



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

# **Att se behov som andra missar**

**- En kvalitativ fallstudie om hur ett företag har etablerat sig på  
en konkurrensutsatt marknad**

**Johanna Bertils  
Linnea Dinesen**

**Akademien för ekonomi, samhälle och teknik**

**Kurs:** Kandidatuppsats i företagsekonomi

**Kurskod:** FOA300

**Högskolepoäng:** 15 hp

**Handledare:** Aswo Safari

**Datum:** 2020-06-07

# ABSTRACT

<b>Date</b>	2020-06-07
<b>Level</b>	Bachelor thesis in Business Administration, 15 cr
<b>Institution</b>	School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University
<b>Authors</b>	Johanna Bertils                      Linnea Dinesen (
<b>Title</b>	To find needs that others can't see - A qualitative case study about how a company has established on a competitive market
<b>Tutor</b>	Aswo Safari
<b>Keywords</b>	Marketing strategy, competitive market, market establishment and competitive advantages
<b>Research question</b>	Which establishing strategies has a company used to create a submarket on a competitive market?
<b>Purpose</b>	The purpose with this thesis is to study how a company has chosen to design their marketing strategy. The study intends to contribute with a deeper understanding about how companies can differentiate on this kind of market.
<b>Method</b>	A qualitative approach has been used, based on a case study with semi-structured interviews with a company that has differentiated their market.
<b>Conclusion</b>	This study concludes that the company's differentiation strategies has been from marketing mix, STP-process, value creation, differentiation, relationship marketing & word of mouth, experience based marketing and datadriven marketing. In addition to these factors the company's culture and business idea has been a contributing factor to their success. They managed to avoid the "red ocean" and created a undiscovered market in a "blue ocean". There are no one-size-fits-all theories but many of them can be adjusted and used when designing marketing strategies. It is about seeing a new need, revolutionize the industry and dare to be unique.

# SAMMANFATTNING

<b>Datum</b>	2020-06-07
<b>Nivå</b>	Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp
<b>Institution</b>	Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Högskola
<b>Författare</b>	Johanna Bertils                      Linnea Dinesen
<b>Titel</b>	Att se behov som andra missar - En kvalitativ studie om hur ett företag har etablerat sig på en konkurrensutsatt marknad.
<b>Handledare</b>	Aswo Safari
<b>Nyckelord</b>	Marknadsföringsstrategi, konkurrensutsatt marknad, marknadsetablering och konkurrensfördelar
<b>Frågeställning</b>	Vilka etableringsstrategier har ett företag använt sig av för att skapa en ny delmarknad inom en konkurrensutsatt marknad?
<b>Syfte</b>	Syftet med studien är att studera hur ett företag har valt att utforma sin marknadsföringsstrategi vid etablering på en konkurrensutsatt marknad. Studien ämnar att bidra med en förståelse för hur företag kan differentiera sig på denna typ av marknad.
<b>Metod</b>	En kvalitativ metod har använts i studien, baserat på en fallstudie med semistrukturerade intervjuer med ett företag som har differentierat sig på marknaden.
<b>Slutsats</b>	Utifrån denna studie går det att dra slutsatsen att företagets differentieringsstrategier har utgått från marknadsföringsmixen, STP-processen, värdeskapande, differentiering, relationsmarknadsföring & word of mouth, upplevelsebaserad marknadsföring och datadriven marknadsföring. Förutom dessa faktorer har även företagets kultur och affärsidé varit en bidragande faktor till framgång. De lyckades undvika den "röda oceanen" och skapade en oupptäckt marknad i en "blå ocean". Det finns inte några one-size-fits-all teorier men mycket går att anpassa och använda vid utformning av marknadsföringsstrategier. Det handlar om att se ett behov, revolutionera branschen och att våga vara unik.

**TACK TILL**

Vi vill tillägna ett stort tack till ESS Group och Steam Hotel som har ställt upp på våra intervjuer och bidragit till att göra denna studie möjlig. Tack för ert engagemang och er personliga uppmuntran kring vår studie och vårt framtida yrke. Vi vill även tacka våra handledare och våra opponenter för goda diskussioner som har varit till stor hjälp på vägen.

