyte (definitionen av kastrull), men inte mer än så. Att skapa en transaktion över denna brygga är därför förhållandevis enkelt - de totala transaktionskostnaderna är låga. Transaktionen sker alltså över en *tunn gränsövergång* (Se fig. 2).



Figur 2. Visar en tunn gränsövergång där få transfereringar av material, information och/eller energi behövs mellan aktivitetsnätverken för att de skall fungera.

Fortsättningsvis ger Baldwin (2007) ytterligare ett exempel, där transaktionen istället sker över en *tjock gränsövergång* (se Fig. 3). Företag 1 producerar hårddiskar och Företag 2 producerar laptops. I detta illustrativa exempel, motsatt föregående, är företagen till hög grad beroende av varandra. Både materialutbyte och informationsutbyte är högt – olika typer av material måste fungera med varandra och hårddisken måste vara specifikt producerad för att passa datorerna. Det är även svårt att i förväg definiera exakt vad som behövs för att slutprodukten ska bli bra. De *designattribut* som skapas är specifika för Företag 1, och Företag 2 gör att de totala transaktionskostnaderna blir höga och skapar osäkerhet.



Figur 3. Visar en tjock gränsövergång där flera transfereringar av material, energi och/eller information behövs mellan aktivitetsnätverken för att de skall fungera.

Designattributen mellan företagen i andra exemplet är en form av transaktionsspecifik tillgång enligt Williamsons opportunistiska transaktionskostnader. När en transaktion mellan företag med dessa tjocka övergångar ska utföras är detta förenat med en eller flera transaktionskostnader. Beroende på om antingen minimalt eller maximalt med aktiviteter utförs för att effektivisera transaktionen, ökar detta antingen opportunistiska- respektive vardagliga transaktionskostnader.

Williamson (1975; 1985) har med transaktionskostnadsteorin försökt lösa fenomenet tjocka gränsövergångar genom vertikal integrering eller relationsspecifika kontrakt. Den senare innebär att transaktionen sker mellan parter där ett *förtroende* har skapats för att skydda mot opportunistiskt beteende. Baldwin (2007) presenterar ytterligare en lösning för de tjocka gränsövergångarna; att med modularisering göra en tidigare tjock gränsövergång tunnare genom en förändring av aktiviteter. Modularisering kan även förändra var i processen som transaktioner sker, vilket också leder till sänkta totala transaktionskostnader (Baldwin, 2007).

### **Teoretisk sammanfattning**

Plattformar skapar värde genom nätverkseffekter då de anslutna kundgrupperna ökar i storlek. Vanligen är en av kundgrupperna subventionerad för att gruppen skall växa, vilket leder till ett ökat plattformsvärde för den intäktsbringande kundgruppen. Ju högre detta värde är, desto mer är kunder villiga att betala för plattformens tjänster.

Då plattformsteorin förklarar hur plattformen genererar värde, vilket kommer till uttryck genom dess priser, förklarar transaktionskostnadsteorin de kostnader som är förenade med transaktioner mellan företag. Transaktionskostnadsteorin behandlar således företags val av vertikala gränser. Williamson (1985) fördjupade sig tidigt i ämnet när han utvecklade sin transaktionskostnadsteori. Teorin var till stor del baserad på tanken om opportunistisk till följd av inkompleta kontrakt. Opportunism riskerar uppstå när en aktör får möjlighet att utnyttja

motparten i en transaktion vid ett hål i kontraktingen. Williamson (1985) menade även att den viktigaste faktorn i transaktionen var tillgångars specificitet, eftersom dessa leder till en investering från en part i transaktionen riktad mot den andra parten vilket kan utgöra grogrund för opportunistisk.

Baldwin (2007) söker komplettera Williamsons teorier med vardagliga transaktionskostnader, vilket innebär kostnader förknippade med att definiera, mäta och betala för varje transaktion. Kostnaderna kan bli betydande när det sker många transaktioner och om aktiviteterna är förlagda på ett omständigt sätt. Vardagliga transaktionskostnader står i kontrast till de opportunistiska transaktionskostnaderna, där investering istället görs mot transaktionspartnern vilket i sin tur skapar potentiell opportunistisk. Företag kan alltså göra en tradeoff mellan vardagliga transaktionskostnader och opportunistiska transaktionskostnader där ökning i den ena minskar den andra, inte nödvändigtvis proportionerligt. Tillsammans utgör de transaktionens totala transaktionskostnader. Baldwin (2007) fortsätter sedan sitt resonemang genom modularisering, där en förändring i aktiviteter hos företagen leder till sänkta totala transaktionskostnader. En teoretisk referensram baserad på det teoretiska avsnittet illustreras i Figur 4.



**Men:**



Figur 4. Plattformer skapar värde genom nätverkseffekter. Ju högre värde plattformen har, desto högre pris är användare villiga att betala. Transaktioner mellan plattformar och hotell medför dock transaktionskostnader för hotellen. Dessa kan delas upp i opportunistiska- och vardagliga transaktionskostnader, vars storlek och komposition styrs av den lokala modulariteten vid transaktionen.

## METOD

Avsikten med följande metodavsnitt är att förse läsaren med insikter om processen som har gjort det möjligt att nå uppsatsens slutsats. Metodavsnittet är tänkt att leda läsaren och spegla författarnas beslut kring tillvägagångssättet.

### **Forskningsdesign**

Uppsatsen bygger på en flerfallsstudie med en deduktiv ansats. I uppsatsen återfinns även inslag av induktiv ansats. Designen är vald med hänsyn studiens forskningsfråga och den studerade branschens struktur.

### ***Deduktiv ansats med induktiva inslag***

Uppsatsens deduktiva ansats har sin grund i att vi tidigt bestämde att den skulle ha sin utgångspunkt i transaktionskostnadsteorin. Enligt Gudmundsdottir (1990) är deduktiva inslag lämpligt i början av en uppsats med kvalitativ ansats. Eftersom uppsatsen bygger på en kvalitativ metod valdes därför en uppsats med deduktiv ansats. Ytterligare anledning till valet av deduktiv ansats baseras i författarnas teoretiska utgångspunkt. Transaktionskostnadsteorin och företags val av vertikala gränser utifrån en plattform var ett tidigt val i studiens process. En teoretisk referensram utformades sedan, från vilken studien utgår.

Enligt Bryman & Bell (2011) innebär en induktiv ansats att teorin skapas utifrån empirin, och att denna process involverar att dra generaliserande slutsatser utifrån vad observationerna ger för utfall. Glaser & Strauss (1967) argumenterar även för att en nära kontakt med en empirisk verklighet tillåter utveckling av en teori som blir applicerbar, relevant och gällande för framtida forskning. Det induktiva inslaget har i studien sin grund i att vi genom insamlingen av empirin upptäckt nya fenomen och därefter sökt ny teori för att förklara dessa fenomen. När empirin växte fram och transaktionskostnader identifierades,

kunde vi konstatera att ytterligare teori krävdes för att förklara verkligheten. Därefter kompletterades den använda teorin och ansatsen blev åter deduktiv. Vi har således valt en relevant och enligt oss intressant teoretiskt utgångspunkt som leder till slutsatsen, men har också låtit empirin påverka studiens gång. Vår studie kan därför anses vara deduktiv med induktiva anslag. Utifrån resultatet dras en slutsats baserat på de empiriska förhållandena kombinerat med våra specifika teorier.

### ***Kvalitativ ansats.***

Enligt Bryman & Bell (2011) behandlar en kvantitativ ansats kvantifiering av insamlad data, medan kvalitativ metod lägger större vikt vid de ord och beskrivningar som framkommer vid intervjuerna. Bryman & Bell menar även att kvalitativ metod ger en bild av en social verklighet under ständig förändring, där individerna ges utrymme för skapande och konstruerande förmågor (2011). En kvantitativ metod skulle med största sannolikhet inte ge oss samma bredd i intervjumaterialet som samlades in. Att identifiera transaktionskostnaderna i början av arbetet var nämligen svårt. En kvalitativ ansats var därför nödvändigt för att fastställa de kostnader som beslutsfattarna upplever vid outsourcing till plattformarna, och hur de kostnaderna mer precist ser ut. Ansatsen gav oss således större möjlighet att undersöka branschens karaktärsdrag och gav även respondenterna chans att sätta sin egen prägel på upplevelser och verklighet. Eftersom transaktionskostnaderna kan variera från respondent till respondent gav den kvalitativa ansatsen oss en tydligare bild av den föränderliga marknaden bestående av plattformstjänster och hotell. Utifrån studiens inriktning med kvalitativ metod var det relevant att arbeta med semi-strukturerade intervjuer med anställda på hotellen, vilket redogörs mer för under forskningsinstrument.



## ***Flerfallsstudie***

Enligt Yin (2007) är fallstudier en passande metod när frågor som hur någonting fungerar eller varför något fungerar på ett visst sätt ämnas undersökas. En fallstudie karaktäriseras av en detaljerad och ingående undersökning av ett eller ett fåtal fall som fångar den komplexitet och natur som rör det specifika fallet (Bryman & Bell, 2011). Vi har valt att använda forskningsdesignen flerfallsstudie, där vi har utgått från åtta hotell i Malmö och Lund. Detta står i motsats till en enfallsstudie som behandlar ett specifikt fall. (Yin, 2007). Eisenhardt & Graebner (2007) anser att en flerfallsstudie bygger en mer robust teori, då tesen som växer fram har en mer stabil och djup grund tack vare mer varierade empiriska bevis. Även Yin är av uppfattningen att en flerfallsstudie bygger en mer generaliserbar tes och en starkare bas för en teori, än vad en enfallsstudie har möjlighet att göra (Yin, 1994). En flerfallsstudie var även mest lämpad för vår uppsats, eftersom vi utifrån branschens struktur insåg att ett specifikt fall förmodligen inte skulle räcka för att spegla de transaktionskostnader vi försökte identifiera. Små företag har generellt sett bara en anställd som behandlar de relevanta besluten. Vi insåg även tidigt att hotellen med största sannolikhet skulle skilja sig åt i sitt strategiska beslutsfattande, och en flerfallsstudie underlättar identifieringen av transaktionskostnader som antingen är unika för ett fall, eller som är generella för branschen (Bryman & Bell, 2011). Vi anser att valet av antal hotell utgör en bra avvägning för studiens djup och bredd.

## **Urvalsprocessen**

### ***Val av bransch och fallföretag***

Då vi redan bestämt oss för att arbeta med transaktionskostnadsteorin och företags val av vertikala gränser stod vi inför utmaningen att besluta om vilken bransch som skulle undersökas. Vi började läsa in oss på teorier som kunde kombineras med TCE, gjorde eftersökningar, och landade så småningom i de teorier som berör plattformar och

plattformstjänster. Något vi fann intressant var hotellbranschen och dess beslut kring vertikala gränser. Vi fann att samtliga av de hotell vi slumpmässigt valde att söka på använde sig av plattformstjänster såsom Booking.com och Hotels.com.

Efter att ha identifierat en bransch och ett existerande fenomen blev nästa steg att välja ut passande fallföretag att kontakta för intervjuer. Hotellbranschen är bred och komplex, och en stor del utgörs av kedjor som Scandic, Radisson, Elite Hotels etc. Eftersom de större kedjorna sträcker sig långt utanför Skånes (och Sveriges) gränser, antog vi att beslutsfattandet för dessa hotell sker på en centraliserad nivå.

I syfte att finna relevant empiri tog vi fram urvalskriterier för att kunna hitta rätt hotell där de strategiska besluten togs på en decentraliserad nivå. Det blev alltså första kriteriet: *decentraliserade beslut*. För att kriteriet skulle uppfyllas, och för att en avgränsning skulle kunna ske sattes det andra urvalskriteriet: att hotellet maximalt sysselsatte *20 stycken heltidsanställda*. Vidare sattes det tredje kriteriet: att hotellet skulle vara *en användare av bokningsplattformar*. Eftersom syftet med studien är att identifiera transaktionskostnader i samband med plattformstjänster var det tredje kriteriet givet. Slutligen sattes ett fjärde och sista kriterium: att det skulle vara ett *lokalt hotell*. Den geografiska avgränsningen sattes därför till Malmö och Lund i Skåne, Sverige.

Enligt urvalskriterierna fann vi åtta lämpliga hotell att kontakta. Hotel Lundia i Lund; Hotel Finn i Lund; Hotel Mortensen i Malmö; Hotel Ahlström i Lund; Hotell Oskar i Lund; Hotel Djingis Khan i Lund; Teaterhotellet i Malmö; The More Hotel i Lund. Efter att hotellen valts ut kontaktades de per telefon och fick en presentation av syftet med uppsatsen, samt förslag på mötesdatum. Kontaktpersonerna för hotellen gav sedan ett positivt eller negativt besked. Under processen fick vi nekande besked från två hotell i Lund, men empirin kunde tack vare positivt besked från resterande åtta fallföretag ta form.

## ***Respondenter***

Ett målstyrt urval är en form av icke-sannolikhetsurval där respondenterna väljs strategiskt utifrån deras relevans för den formulerade forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2011). Vi valde att använda oss av denna typ av urval för att strategiskt kunna välja vilka anställda på hotellen som var mest lämpade för intervjuer. Eftersom uppsatsens syfte var att identifiera eventuella transaktionskostnader vid användning av plattformstjänster, var det viktigt för oss att nå en anställd som var med och fattade strategiska beslut kring dessa tjänster. Ingen annan anställd ansåg vi kunde återge en fullskalig bild av verksamhetens operativa del samt redogöra för tankarna bakom samarbetet med plattformarna. Plattformarnas påverkan på hotellens verksamhet var även en faktor som endast en person i beslutsfattande position kunde redogöra för. Bryman & Bell (2011) belyser viss fara med att använda ett icke-sannolikhetsurval. Uppsatsens reliabilitet riskeras, eftersom det finns risk att mänskligt omdöme spelar in och gör att vissa respondenter blir valda snarare än andra, och det finns därför en risk att valet av respondenter blir felaktigt (Bryman & Bell, 2011). Vi övervägde alternativa urvalsmetoder, men beslutade oss ändå för ett icke-sannolikhetsurval. Givet kriterium nummer två, att hotellen ska ha mindre än 20 heltidsanställda, fann vi nämligen risken liten att fel respondenter skulle bli valda för intervju. Vid de tillfällen vi ringde till hotellen för att presentera oss och boka intervju, blev vi direkt sammankopplade med den ansvariga för de strategiska besluten. Eftersom studien behandlar små företag fann vi alltså ett icke-sannolikhetsurval försvarbart att använda, och ett målstyrt bekvämlighetsurval visade sig passa in på studien och dess syfte.

Av samma anledning som ovan har vi valt att ha åtta olika hotell som fallföretag. Vi vill dock visa på en medvetenhet kring att valet av flera olika fallföretag riskerar bli mindre trovärdigt, då vi enbart har intervjuat en person från varje företag. Detta har dock varit det enda aktuella tillvägagångssättet, eftersom det på de studerade hotellen sällan eller aldrig

fanns fler än en anställd som var ansvarig för att fatta de strategiska besluten som behandlar bokningsplattformar. Vi anser dock att tidsbesparingen det inneburit att enbart intervjua en person per hotell har gett oss möjlighet att rent tidsmässigt intervjua fler hotell och därmed få en bredare empirisk bas.

Här nedan presenteras en lista på de anställda vi har intervjuat. Samtliga är ansvariga för samarbetet med plattformstjänsterna som används av hotellen.

<b>Hotell</b>	<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>	<b>Mötesdatum</b>
Hotel Ahlström	Rodriguez Sanchez	Hotellchef	2015-05-05
Hotel Djingis Khan	Louise Modée	Receptionsansvarig och Personalchef	2015-05-25
Hotel Finn	Oskar Peterson	Försäljningschef	2015-05-04
Hotel Lundia	Oskar Peterson	Försäljningschef	2015-05-04
The More Hotel	Jenny Bingåker	Hotellchef	2015-05-19
Hotel Mortensen	Maria Persson	Hotellchef	2015-05-04
Hotell Oskar	Milla Wimmerstedt	Hotellchef	2015-05-05
Teaterhotellet	Fredrik Bolander	Hotellchef	2015-05-12

Tabell 1. Intervjupersoner.

### ***Forskningsinstrument – insamling av data***

Studien har sin grund i transaktionskostnadsteorin och de olika transaktionskostnader som kan uppstå för företag vid användning av plattformstjänster. Transaktionskostnadsteorin blev vi introducerade för under kursen Strategic Management vid Lunds Universitet, då en stor del av kursen bygger på att introducera studenterna för företags val av vertikala gränser och de strategiska besluten förknippade med detta. Boken ”Economics of Strategy” av Besanko et al. (2013) blev utgångspunkten för inspiration och intresse vad gäller transaktionskostnader. Genom att konsultera vår handledare Magnus Johansson blev vi därefter introducerade för teorin kring plattformar, något vi fann intressant att undersöka vidare. Uppslag till relevanta vetenskapliga artiklar som behandlade både plattformsteori och transaktionskostnadsteori fick vi genom att söka på databaser som tillhandahåller artiklar (Lub.lu.se, Google Scholar, Wiley etc.). En annan viktig källa för information var referenslistor från vetenskapliga verk som berörde ämnen som var liknande det vi valt att undersöka. Den beskrivna litteraturstudien utgör grunden för uppsatsen och syftar främst till att skapa insikt i teorin kring hur transaktionskostnader och plattformar samverkar. Vid tillfällen då information saknats har slutligen generella artiklar på Internet inneburit en stor hjälp för att samla material och information om hotellindustrin.

Innan idén om transaktionskostnader mellan hotell och plattformstjänster utformades, fanns en initial tanke om att undersöka vilka faktorer som påverkade hotellens val att outsourca till plattformarna. Det visade det sig att det fanns en enkel anledning till hotellens användande av plattformstjänsterna - att nå ut till en bredare kundbas. Vi ansåg därför att studien riskerade att undersöka det uppenbara. Vid tidpunkten för upptäckten hade arbetet med empirin redan påbörjats. Den empiri vi hunnit samla in gav emellertid tydliga indikationer på att olika former av transaktionskostnader existerade för hotellen beroende av hur de arbetade. Efter att återigen ha konsulterat Magnus Johansson kunde vi utveckla

forskningsfrågan vidare samtidigt som vi kunde ha nytta av den befintliga empirin, vilket så småningom mynnade ut i två nya forskningsfrågor;

1. Vilka transaktionskostnader finns mellan plattformar och små hotell?
2. Hur skiljer sig transaktionskostnaderna åt mellan små hotell?