Tack!

Linnea & Johanna

**DEFINITIONSLISTA**

**Blå ocean:** Betecknar branscher som ännu inte existerar, så kallade okända marknadsutrymmen. Det definieras som en outnyttjad marknad där efterfrågan skapas. (Kim & Mauborgne, 2015)

**Röd ocean:** Röd ocean representerar alla branscher som finns idag. Det är det marknadsutrymme som känns till och består av en trång marknad med hög konkurrens. (Kim & Mauborgne, 2015)

**Disruptiv innovation:** Begreppet disruptiv innovation har genom åren fått flera översättningar och tolkningar, bland annat förknippas begreppet med ord som omvälvande, omstörtande och söndring (Aludd, uå). Det gemensamma är att det utmanar marknaden och skapar nya möjligheter (Wikhamn, Armbrecht & Remneland Wikhamn, 2018).

**Mättad marknad:** En mättad marknad innebär att produkter eller tjänster inom en marknad har nått sin maxgräns och utbudet har överstigit efterfrågan. Tillväxten har slutat stiga och det enda sättet för företagen att fortsätta växa är genom produktutveckling, ny innovation eller att ta marknadsandelar från konkurrenterna. Detta gör att marknaden är konkurrenstät (Hargrave, 2019). En mättad marknad kan även kallas för mogen eller konkurrensutsatt marknad.

**One-size-fit-all teorier:** Teorier som är standardiserade för alla företag (Christensen, Raynor & Anthony, 2003).

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 TIDIGARE FORSKNING .....	3
1.3 PROBLEMDISKUSSION .....	3
1.4 SYFTE .....	4
1.5 FRÅGESTÄLLNING .....	4
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>5</b>
2.1 MARKNADSETABLERING .....	5
<b>2.1.1 Marknadsföringsmixen</b> .....	5
<b>2.1.2 Behov, önskemål och efterfrågan</b> .....	6
2.2 STP-PROCESSEN .....	7
<b>2.2.1 Segmentering</b> .....	7
<b>2.2.2 Targeting</b> .....	8
<b>2.2.3 Positionering</b> .....	9
2.3 RELATIONSMARKNADSFÖRING .....	9
<b>2.3.1 Word of mouth</b> .....	10
2.4 STRATEGIER FÖR ATT SKAPA KONKURRENSFÖRDELAR .....	11
<b>2.4.1 Innovation och värdeskapande innovation</b> .....	11
<b>2.4.2 Värdeskapande</b> .....	12
<b>3. METOD</b> .....	<b>14</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	14
<b>3.1.1 Fallstudie</b> .....	14
<b>3.1.2 Val av metod</b> .....	15
<b>3.1.3 Semi-strukturerade intervjuer</b> .....	16
3.2 METODKRITIK .....	16
3.3 LITTERATURGENOMGÅNG .....	17
<b>3.3.1 Val av teorier</b> .....	17
3.4 KÄLLKRITIK .....	18
3.5 URVAL .....	19
3.6 PRESENTATION AV FÖRETAG .....	20
3.7 PRESENTATION AV RESPONDENTER .....	21
3.8 OPERATIONALISERING .....	22
3.9 DATA OCH DATAINSAMLING .....	24
<b>3.9.1 Material och procedur</b> .....	25
<b>3.9.2 Bearbetning av material</b> .....	26
3.10 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	27
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>29</b>
4.1 FÖRETAGETS SYN PÅ MARKNADEN OCH KONKURRENTER .....	29
4.2 FÖRETAGETS ORGANISATIONSKULTUR .....	31
4.3 ALLT HANDLAR OM PRODUKTEN .....	32
4.4 VIKTEN ATT ANVÄNDA SIG AV DATA .....	34
4.5 SKAPA ENGAGEMANG OCH LÅNGVARIGA RELATIONER .....	36
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>39</b>
5.1 TEMA: FÖRETAGETS SYN PÅ MARKNADEN OCH KONKURRENTER .....	39
5.2 TEMA: FÖRETAGETS ORGANISATIONSKULTUR .....	40
5.3 TEMA: ALLT HANDLAR OM PRODUKTEN .....	41
5.4 TEMA: VIKTEN ATT ANVÄNDA SIG AV DATA .....	42
5.5 TEMA: SKAPA ENGAGEMANG OCH LÅNGVARIGA RELATIONER .....	43
<b>6. DISKUSSION</b> .....	<b>45</b>
<b>7. SLUTSATS</b> .....	<b>48</b>
<b>8. FRAMTIDA FORSKNING</b> .....	<b>49</b>