Insamlingen av empiri skedde genom kvalitativa intervjuer med hotellen. Kvalitativa intervjuers fokus ligger i att identifiera respondenters olika ståndpunkter, varpå det är vanligt förekommande att tillvägagångssättet är mindre strukturerat än vid kvantitativa intervjuer. Detta eftersom svarsalternativen vid kvalitativa intervjuer ofta är begränsade. Totalt åtta semi-strukturerade intervjuer med högt uppsatta personer på de olika hotellen genomfördes i studien. Semi-strukturerade intervjuer innebär i praktiken att forskaren har ett antal frågor som är förhållandevis specifika, och som berör de teman intervjun är tänkt att behandla (Bryman & Bell, 2011). Författaren har sedan möjlighet att under intervjun bestämma följden på frågorna, samt möjlighet att ställa relevanta följdfrågor baserade på svaren som ges av respondenten. Semi-strukturerade intervjuer gav därför respondenten möjlighet att utforma svaren efter egna önskemål, något som var viktigt för att fånga respondenternas helhetsbild av verksamheten och de för studien relevanta transaktionskostnaderna.

Samtliga respondenter påverkades av arbetet med plattformstjänsterna, både operativt och genom de strategiska beslut som innefattar ett fortsatt användande av tjänsterna. Intervjuerna hölls på hotellen och varade mellan 40 och 60 minuter. För att bevara empirin spelades alla intervjuer in, något som underlättade vid senare transkribering och tillbakablickar. Intervjuerna genomfördes av 2-3 av gruppens medlemmar, där datum och hotellens geografiska placering avgjorde hur många gruppmedlemmar som var närvarande under intervjuerna. Vid sammanställning av empirin, i kombination med att forskningsfrågan ändrades, upptäckte vi att viss empiri saknades. Kompletterande empiri samlades då in via

mailkorrespondens och telefonsamtal, vilka även spelades in. Vi bedömde e-mail och telefonkontakt som tillräcklig, eftersom den information som saknades var ytterst liten. I de fall empirin har saknat enkel basfakta om hotellen har även deras hemsidor fungerat som informationskälla.

För att kunna identifiera transaktionskostnader utformade vi intervjuguider för att noggrant kunna kartlägga hotellens arbete med plattformstjänsterna. Initialt ställdes allmänna frågor om hotellet, i syfte att få respondenterna att känna sig bekväma i situationen. Därefter hjälpte intervjuguiden oss att stanna inom ramen och ställa rätt huvudfrågor, och i samtliga fall gav respondenten information som tillät oss att ställa relevanta följdfrågor. Vi utformade intervjuerna genom att en person höll i intervjun och resterande del av gruppen förde anteckningar. I de fall det dök upp ytterligare följdfrågor från de antecknande gruppmedlemmarna gavs de möjlighet att ställa dem efter huvudintervjun, det vill säga när den intervjuande författaren avslutat sin del. På så sätt slapp vi avbryta varandra, och respondenten upplevde intervjun som mer strukturerad.

Vi har aktivt strävat efter att studien ska bli så tillförlitlig som möjligt, och för att uppnå det målet har vi använt mer än en datakälla vid insamlingen av data. Enligt Bryman & Bell (2011) är triangulering en lämplig metod eftersom det ger utrymme för olika teoretiska perspektiv, det vill säga att data samlas från flera olika informationskällor och genom olika metoder. I vårt fall innebar det att information samlades in genom tidigare nämnda semi-strukturerade intervjuer och kompletterande frågor via e-mail samt telefonintervjuer. Sammanfattningsvis har processen utifrån de givna förutsättningarna gett oss en bred bild av hur branschen ser ut, men också hur de små hotellen agerar och fattar sina beslut.

## *Dataanalys*

För studien valdes “pattern matching” som, enligt Yin (2009), är en forskningsdesign som innebär att forskaren ämnar undersöka ett empiriskt mönster och jämföra det mot ett mönster som är förutsagt eller antaget enligt teorin. I de fall mönstret överensstämmer styrker analysen det teoretiska antagandet, och i de fall det inte överensstämmer ligger analysens fokus istället vid att försöka identifiera och förklara de skillnader som upptäckts.

Analysen av empirin vi samlat ihop gjordes i ett antal på varandra följande steg. Det första steget efter samtliga intervjuer var att transkribera allt ljudmaterial. Syftet med transkriberingen var tvådelad. Först och främst kunde den ge den tredje gruppmedlemmen information om intervjun, om denne inte fanns på plats. På så sätt kunde alla i gruppen befinna sig på samma informationsnivå. Fortsättningvis hjälpte transkriberingen oss när vi behövde gå tillbaka i intervjuerna, då empirin och analysen skrevs, för att söka information eller för att kunna referera till respondenterna. För empirin blev intervjuerna naturligt vår huvudkälla. Vid de tillfällen vi behövde komplettera med basfakta tog vi på egen hand fram årsredovisningar eller använde hotellens hemsidor för komplettering.

Vår nästföljande utmaning fanns i hur vi önskade återge en objektiv bild den insamlade datan (Thurén, 1986). I några fall var datan motsägelsefull, och verkligheten för de olika hotellen ser olika ut. Det gjorde det svårt för oss att återge en samlad bild av verkligheten, eftersom den såg så olika ut från hotell till hotell. Vissa avvägningar har gjorts, men att respondenterna haft olika bilder av verkligheten är det vi förhållit oss till och vi har strävat efter att presentera empirin därefter. Vid någon enstaka intervju var det svårt för respondenten att behålla ett objektivt förhållningssätt, personliga åsikter och erfarenheter blandades ihop med den empiri vi faktiskt sökte. Med hänsyn till de nämnda problemen kan vi dessvärre inte utesluta att den empiriska studien har vissa brister.



Som bekant har pattern matching använts som analysmetod. Vi har utifrån den teoretiska referensramen sökt mönster i empirin. Oavsett tidigare nämnda problem med en något differentierad bild av den empiriska berättelsen kom vi fram till ett resultat. Vi fann en indelning som var gångbar för samtliga hotellen, där verkligheten återspeglades på samma gång som teoretiska perspektivet kunde appliceras. Vi upptäckte att vissa hotell inte agerat utefter vad som förväntats utifrån teorin, medan en majoritet hade gjort det.

### ***Reliabilitet och validitet***

En studies reliabilitet fokuserar på om och hur mycket mätningen eller undersökningen går att lita på (Bryman & Bell, 2011). Inför intervjuerna förberedde vi noggrant en intervjuguide, och ställde illustrativt upp olika tänkbara scenarion för att kunna ställa relevanta följdfrågor, beroende på vilken riktning intervjun tog. Det var viktigt för oss att respondenterna styrde riktningen på intervjun, och vi valde aktivt att inte ställa ledande frågor. Samtliga respondenter arbetade dagligen med plattformstjänsterna, och de kunde tydligt redogöra för hur detta arbete fungerade. Detta gav oss till rikligt med empiri som sedan fick ligga till grund för analysen. Inspelningarna och transkriberingarna genomfördes för att minimera risken för missförstånd och feltolkningar, och vår tillämpning av triangulering har gett studien en bredd och en högre tillförlitlighet för hur branschen ser ut för dessa små hotell.

Samtidigt som trianguleringen har gjort studiens reliabilitet högre, har den dessvärre även bidragit till att försvåra analysen. Det har främst skett med orsak av att trianguleringen har gjort det möjligt att synliggöra åsikter som är motstridiga. Även här har vi gjort avvägningar, men kan inte med säkerhet fastställa att vi identifierat alla exakta transaktionskostnader som kan uppstå vid användning av plattformstjänster.

Validitet fokuserar istället på hur väl de generaliserade slutsatserna hänger samman, det vill säga om mätinstrumentet mäter det som avsetts (Bryman & Bell, 2011). Den *interna*

*validiteten* behandlar hur väl observationer och teoretiska idéer överensstämmer och får anses vara en styrka i denna studie, då vi använder oss av kvalitativ ansats. Vi spenderade mycket tid med den observerade gruppen av fallföretag och har således ökat chanserna för högre kongruens mellan koncept och observationer. Den *externa validiteten* behandlar i sin tur hur generaliserbart resultatet är och tenderar att vara en svaghet för fallstudier inom kvalitativ forskning enligt LeCompte och Goetz (1982, refererad i Bryman & Bell, 2011). En viss generaliserbarhet inom hotellbkningsbranschen för hotell som använder plattformar existerar, men på grund av det i sammanhanget låga antalet studerade hotell förblir detta en svagare sida. Vi har varit medvetna om detta då vi valt vår metod för uppsatsen, och fallstudien ser snarare till att fördjupa sig i ett antal specifika mindre hotell, snarare än att uppnå ett generellt applicerbart resultat för branschen som helhet.

## EMPIRI

Studiens empiriska del inleds med en presentation av fallföretagen. Författarna har genomfört intervjuer med respondenter från åtta små hotell i området kring Malmö och Lund.

### **Fallföretagen**

*Hotel Ahlström.* Har funnits sedan 1880 och är det äldsta fortfarande verksamma hotellet i Lund. Hotellet är beläget mitt i staden och har 16 rum och tre heltidsanställda. Rummen håller en enkel standard och boendet är förhållandevis billigt för att vara centralt beläget.

Beläggingsgraden på årsbasis ligger på runt 65 procent. Rodriguez Sanchez är hotellchef och arbetar med såväl den dagliga verksamheten som det administrativa arbetet. Hotel Ahlström har använt sig av bokningsplattformar sedan 2011.

*Hotel Djingis Khan.* Grundades på 1980-talet och har 73 rum varav 18 är lägenheter. Hotellet har en beläggingsgrad på cirka 70 procent per år. Djungis Khan ligger fem minuters bilresa från Lunds centralstation och har ett balanserat klientel av både privatpersoner och företagskunder. Receptionsansvarig tillika personalchef Louise Modée hanterar administrativt arbete och reception i sina dagliga sysslor, och uppger att hotellet har 3 heltidsanställda, men även ett par anställda som jobbar deltid eller extra. Djingis Khan har använt sig av bokningsplattformar sedan mitten av 2000-talet.

*Hotel Finn.* Ett så kallat "extended stay" hotell, innebärande att delar av boendet är byggt som lägenheter med priser som sjunker ju längre gästen stannar. Finn riktar framförallt in sig på företagskunder och ligger en dryg kilometer från Lunds stadskärna. Hotellet grundades 2012 och har cirka 70 rum, varav 15 är så kallade "economy room" med en något enklare standard. De har samma ägare som Grand Hotell och Hotel Lundia, vilket gör att vissa av deras

anställda arbetar med samtliga av hotellen. Försäljningschef Oskar Peterson är en av dessa.

Hotel Finn har använt sig av bokningsplattformar sedan de öppnade 2012.

*Hotel Lundia.* Grundades 1968 och ägs än idag av samma familj. Hotellet har fokuserat på design och har 97 arkitektritade rum i olika storlekar och varianter. De ligger därför lite högre i prisklass. Hotel Lundia är beläget precis intill Lunds Centralstation och är anpassat för affärsresenärer och konferenser. De ägs av samma familj som äger Grand Hotell och Hotel Finn och har använt sig av bokningsplattformar sedan 2010. Oskar Peterson är som tidigare nämnt försäljningschef även på Hotel Lundia.

*Hotel Mortensen.* Grundades 1912, men har under åren haft olika namn. Hotellet är centralt beläget i en byggnad från 1800-talet och bara fem minuters gångväg från Malmö Centralstation. Hotellet har 45 rum och 9 heltidsanställda. De har historiskt haft en hög andel företagskunder, men i dagsläget utgör turister en allt större del av bokningarna. Maria Persson är hotellchef och arbetar med bokningsplattformar och administration utöver skötsel av den dagliga verksamheten. Mortensen har använt sig av bokningsplattformar sedan 2006.

*Hotell Oskar.* Togs över och renoverades 2012 av nuvarande ägare, som även äger ett vandrarhem och ett Bed & Breakfast. Fördelat över dessa tre har hotellen 10 anställda. Hotell Oskar är centralt beläget ett par minuters gångväg från Lunds Centralstation och har 8 rum. Det drivs av ägare tillika hotellchef Milla Wimmerstedt, som arbetar med allt ifrån administration och egen marknadsföring till den dagliga verksamheten. Hotell Oskar har en relativt hög belägningsgrad på 86 procent. Hotellet har använt sig av bokningsplattformar sedan det öppnade.

*Teaterhotellet.* Köptes upp 2008 av Fredrik Bolander, som även driver hotellet. De har 44 rum och 10 heltidsanställda. Rummen har enkel standard, och fokus ligger på flexibilitet och att lyckas väl med att möta förväntningarna hos kunden för öka kundnöjdheten. Hotellet ligger i centrala Malmö, invid Malmö opera. Hotellet har använt sig av bokningsplattformar sedan 2002, något Fredrik fortsatte med när han tog över hotellet.

*The More Hotel.* Öppnade 2012 och är beläget strax utanför Lunds stadskärna, ungefär 1,5km från centralstation. Det är ett lägenhetshotell med 33 rum och 6 heltidsanställda. Hotellchef Jenny Bingåker startade hotellet och de har även ett hotell med samma koncept i Malmö. De har använt sig av bokningsplattformar sedan de öppnade.

### **Val av outsourcing**

Valet mellan att outsourca bokningstjänsterna eller att producera in-house har för samtliga hotell i studien varit självklart; hotellen behöver både och. Det framgår tydligt hur viktigt det var att outsourca en del av hotellens bokningstjänster till plattformarna, eftersom respondenterna konstaterar att deras verksamhet inte skulle överleva utan bokningsplattformarna. Fredrik Bolander på Teaterhotellet kommenterar behovssituationen gentemot bokningsplattformarna.

*”Att använda oss av bokningsplattformarna är det enda sättet att nå ut ur bruset”*

Fredrik Bolander, Teaterhotellet 2015-05-12.

Citatet speglar betydelsen som bokningsplattformarna har för de små hotellen för att kunna nå ut på en enorm marknad. Fredrik uttryckte ett beroende av denna marknad, och därmed av plattformarna, vilken är genomgående för samtliga fallföretag. Även Louise Modée, Hotel Djingis Khan, kommenterar beroendesituationen.

*”Finns man inte på bokningskanaler idag kommer man aldrig överleva som hotell” Louise*

Modée, 2015-05-25.

Vidare berättade Milla Wimmerstedt, ägare av Hotell Oskar i Lund, att det under april månad 2015 gjordes onlinebokningar på totalt 88 procent av de totala bokningarna, varav 17 procent skedde via hotellets egen hemsida. 71 procent skedde alltså genom bokningsplattformarna, en siffra som tydligt indikerar hur betydelsefulla plattformarnas bokningar kan vara för små hotell. För studiens åtta fallföretag är siffran för antal bokningar genom plattformar varierande och ligger mellan 10-75 procent. Illustrativa exempel för denna studie är kontrasterna mellan Hotell Oskar, där bokningarna via plattformar kan snudda vid 75 procent, medan siffran för Hotel Lundia, Hotel Finn och The More Hotel cirkulerar kring 10-15 procent. Andelen bokningarna som kommer via bokningssidor beror till viss del på andel företagskunder hotellen har. Finn, Lundia samt The More Hotel är exempel på uttalade affärs- eller longstayhotell där gäster primärt bokas via egna kanaler med företagsspecifika avtal. I praktiken innebär det att bokningsplattformar sällan används av ofta återkommande företagsgäster.

### **Användning av plattformarna**

Samtliga intervjuade hotell visade sig ha byggt upp en viss vana kring samarbetet med plattformarna. Mellan de större bokningsplattformarna visade det sig vara mindre skillnader i samarbetena, även om några hotell uttryckte samarbetssvårigheter med en av plattformarna. En direkt konsekvens av samarbetssvårigheterna blev att endast en av respektive hotells anställda belastades med arbetet kring plattformarna. Hotellcheferna ansåg genomgående att ju färre som var inblandade i det administrativa samarbetet, desto mindre risk för att felaktiga bokningar uppstod.

Arbetet med öppning och stängning av rum via bokningsplattformarna innebar också ett dagligt arbete. Att öppna och stänga rum innebär att hotellpersonalen manuellt administrerar antalen lediga rum som kan bokas via plattformarnas bokningssidor. Anledningen till att hotell manuellt administrerar rummen är att de tjänar mer pengar då ett rum bokas via egna kanaler än när de bokas via bokningsplattformarna. Provisionen utblir vid bokning genom egna kanaler, vilket är önskvärt för hotellen. I de fall hotellet upplever att ett stort antal rum bokas via egna kanaler, är det fördelaktigt att de kvarvarande rummen bokas direkt via hotellet, snarare än att de fylls upp genom bokningsplattformarna. Samtidigt utgör detta tillvägagångssätt en risk, då få bokningar via plattformar är bättre än inga alls via egna bokningskanaler.

Respondenterna berättade vidare att det var smidigt att påbörja och upprätthålla fortsatt samarbete med plattformarna. Hotellen blev tilldelade en kontaktperson för respektive plattform som kunde kontaktas vid problem, och plattformarna erbjöd även en välutvecklad IT-support. Avtalen från plattformarna var standardiserade, där hotellen i enstaka fall hade ett visst förhandlingsutrymme rörande allotment. Allotment innebär att en plattform kan "äga" rum hos hotellet fram till en kortare tid innan det förfaller, och då återgår till hotellets ägo. Innan detta skede kan det enbart bokas via bokningsplattformens sida. Avtalen var enligt ett par respondenter förhållandevis enkla att avsluta, och ett par respondenter hade inte kunskap nog att uttala sig om avslutade avtal.

Fluktuationer i rum bokade via plattformar mellan låg- och högsäsong visade tydligt på vikten för hotellen att ha kvar en egen bokningskanal. Under lågsäsong bokas fler av hotellens rum via bokningsplattformar, men motsatsen gäller under högsäsong. För att förklara detta fenomen pekar studiens hotell på att bokningstjänsterna erbjuder valmöjligheten att sälja sina rum till kampanjpriser under lågsäsong. Många av hotellen ansåg att möjligheten

att erbjuda kampanjpriser genom bokningssidorna är användbart, och en klar majoritet av hotellen har valt att använda sig av kampanjer under framförallt lågsäsong.