<b>9. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>50</b>
<b>10. BILAGOR</b> .....	<b>54</b>
BILAGA 1: ANTAL ÖVERNATTNINGAR I VÄSTMANLAND .....	54
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE.....	54
BILAGA 3: EXEMPEL PÅ FÖLJDFRÅGOR .....	57

# 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras ämnesvalet inkluderande bakgrund, syfte, frågeställning och avgränsning. Först ges en introduktion om ämnet och sedan behandlas tidigare forskning och det problem som ska undersökas.*

---

## 1.1 Bakgrund

En helt ny marknad utan konkurrenter, är det ens möjligt i dagens konkurrenstäta samhälle? Svaret på denna fråga är ja, i alla fall enligt Kim och Mauborgne (2015) om företag lyckas hitta ett outnyttjat marknadsutrymme och skapar ett behov som andra har missat. De menar att det är vanligt att företag håller sig till en marknad men ibland kan det vara lönsamt att hitta nya för att kunna växa.

Kim och Mauborgne (2015) skriver i sin bok *Blue ocean strategy* om “röd ocean” och “blå ocean”. De menar att företag ska undvika den “röda oceanen” som består av en mättad marknad med hög konkurrens. Istället kan de sikta in sig på den “blå oceanen” där företag kan finna nya möjligheter av oupptäckta marknader och en chans att sätta sina egna gränser. Kim och Mauborgne (2015) menar att sluta konkurrera leder till ökad tillväxt.

Även om Kim och Mauborgnes (2015) term “blå ocean” är relativt ny, har innebörden av den funnits länge. De menar att det räcker att endast titta tillbaka hundra år i tiden, då många av dagens stora industrier inte fanns, som bilindustrin och inspelning av musik. Likaså vid en tillbakablick endast 40 år i tiden, då fanns inte e-handel och mobiltelefoner som är väldigt stora branscher idag. Kim och Mauborgne (2015) menar att industrier och branscher utvecklas ständigt och vi inte ens kan föreställa oss hur det kommer att se ut om 50 år. Dong, Hinsch, Zou och Fu (2013) menar att den snabba teknologiska förändringen och hårda konkurrensen tillsammans med att konsumenternas behov ständigt förändras skapar tillfälliga marknader. Vidare anser de att produktlivscykeln blir allt kortare och hur företag svarar på den ständiga utvecklingen är avgörande för företagens konkurrensfördel.

Best (2014) beskriver att varje marknad har en produkt och marknadslivscykel, vilket består av ett introduktion, tillväxt, mognad och nedgångsstadie. I mognadsstadiet skapas det enligt Gherasim (2011) stora och komplexa frågor för marknadsförare. Marknaden går nedåt, likaså försäljningsvolymen och vinsten. Vidare förklarar Best (2014) att detta stadiet gör att marknaden



hamnar i en kritisk fas där företagets marknadsandel är av stor vikt. När marknaden har nått sin absoluta mättnad blir det en oundviklig nedgång i försäljningsvolymen.

Christensen (2013) menar att företag tävlar mot varandra för att skapa hållbara successiva innovationer. Däremot innebär disruptiva innovationer en helt ny marknad som vi vet minst om. Att ta sig in på en sådan marknad är därför en risk, men kan bidra med stora konkurrensfördelar. Detta kallar Christensen (2013) för "the innovator's dilemma". Det finns enligt Christensen, Raynor och Anthony (2003) två typer av disruptiva innovationer. Den första typen skapar nya marknader genom att rikta sig mot icke-konsumenter och den andra typen tävlar i den låga delen av en redan etablerad marknad. Aludd (u.å) ger exempel på företag som har slagit omkull marknaden, vilka är Uber och Airbnb som via nya sätt att tänka kring transporter och boende har förändrat hur dessa branscher bedrivs idag.