### **Mjukvarutjänster och bokningsarbete**

Samtliga hotell använder någon typ av bokningssystem i form av en mjukvara för att hantera bokningar. Sex av de åtta fallföretagen har investerat i en mjukvara som är kompatibel med de plattformar som används. I praktiken innebär kompatibilitet att bokningar gjorda via plattformar direkt dyker upp i hotellets interna bokningssystem. Marknaden erbjuder ett antal av dessa mjukvarusystem eller mjukvarutjänster, med varierande grad av komplexitet anpassat för olika storlekar av hotell, där det ofta finns möjlighet att köpa tilläggstjänster. De mjukvarusystem som användes av hotell i studien presenteras i korthet nedan.

*HotSoft.* Mjukvara som köps in för att integreras med hotellets datorer. Mjukvaran är uppbyggd på ett antal tilläggstjänster som utför diverse uppgifter, varav en behandlar kompatibiliteten med plattformar. Hotellet kan sedan välja tilläggen som önskas, och betalar därefter. Hotellet betalar även löpande för den support som behövs. Mjukvaran finns även som webbaserad tjänst, vilken istället betalas månatligen.

*Opera.* Opera är en mjukvara som är mycket lik HotSoft i sin uppbyggnad, det vill säga en mjukvara där hotellen kan välja vilka tillägg de önskar investera i. Hotellen betalar därefter månatligen för support.

*Sirvoy.* En webbaserad mjukvara som betalas månatligen. Den riktar sig framför allt till mindre hotell och är enkel och användarvänlig. I mjukvaran ingår kompatibilitet med samtliga hotell i studien.



*Spectra Systems*. Mycket lik HotSoft och Opera i sin uppbyggnad, det vill säga en mjukvara där hotellen kan välja vilka tillägg de önskar investera i.

*Suite8*. Även detta program är liknande HotSoft, där en mjukvara köps in och implementeras i hotellens datorer utifrån tilläggstjänster.

Att byta mjukvarulösning uttrycktes hos flertalet av hotellen som både svårt och tidskrävande, något som bekräftas av Jenny Bingåker på The More Hotel. Hotellet bytte nyligen mjukvarusystem när det gick från Opera till Hotsoft.

*“Det är ändå en stor process att göra detta [mjukvarubyttet, författarnas anmärkning] - det kräver mycket arbete”* Jenny Bingåker, 2015-05-21.

The More Hotel använder sig av HotSoft, ett mjukvarusystem som är kompatibelt med plattformarna. Även Louise Modée på Djingis Khan intygade att det krävs mycket tid för utbildning och upplärning efter ett byte av mjukvarusystem. Oskar Peterson, Hotel Lundia och Finn, uttryckte också att det skulle vara dyrt att byta mjukvara.

Empirin visar även att det fanns ett stort utbud av mjukvaror, författarna stötte på en ny mjukvara hos i princip varje hotell. Det framgick att många hotell önskade en skräddarsydd lösning till det egna hotellet, och att mjukvaran skulle vara utformad med de tilläggstjänster hotellet önskar. Olika prisklasser, komplexitet etc. bidrog till bredden av mjukvaror. Kompatibilitet med plattformarna visade sig också vara en viktig komponent vid val av mjukvara för de hotell som önskade en direkt uppkoppling mot plattformarna. Detta gällde exempelvis för Milla Wimmerstedt, Hotell Oskar, som valde Sirvoy tack vare kompatibiliteten med plattformarna. Även för Rodriguez Sanchez, Hotel Ahlström, var det

viktigt att inte behöva föra in varje bokning manuellt. Han använde sig för tillfället av Sirvoy, men planerade att investera i det mer avancerade Spectra Systems i samband med en nyöppning av ytterligare ett hotell. Jenny Bingåker, The More Hotel, upplevde att den manuella metoden är mindre effektiv ju fler transaktioner som sker mellan hotellet och plattformen.

De två studerade hotell vars mjukvarusystem inte var kompatibla, hanterade istället bokningar gjorda på plattformstjänsterna via mailkorrespondens. Plattformen skickade då ett e-mail till hotellet då en kund bokat ett rum via plattformens hemsida. Hotellet lade sedan in bokningarna manuellt i det egna bokningssystemet. Så var fallet på Mortensen och Teaterhotellet, där Maria Persson på Hotel Mortensen inte upplevde den manuella överföringen som en orimligt tidskrävande aktivitet. Hon förklarade detta med att hon ansåg att hotellet totalt inte hade så många rum outsourcade via plattformarna. Maria lade ner ungefär en timme om dagen på de manuella överföringarna. En stor del av Teaterhotellets bokningar sköttes via plattformar, trots att hotellet inte hade en kompatibel mjukvara. På Teaterhotellet fanns en anställd som ägnade en del av sin tid åt bokningar manuellt, och Fredrik Bolander menade att det utifrån hotellets relativt begränsade utbud är värt att lägga den anställdes tid för att kunna försäkra sig om att gästerna får god service och möts av flexibilitet. Detta ansåg Fredrik inte var möjligt i samma omfattning om systemen varit helt kompatibla och bokningarna enbart gått via plattformarna.

Empirin indikerar att hotellen haft fortsatt användning av mjukvaran trots ett avslutat samarbete med plattformarna. Särskilt tydligt blev det bland de hotell som använde en mjukvara byggd av moduler. Ett avslutat samarbete med plattformarna skulle i praktiken endast innebära att plocka bort den modul vars uppgift var kompatibilitet med plattformarna. Det skulle innebära en fortsatt användning av mjukvarutjänsten, dock utan kompatibilitet.

Vidare finns möjligheten att göra mjukvarutjänsterna kompatibla med samtliga plattformar, något fallföretagen i studien gjort (bortsett från Teaterhotellet och Mortensen). För hotellen blir då ett eventuellt byte mellan olika plattformar smärtfritt och inte särskilt kostsamt, vilket är positivt enligt hotellen i studien. Ett program som Sirvoy skiljer sig däremot från resterande, då kompatibiliteten initialt är inkluderad i programmet. De två hotell i studien som använde Sirvoy konstaterade dock att användningen av mjukvarutjänsten skulle fortlöpa trots ett avslutat samarbete med plattformarna. Viktigt att förtydliga är att resonemanget om ett avslutat samarbete med bokningsplattformarna fördes på en spekulativ nivå, då samtliga respondenter uttryckte det som osannolikt att sluta använda sig av bokningsplattformar.

### ***Betalning till plattformarna***

När hotellen väljer att köpa bokningstjänsten på marknaden binder sig hotellen till att betala provision per bokad rum till plattformarna. Vid varje månadsslut erhåller hotellen en faktura från bokningsplattformarna för alla rum som bokats under månaden via plattformarnas hemsidor. Beroende på hur mycket hotellen vill synas på plattformarnas hemsidor, ligger provisionen mellan 15-25 procent. Ju mer provision ett hotell väljer att betala, desto högre upp hamnar det i kundernas sökningar.

## **Tabell 2**

Tabellen som presenteras nedan återger en kort sammanfattning av studiens empiriavsnitt.

	<b>Antal rum</b>	<b>Bokningstjänst</b>	<b>Kompabilitet</b>
<b>Hotel Ahlström</b>	<b>16</b>	<b>Sirvoy</b>	<b>Ja</b>
<b>Hotel Djingis Khan</b>	<b>73</b>	<b>Suite8</b>	<b>Ja</b>
<b>Hotel Finn</b>	<b>80</b>	<b>Opera</b>	<b>Ja</b>
<b>Hotel Lundia</b>	<b>97</b>	<b>Opera</b>	<b>Ja</b>
<b>The More Hotel</b>	<b>68</b>	<b>Hot Soft</b>	<b>Ja</b>
<b>Hotel Mortensen</b>	<b>45</b>	<b>Spectra</b>	<b>Nej</b>
<b>Hotell Oskar</b>	<b>8</b>	<b>Sirvoy</b>	<b>Ja</b>
<b>Teaterhotellet</b>	<b>44</b>	<b>Opera</b>	<b>Nej</b>

Tabell 2. Sammanfattning av empiri

## ANALYS

Inledningsvis utreds de opportunistiska transaktionskostnader som existerar i studien, följt av de vardagliga transaktionskostnader som identifierats i empirin. Avsnittet avslutas med att ställa dessa mot varandra i termer av rådande aktivitetsstruktur. Efter varje huvudrubrik sammanfattas det analytiska material som bidrar till att svara på vår frågeställning.

### **Opportunistiska transaktionskostnader**

#### *Transaktionsspecifika tillgångar*

*Site specificity* beskriver produktionsanläggningar som ligger fördelaktigt nära varandra geografiskt. Eftersom den största delen av hotellens kontakt med plattformarna sker över Internet eller telefon är företagets geografiska placering irrelevant. Ingen *site specificity* har alltså konstaterats i studien.

*Physical asset specificity* beskriver en nödvändig fysisk tillgång anskaffad för att kunna producera en specifik produkt. Även denna kan avfärdas för studien eftersom största delen av aktiviteterna med plattformarna sker över Internet eller telefon, och inga övriga fysiska investeringar relaterade till plattformarna har kunnat konstateras från hotellen.

*Human asset specificity* innebär den kunskap och det know-how som anställda skaffat sig för ett specifikt förhållande, eller för ett specifikt företag, och där kunskapen är mindre värd i ett annat sammanhang än det ursprungliga. Samtliga hotell i studien har en ackumulerad kunskap och vana gentemot respektive bokningsplattformers sätt att arbeta. Om ett hotell byter från en plattform till en annan, blir de anställda tvungna att bygga upp ny kunskap och ett nytt know-how om hur den nya plattformen fungerar, och den tidigare kunskapen blir oanvändbar. Det leder till att opportunistiska transaktionskostnader riskerar uppstå för hotellen från de använda

bokningsplattformarna, som relaterar till den investerade tid som krävts för att bygga upp kunskap om den specifika plattformen. Empirin indikerar dock att bokningsplattformarna påminner mycket om varandra och är relativt enkla att lära sig att arbeta med. Hotellen uppgav även att bokningsplattformarna var relativt snarlika i sättet att arbeta, och deras interface gentemot hotellen såg ungefär likadana ut. De opportunistiska transaktionskostnader som refererar till kunskapen om plattformarnas arbetsprocess existerar alltså, även om storleken är diskutabel, och ser likadana ut för samtliga hotell.

Studiens samtliga hotell använder sig som bekant av en mjukvarutjänst som antingen hade varit kompatibel eller okompatibel med bokningsplattformarna. Flera hotell i studien uppgav att det är omständligt att byta mjukvarusystem eftersom hotellets ackumulerade kunskap om det tidigare systemet då blir oanvändbart, och de anställda behöver därför lära sig ett nytt system. Inläringen relaterad till mjukvaran är en human asset, men den riktar sig mot mjukvaruföretagen och inte bokningsplattformarna och kommer således inte att behandlas ytterligare.

De flesta av de undersökta hotellen har som tidigare nämnts kompatibilitet gentemot plattformarna tack vare sin bokningsmjukvara. För dessa hotell existerar en eventuell opportunistisk transaktionskostnad från bokningsplattformarnas sida som är relaterad till inläringen av kompatibilitetsfunktionen. Med detta sagt är kompatibiliteten endast en utbyggnad av ett redan befintligt system som hotellen redan har kunskap om, vilket pekar på att inläringen tar relativt lite tid. Det bidrar dock till att de opportunistiska transaktionskostnaderna som härrör ur denna kunskap är något högre för de hotell som har kompatibelt mjukvarusystem än resterande.

*Dedicated asset specificity* syftar till investeringar i anläggningar riktade mot en specifik köpare. Samtliga hotell i studien har investerat pengar i olika omfattning i mjukvarusystem som är eller kan göras kompatibla med bokningsplattformarna. Sex av de studerade hotellen

har kompatibilitet gentemot bokningsplattformarna, och två hotell saknar kompatibilitet.

Anledningen till att en investering görs i mjukvaran är främst på grund av de rent praktiska funktioner den tillför till den dagliga verksamheten. Investeringen är därför relaterad till mjukvaruföretagen snarare än plattformarna, och kommer inte att hanteras vidare i uppsatsen.

För de hotell som investerat i kompatibilitetsmodulen finns en möjlig dedicated asset riktad mot transaktionen som sker mellan hotellet och bokningsplattformarna. Empirin säger dock att mjukvaruföretagens kompatibilitet gäller mot samtliga plattformar. Det innebär att hotellens investering i dedicated assets är riktade mot en transaktion till en *grupp* av företag. Möjligheten till opportunistiskt beteende från enstaka bokningsplattform finns således inte, vad vi kan se. För att plattformarna ska agera opportunistiskt gentemot hotellen krävs att de bildar en kartell för att synkronisera det opportunistiska beteendet, men detta är något som varken anses troligt eller lagligt, och vi väljer därför att inte utveckla kartellscenariot vidare. Hotellen har alltså möjlighet att avsluta samarbetet med en plattform och istället vända sig till en annan, utan att behöva göra en ny investering i kompatibilitet. Det stämmer också på de två hotell som använder sig av mjukvarusystemet Sirvoy, där kompatibilitet ingår utan att kunna väljas bort. Ahlström och Oskar (*Sirvoy*), uppgav att hotellen hade fortsatt med samma mjukvara även om samarbetet avslutats med bokningsplattformarna. Av den anledningen kan vi konstatera att även Oskar och Ahlström saknar dedicated assets gentemot plattformarn

*Kontraktering* innebär hur väl en part skyddat sig från opportunistiskt beteende från motpartens sida genom kontrakt. Samtliga hotell har separata kontrakt med var och en av bokningsplattformarna de samarbetar med, vilka är standardiserade och enkla i sin natur med tydliga krav och motkrav. Kontrakten ser likadana ut för samtliga hotellen.

Opportunistiska transaktionskostnader från bokningsplattformarnas sida finns i form av *human asset specificity*. Det inkluderar inläring av personal i hur plattformarna fungerar. Inläringen ser likadan ut för samtliga hotell med ett mindre undantag för de kompatibla hotellen, som har en något högre opportunistisk risk gentemot plattformarna i form av inläring för kompatibilitetsfunktionen. Risken för opportunistiskt beteende från plattformarna i form av kontraktering var densamma för alla hotell i studien.

### **Vardagliga transaktionskostnader**

Studiens hotell skiljer sig inte nämnvärt åt i de opportunistiska transaktionskostnaderna trots skillnader i transaktionens utförande gentemot bokningsplattformarna. De opportunistiska transaktionskostnaderna menar författarna inte ensamma kan förklara detta faktum i full utsträckning, varför en analys angående vardagliga transaktionskostnader och modularisering kommer att föras nedan.

De vardagliga transaktionskostnaderna fokuserar mer på kostnader relaterade till utbytet mellan två parter och påverkas av var aktiviteter är förlagda inom aktivitetsnätverken. I empirin kan olika grader av vardagliga transaktionskostnader skönjas. Dessa beror på hur studiens hotell valt att utforma sina aktivitetsnätverk rörande sitt utbyte med plattformarna. För att förklara detta undersöker vi utifrån empirin först faktorerna (1) Definition, (2) Mätning och (3) Betalning, vilka var och en bidrar till vardagliga transaktionskostnader.

(1) *Definition* av utbytesvaran innefattar tid och pengar (eller pengar i form av tid) för att beskriva och kommunicera vad transfereringen handlar om. Denna punkt innefattar således kostnaden för beskrivningen och kommunikationen av transaktionen mellan bokningsplattformen och hotellet. Beskrivningen kan i detta fall behandla en kund och dess specifika önskemål angående sin hotellbokning. För de hotell som inte har en kompatibel mjukvara innebär detta tiden som den anställda lägger på att ta emot, förstå och föra in ett bokningsmail manuellt i det egna systemet. Den betalda arbetstiden som läggs på detta moment är tid som hade kunnat läggas på annat. Det blir alltså en form av alternativkostnad



för hotellet, som hade varit lägre om bokningen istället gått raka vägen in i hotellets bokningssystem. På de hotell som istället använder en kompatibel mjukvara minskar denna tid markant då ingen manuell överföring krävs, utöver att ha en övergripande bild av bokningarna som kommit in. På Teaterhotellet och Hotel Mortensen lägger en eller flera anställda uppemot en timme per dag på att utföra momentet med manuella bokningar, vilket bidrar till högre vardagliga transaktionskostnader än för de övriga hotellen.

(2) *Mätning* innebär fastställande av kvantitet och kvalitet. Argumentation kan föras för att delar av det extra arbete som skapas vid manuell registrering av bokningar hanterar mätning. Vi anser dock att arbetet för att mäta transaktionerna är enkelt och relativt jämligt bland hotellen i studien, då varan i fråga inte är komplex. Det krävs alltså ingen form av ingående kvalitets- eller kvantitetsbeskrivning av hotellgästen som transfereras. Oavsett om bokningsinformationen inkommer per e-mail eller rakt till hotellets system, fann vi ingenting i empirin som skulle peka på skillnader inom faktorn mätning. Sett över samtliga hotell innebär denna faktor en mycket liten påverkan på de vardagliga transaktionskostnaderna.

(3) *Betalning* utgör arbete kring värdering och ersättning av transaktionsobjektet. För hotellen är värderingen redan hanterad per avtal med bokningsplattformarna och har där fastställts till procentsatsen som utgör provisionen. Arbetet för värdering av hotellbesökaren som köps av hotellen är således i grunden låg, även om ett visst arbete med att bestämma provisionen förmodligen lagts vid samarbetets början då kontrakten upprättades. Empirin indikerar inte att hotellen skiljde sig åt i denna aspekt. Förändringar i hotellens priser och/eller kostnader kan dock framtvinga att de lägger arbete på att omvärdera vilken provision de vill ha - givet de gränser (15-25 procent) som finns. Om priserna eller kostnaderna för hotellrummen fluktuerar mycket kan det således leda till att de vardagliga transaktionskostnaderna ökar. Arbetet för ersättningen av utbytet är en kostnad som betalas månatligen per faktura och innebär därför lite arbete. Om hotellen istället erhållit en faktura

per bokad kund skulle det bidra till mer arbete och högre vardagliga transaktionskostnader, men detta ligger varken i hotellens eller bokningsplattformarnas intresse.

Baserat på analysen av opportunistiska och vardagliga transaktionskostnader kan konstateras att hotellen har olika aktivitetsstrukturer förknippade med transaktionen med bokningsplattformarna. De lika transaktionskostnaderna beror på huruvida deras mjukvara är kompatibel eller inte. Gränsövergångarna ser olika ut mellan ovan nämnda kategorier av hotell.