Innovation har enligt Wikhamn, Armbrecht och Remneland Wikhamn (2018) olika betydelser och är oftast associerat med kreativitet, nyheter, värdeskapande och ekonomisk tillväxt. Det gemensamma är att det utmanar marknaden och skapar nya möjligheter. Wikhamn et al. (2018) menar även att det finns något som kallas marknadsföringsinnovation. Det innebär introduktion av en ny marknadsföringsmetod som kännetecknas av förändringar i service/produktdesign, placering, marknadsföring eller prissättning. De menar att innovationen kan vara ny för världen, för marknaden eller för företaget.

Ghauri, Wang och Elg (2016) förklarar att forskning inom marknadsorientering visar att företag måste följa förändringar på marknaden och anpassa sig efter kundernas behov, för att förbättra företagets position. Vidare menar de att finns det två olika förhållningssätt till marknadsorientering, reaktiv eller proaktiv. Ghauri et al. (2016) beskriver att reaktiv marknadsorientering är när företag anpassar sig efter marknadens behov och proaktiv marknadsorientering handlar om att skapa nya möjliga behov hos kunden. I en proaktiv marknadsorientering är det enligt Ghauri et al. (2016) företagen som driver marknaden framåt istället för kunden.

Ett företag som har lyckats driva marknaden framåt är Steam Hotel som har lyckats differentiera sig på hotellmarknaden i Västerås trots att behovet på nya hotellrum inte fanns. När Steam Hotel öppnades år 2017 ökade antalet övernattningar i Västmanland drastiskt enligt Tillväxtverket (2019), som sedan dess fortsatt att växa.

## 1.2 Tidigare forskning

Tidigare forskning har gjorts om etablering på konkurrensutsatta marknader och hur företag kan differentiera sig på dem. Kaliappen och Hilman (2017) nämner Porters konkurrensstrategier som fokuserar på att möta konkurrens. De menar att det är viktigt att förstå konkurrensstrategiernas roll som affärsstrategi och hitta effektiva marknadsorienteringstyper och innovationsstrategier för att skapa konkurrensfördel. Swaty (2016) diskuterar "The blue ocean strategy" som han definierar som ett sätt att skapa en ny oupptäckt marknad med stora tillväxt- och vinstmöjligheter. Denna strategi fokuserar på att komma undan konkurrenterna, vilket Swaty (2016) i sin slutsats kommer fram till att *"med enkla ord, kan vi säga att det endast finns ett sätt att slå konkurrenterna och det är att inte tävla mot dem"*.

## 1.3 Problemdiskussion

Att skapa nya marknader på en redan konkurrenskraftig marknad är svårt, men enligt författarna Kim och Mauborgne (2015) handlar det om att inte fastna i en "röd ocean" utan att hitta en "blå ocean". Christensen et al. (2003) menar att många vet att innovation är nyckeln till framgångsrik tillväxt, men få kan få till sin innovation på rätt sätt. Att förbättra sina redan befintliga produkter och tjänster genom att möta konsumenternas behov gör att de enligt Christensen et al. (2003) tillslut möter på "the innovators dilemma". Fastän allting görs på rätt sätt kan nya företag komma och ta marknaden ifrån dem. Christensen et al. (2003) menar att ur ett historiskt perspektiv har redan etablerade företag haft problem att skapa nya delmarknader på redan befintliga marknader.

De "röda oceanerna" kommer alltid enligt Kim och Mauborgne (2015) vara viktiga och en stor del av företagsvärlden. Däremot, menar de att tillgången kommer att överstiga efterfrågan i allt fler marknader. Kim och Mauborgne (2015) resonerar att det enda sättet att vinna över konkurrenterna är genom att ge upp försöken att slå dem. För att företag ska lyckas övervinna konkurrenterna måste de hitta branscher som ännu inte existerar, en "blå ocean". Där finns det enligt Kim och Mauborgne (2015) stora vinst-och tillväxtmöjligheter. Många företag vill hitta en "blå ocean" men riskerna är stora och chansen att skapa en "blå ocean" är liten. Däremot kan företag enligt Meyer (2002) antingen kolla på när andra skapar nya marknader eller skapa en ny marknad på egen hand. Han nämner tre huvudanledningar till att skapa nya marknader på egen hand, vilka är; vinsten som det kan generera, spänningen det ger och chansen att kunna styra marknaden.