### **Gränsövergångar och Modularisering**

Utifrån hur hotellets aktiviteter förlagts kan det konstateras att de studerade hotellen delas in i två olika kategorier relaterat till var de förlagt transaktionen gentemot bokningsplattformarna. I den första kategorin använder sig samtliga hotell av en bokningsmjukvara som är kompatibel med bokningsplattformarna, och i den andra gruppen är hotellens mjukvara inte kompatibel. De olika struktureringarna av aktivitetsnätverken resulterar i att de icke-kompatibla hotellen har högre vardagliga transaktionskostnader förenat med transaktionen med bokningsplattformarna. På samma gång har de kompatibla hotellen högre opportunistiska transaktionskostnader förenat med användningen av bokningsplattformarna. Tabell 3 sammanfattar detta nedan.

	Ahlström	Djingis Khan	Finn	Lundia	Mortensen	Oskar	The More	Teater
Human asset	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	x	<b>X</b>	<b>X</b>	x
Dedicated assets								
Site specificity								
Physical assets								
Opportunism kontraktering	x	x	x	x	x	x	x	x
Vardagliga TC	x	x	x	x	<b>X</b>	x	x	<b>X</b>

Tabell 3. Sammanfattning av transaktionskostnader.

I Tabell 3 betyder ett kryss att en transaktionskostnad konstaterats. Ett större kryss innebär att en relativ större skillnad mellan hotellen har kunnat konstateras. För Hotel Ahlström, Hotel Djingis Khan, Hotel Finn, Hotel Lundia, Hotel Oskar och The More Hotel blir human asset specificity något högre eftersom dessa hotell använt sig av mjukvaror med kompatibilitetsfunktioner, och därmed har behövt en ytterligare inläring relaterat till plattformarna. Vidare har samtliga hotell samma nivå av risk för opportunism relaterade till kontrakteringen. Slutligen har det konstaterats högre vardagliga transaktionskostnader hos Hotel Mortensen och Teaterhotellet.

De kompatibla hotellen har alltså - relativt de icke-kompatibla - uppnått lägre vardagliga transaktionskostnader på samma gång som deras opportunistiska transaktionskostnader är högre. De olika aktivitetsstrukturer som har valts av hotellen innebär

en trade-off mellan opportunistiska- och vardagliga transaktionskostnader, som inte behöver vara proportionerlig. Då studien inte haft möjlighet att mäta storleken på dessa kan vi inte uttala oss definitivt om vilket alternativ som innebär lägst totala transaktionskostnader. Empirin indikerar dock som bekant att tiden för inläring av kompatibilitetsfunktionerna är betydligt lägre än den ackumulerade tid som hotellen lagt på den manuella överföringen. Detta pekar på att de kompatibla hotellens aktiviteter som omger transaktionen är förlagda på ett sätt som innebär lägre totala transaktionskostnader, varvid det går att argumentera för att en modularisering är möjlig för de icke-kompatibla hotellen. Resonemanget förs vidare i diskussionsdelen.

Baserat på analysen av opportunistiska och vardagliga transaktionskostnader kan konstateras att hotellen har olika aktivitetsstrukturer förknippade med transaktionen med bokningsplattformarna. De lika transaktionskostnaderna beror på huruvida deras mjukvara är kompatibel eller inte. Gränsövergångarna ser olika ut mellan ovan nämnda kategorier av hotell.

## SLUTSATS OCH DISKUSSION

### **Slutsats**

Samtliga hotell hade opportunistiska transaktionskostnader förknippade med samarbetet med bokningsplattformarna, i form av human asset specificity. Studien fann underlag som indikerade att human asset specificity var något högre för mjukvarukompatibla hotell än icke-kompatibla. Hotellen hade även vardagliga transaktionskostnader i form av arbete med att definiera transaktionen. De hotell som investerat i kompatibilitet med sitt befintliga mjukvarusystem hade däremot lägre vardagliga transaktionskostnader än de hotell som inte investerat i kompatibilitet. Skillnaden mellan de vardagliga transaktionskostnaderna för kompatibla och icke-kompatibla hotell berodde på det minskade definitionsarbete för hotellens anställda som kompatibiliteten innebär.

### **Diskussion**

Vår empiri antydde att de totala transaktionskostnaderna relaterade till icke-kompatibilitet är relativt högre än vid kompatibilitet. Dessa indikationer kunde vi dock inte säkerställa var definitiva för samtliga hotellen. Man kan dock, utifrån ovanstående indikation, föra ett resonemang för att en modularisering har skett för transaktionen med bokningsplattformarna. Utifrån resonemanget har hotell som går från icke-kompatibilitet till kompatibilitet sammantaget gjort gränsövergången mot bokningsplattformarna tunnare. Den marginella ökningen av opportunistiska transaktionskostnader bör då ställas mot en mer markant sänkning av de vardagliga transaktionskostnaderna gentemot bokningsplattformarna, när kompatibiliteten läggs till den redan befintliga mjukvarutjänsten. Mjukvarukompatibilitet leder i denna diskussion alltså även till att gränsövergångarna blir tunnare mellan bokningsplattformarnas

och hotellens aktivitetsnätverk. Resonemanget styrks av att sex av åtta hotell i studien har investerat i kompbilitet.

En naturlig följdfråga till resonemanget är varför de icke-kompatibla hotellen inte investerar i kompbilitet. I denna uppsats kan vi inte ge ett definitivt svar på detta.

Diskussionen ovan som härrör ur indikationer från empiriska materialet konkluderar att det skulle vara bättre ur ett *transaktionskostnadsperspektiv* att investera i kompbilitet, men tar inte hänsyn till en komplicerad verklighet där samtliga aspekter av ett utbyte inte kan täckas av en typ av teori. Det kan handla om en viss flexibilitet mot kunderna som hotellet upplever inte är möjligt när de är kompatibla, gamla vanor inom företaget, eller rent praktiska skäl. En övervägande del av hotellen har dock valt kompbilitet över icke-kompbilitet, vilket styrker vår slutsats.

Vid val av fallföretag inom hotellbranschen valdes större hotell bort till förmån för mindre hotell. Att intervjua större hotell hade inneburit ett nytt perspektiv, eftersom kedjornas förhandlingsposition gentemot bokningsplattformarna är starkare än små hotells. En studie om större hotell skulle krävt mer resurser än vi haft tillgång till. Besluten bakom samarbetena med bokningstjänster tas på en centraliserad nivå, och vi insåg begränsningen i att stämma möte med en anställd i ledningsposition vid de stora kedjorna.

En enfallsstudie där författarna enbart intervjuar anställda på *ett* fallföretag hade kunnat genomföras, istället för den valda flerfallsstudien. En uppsats baserad på en enfallsstudie hade förmodligen resulterat i en mer detaljerad bild av det specifika hotellet, och transaktionskostnaderna hade i större utsträckning kunnat kvantifieras. Forskningsdesignen med enfallsstudie vore intressant, men av skäl nämnda under metodavsnittet lades fokuset på mindre hotell med få involverade i arbetet med bokningsplattformar. Vi är medvetna om risken med att enbart träffa en person från varje hotell, och även risken att intervjun är färgad av den anställdes personliga åsikter och förhållningssätt till bokningsplattformarna. Vi har

strävat efter att utelämna personliga åsikter ur empiriavsnittet, i den mån åsikterna varit irrelevanta.

Inom det undersökta forskningsområdet finns flera infallsvinklar. Vi anser därför det viktigt att poängtera att detta är en relativt enkel och övergripande studie, främst på grund av bristande tid och resurser. Alla möjliga infallsvinklar är därmed inte undersökta. Vi kommer att under kommande rubrik lämna förslag på fortsatt forskning som innefattar de infallsvinklar denna studie utelämnar.

### **Förslag på fortsatt forskning**

Företags transaktionskostnader gentemot plattformstjänster är ett för tidpunkten högaktuellt och tämligen outforskat område, något som öppnar upp för flera möjligheter till ny forskning. Denna studie har enbart fokuserat på *ett enstaka* förhållande i "värdekedjan", där författarna genom en flerfallstudie sökte identifiera transaktionsspecifika kostnader vid en given tidpunkt. Ett intressant uppslag för framtida forskning vore hur dessa tillgångar för ett hotell förändras över tid, i takt med att antalet användare av bokningssidorna ökar eller minskar. En longitudinell fallstudie inom detta område tror vi hade genererat intressanta resultat då branschens informationskanaler kontinuerligt utvecklas och av vissa spås förflyttas mer mot sociala medier (Green & Lomanno, 2012).

Ett annat förslag till fortsatta studier är en komplettering i form av en kvantitativ inriktning. Det kan tänkas vara intressant för att sätta siffror på studien, och således kunna prata om transaktionskostnaderna i absoluta tal och därigenom fastställa det vår empiri indikerade - att hotellens transaktionskostnader är högre då mjukvaran inte är kompatibel.

Ytterligare förslag på studie som relaterar till denna är att genom en fallstudie undersöka hur större hotellkedjors transaktionskostnader ser ut gentemot bokningsplattformar, samt hur stark kedjornas förhandlingsposition är. Resultaten hade därefter kunnat jämföras

med resultaten i vår studie, och visa hur en större verksamhet påverkar transaktionskostnaderna gentemot en plattform.

### **Managerial implications**

Ur ett managementperspektiv kan denna uppsats vara intressant då den visar på de ytterligare kostnader som är förenade med användning av bokningsplattformar utöver provisionen. Om priset för användningen av bokningsplattformarna skulle höjas samtidigt som bokningen av hotellrum rör sig mot andra medier, kan det innebära att hotellen når en punkt då transaktionskostnader kombinerat med provisionskostnader överstiger det värde som hotellen erhåller från bokningsplattformarna. Som hotellägare eller manager är det således viktigt att ha en helhetsbild av de kostnader som är förknippade med valen att använda bokningsplattformar. Studien har som bekant inte lagt fokus på att förklara olika transaktionskostnader i absoluta tal, utan snarare på att peka ut *vilka* som har gått att identifiera och *hur* de skiljer sig åt mellan olika hotell. Vetskapen om hur olika strategiska val påverkar de nämnda kostnaderna tros vara användbart i en bransch som är under förändring. Nya alternativ och lösningar lär dyka upp kontinuerligt i takt med teknologins utveckling. Ekonomisk teori applicerad på branschens fortsatta utveckling tror författarna kan reducera risken för förhastade beslut och adaptation av “best practice”.



## REFERENSLISTA

Baldwin, Carliss Y. 2007. Where do transactions come from? Modularity, transactions, and the boundaries of firms. *Industrial and Corporate Change*. 17(1): 155-195.

Berman, S. D., Marr W., & Jain, A.; *PwC Hospitality directions US, May 2015*;  
<http://www.pwc.com/us/en/asset-management/hospitality-leisure/publications/assets/pwc-hospitality-directions-us-may-2015.pdf>; Hämtad 2015-05-22

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. *Economics of Strategy, Sixth Edition*. Asia: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Booking.com; *Booking.com: Översikt*;  
<http://www.booking.com/content/about.sv.html?dcid=4&sid=065ccd2ae8287ded314487cdefe3ef92>; Hämtad 2015-05-13

Brooks, C. M., Krapfel, R. E., & Lothia, R. 1994. What constitutes a transaction specific asset?: An examination of the dimensions and types. *Journal of Business Research*. 30(3): 261-270.

Bryman, A., & Bell, E. 2011. *Business research methods, third edition*. New York: Oxford University Press

Caillaud, B., & Jullien, B. 2003. Chicken & egg: competition among intermediation service providers. *RAND journal of Economics*, 34(2): 309-328.

Chen, C. C., Peng, M. W., & Saporito, P. A. 2002. Individualism, collectivism, and opportunism: A cultural perspective on transaction cost economics, *Journal of Management*, 28(4): 567-583

Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, New Series 4: 386-405

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges, *The Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

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

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 2009. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Green, C. E., & Lomanno, M. V. 2012. *Distribution channel analysis: A guide for hotels*. HSMAI Foundation.
- Gudmundsdottir, S. 1990. Den kvalitative forskningsprosessen, *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 5: 266–277.
- Hagi, A., & Yoffie, D. B. 2009. What's your Google strategy?. *Harvard Business Review*, 87(4): 74-81.
- Hart, O., & Moore, J. 1988. Incomplete contracts and renegotiation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 56(4): 755-785.
- Kim, W. G. & Lee, H. Y. 2004. Comparison of web service quality between online travel agencies and online travel suppliers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 17(2/3): 105-116.
- Lamminmaki, D. 2005. Why do hotels outsource? An investigation using asset specificity, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6): 516-528
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10): 1494-1504.
- Riordan, M. H. & Williamson, O. E. 1985. Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4): 365-378
- Rochet, J.-C. & Tirole, J. 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 1(4): 990-1029
- Thurén, T. 1986. *Orientering i källkritik - Är det verkligen sant?* Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications : A study in the economics of internal organization*. New York : Free Press

Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism : Firms, markets, relational contracting*. New York : Free Press

Yin, R. K. 1994. *Case study research: Design and methods, second edition*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Yin, R.K. 2007. *Fallstudier: design och genomförande, första upplagan*. Slovenien: Liber

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods: Applied Social Research Methods Series, Volume 5*, United States of America: Sage Publications, Inc.

## BILAGOR

### **Intervjumall**

*Inför varje intervju ges intervjuobjektet en kort presentation och sammanfattning som berättar att det intressanta under intervjun är att undersöka den outsourcing-situation som skett, och hotellets samarbete med bokningsplattformar och mjukvarutjänster.*

### **Om fallföretaget**

1. *Berätta lite om er och ert hotell?*
  - a. *Hur länge har hotellet funnits?*
  - b. *Hur många anställda har hotellet?*
  - c. *Antal bäddar?*
  - d. *Vilka är hotellets huvudkompetenser?*
  - e. *Vilken befattning på hotellet innehar du (respondenten), och hur länge har du (respondenten) arbetat på hotellet?*

### **Historiskt bokningsplattformar**

2. *Ni har samarbetat med bokningssidor sedan ett par år, hur tycker du att det har fungerat?*
  - a. *Vad har hotellet vunnit på samarbetet?*
  - b. *Vad har hotellet möjligtvis gått miste om?*
  - c. *Hur fungerar det när en kund bokar ett rum via en bokningsplattform? Hur ser processen ut?*
  - d. *Finns det statistik på hur samarbetet påverkat hotellets*
    - *Belägningsgrad*
    - *Lönsamhet*

- *Priser ut mot kund*

3. *Var du (respondenten) delaktig i beslutet att samarbeta med bokningsplattformarna?*
  - a. *Hur gick hotellets tankegångar innan beslutet togs?*
  - b. *Vilka anledningar fanns för/emot?*
  - c. *Anser du (respondenten) att hotellets förväntningar infriats?*
  - d. *Hur ser hotellet på att fler och fler hotell ansluter sig till bokningsplattformarna?*
  - e. *Upplever du (respondenten) några extra kostnader utöver provisionen i samarbetet med bokningsplattformarna?*

#### **Om hotellets bokningssystem**

4. *Har hotellets bokningstjänst förändrats sedan samarbetet inleddes?*
  - a. *Är hotellets bokningssystem kompatibelt med samtliga bokningsplattformar eller vissa?*
  - b. *Har hotellet fått hjälp att utveckla bokningstjänsten eller erhållit stöd från någon av plattformarna?*
  - c. *Använder hotellet det nuvarande bokningssystemet på grund av dess kompatibilitet med bokningsplattformarna?*

#### **Om hotellets samarbete med bokningsplattformar i dagsläget**

5. *Vilka bokningsplattformar använder hotellet sig av i dagsläget?*
  - a. *Vilken provision erhåller dessa från hotellet?*
  - b. *Använder hotellet sig av kampanjerna som bokningsplattformarna erbjuder?*
  - c. *Arbetar hotellet mycket med sin profil på den egna hemsidan?*
  - d. *Har hotellet personal som arbetar enbart med hotellets profil?*

- e. Har hotellet gjort några särskilda investeringar i eller gentemot bokningsplattformarna?*
- f. Skiljer sig plattformarna åt i arbetet gentemot hotellet?*
- g. Ser hotellet någon kostnad i att byta från en plattform till en annan?*
- h. Hur hög är plattformarnas provision?*
- i. Upplever hotellet att kontraktet med plattformarna är tryggt?*

### **Om hotellets användning av mjukvarutjänster**

- 6. Vilken mjukvarutjänst använder hotellet sig av i dagsläget?*
  - a. Hur sker betalningen för denna tjänst?*
  - b. Vad ställer hotellet för krav på mjukvaran?*
  - c. Hur ser upplärningstiden ut för att lära sig ett nytt mjukvarusystem?*
  - d. Hur såg kontraktsprocessen ut vid investering i ett nytt mjukvarusystem?*

## **Begreppslista**

**Aktivitetsnätverk.** Produktivt system av agenter, aktiviteter och transaktioner, där agenterna utför aktiviteter och utbytet dem emellan utgör transaktionen.

**Bilaterala avtal.** Ett avtal där två parter har ömsesidiga förpliktelser gentemot varandra.

**Cross-sided Network effect.** Plattformens värde för en kund är positivt korrelerat med antalet användare på motsatt sida plattformen.

**Crossing points/gränsövergångar.** En brygga som binder samman moduler med varandra och skapar transaktioner mellan organisationer.

**Designattribut.** När ett företags produktdesign är specifik, och ett informationsutbyte med leverantörer måste ske för en fungerande transaktion.

**Komplementär.** Plattformens användare.

**Modularisering.** En förändring i vardagliga transaktionskostnader och/eller opportunistiska transaktionskostnader för att sänka totala transaktionskostnader.

**Multi-sided platform.** Plattform som koordinerar och faciliterar efterfrågan mellan olika komplementärer, och skapar värde genom nätverkseffekter.

**Nätverkseffekter.** Effekten på ett nätverk när ytterligare en användare ansluter sig till samma nätverk.

**Opportunistiskt beteende.** När en part i ett avtal försöker utnyttja inkomplett kontraktering för att tillskansa sig fördelar på den andra partens bekostnad.

**Same-sided Network effect.** En nätverkseffekt skapar ökad nytta för en kundgrupp då ytterligare en användare ansluter sig till samma grupp.

**Skalfördelar.** Kostnadsfördelar vid ökad output; Enhetspriset sjunker vid högre produktion.

**Transaktionsspecifika tillgångar.** Investering i tillgångar vilka syftar till att få transaktionen mellan olika grupper att fungera.

**Transaktionskostnader.** Kostnader associerade med företags val av vertikala gränser.

**Two-sided market.** Ett ekonomiskt utbyte där två distinkta kundgrupper förser varandra med nytta genom nätverkseffekter.

**Vardagliga transaktionskostnader.** Kostnader förknippade med att definiera, värdera och betala för individuella transaktioner.