Ett stort problem enligt Christensen et al. (2003) är att managers oftast använder sig av one-size-fits-all teorier, trots att grunden ständigt förändras. Med det menas att teorierna inte är anpassade specifikt efter företaget utan fungerar som standard för alla företag. Det som har fungerat tidigare behöver inte fungera idag menar Christensen et al. (2003). Att använda sig av en lämplig marknadsföringsstrategi kan vara avgörande för att företag ska lyckas att ta sig an den nya marknaden. Om företag lyckas med det kan det generera stora konkurrensfördelar. Däremot innebär detta stora risker eftersom att ovissheten om den nya marknaden är stor och oftast krävs det mycket resurser. I och med de stora riskerna är det nödvändigt att studera detta djupare för att få en förståelse för hur ett företag har gått tillväga för att differentiera sig på en konkurrensutsatt marknad.

## **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att studera hur ett företag har valt att utforma sin marknadsföringsstrategi vid etablering på en konkurrensutsatt marknad. Studien ämnar att bidra med en förståelse för hur företag kan differentiera sig på denna typ av marknad.

## **1.5 Frågeställning**

Vilka etableringsstrategier har ett företag använt sig av för att skapa en ny delmarknad inom en konkurrensutsatt marknad?

## 2. Teoretisk referensram

*I detta avsnitt presenteras de teorier som ligger till grund för studiens undersökning.*

---

### 2.1 Marknadsetablering

Vid etablering av en befintlig eller ny marknad är det viktigt att använda sig av effektiva strategier enligt Ramaseshan, Ishak och Rabbanee (2012). En effektiv strategiimplementering kan ha en direkt bidragande faktor till det organisatoriska resultatet. Vidare menar Ramaseshan et al. (2012) att det är av stor vikt att chefer på företag tar sitt ansvar, samt att deras engagemang är avgörande vid implementering av marknadsföringsstrategi. Det viktigaste vid strategisk planering är enligt Ramaseshan et al. (2012) inte de formella metoderna eller teknikerna utan strategins engagemang och utförande. Implementering av marknadsstrategi kan enligt Ramaseshan et al. (2012) beskrivas som att anpassa marknadsföringsstrategin eller som en process som förvandlar planer till handling.

En fördelaktig marknadsföringsstrategi kan enligt Zahay och Griffin (2010) leda till två viktiga fördelar; en attraktiv position på marknaden och fördelaktiga resurser som är svåra för konkurrenter att efterlikna. De menar att utifrån en resursbaserad synvinkel kan företag utveckla en framgångsrik position på marknaden. Det kan inkludera olika tillgångar som till exempel information, förhållanden mellan företag, kvalitet och förmågan att interagera med kunder.

I och med att det har skett en förändring i ekonomins utveckling, menar Wu (2012) att företag erbjuder mer än bara en produkt eller en tjänst. Vidare resonerar han att bekvämligheter och upplevelser är minst lika viktiga för konsumenterna och används som marknadsföringsstrategier för företagen. Wu (2012) menar att det kan vara fördelaktigt att marknadsföra upplevelsen av produkten snarare än produkten i sig. Företag vill förmedla den bästa upplevelsen som gör att konsumenterna upplever det med större värde och något som konsumenterna är villiga att betala för.

#### 2.1.1 Marknadsföringsmixen

Enligt Kubicki (2015) består marknadsföringsmixen, även kallat de 4 p:na, av alla marknadsföringsbeslut och handlingar som tas för att en produkt, tjänst eller varumärke ska lyckas inom sin marknad. Kubicki (2015) menar att det första steget är att göra en marknadsanalys. Därefter kan de 4 p:na användas för att ta beslut för marknadsföring. Kotler och Armstrong (2010)

menar att det är först vid utformningen av marknadsföringsstrategin som företaget väljer sitt segment och målgrupp, samt anpassar marknadsföringsmixen utefter den valda kundgruppen. Enligt Kotler och Armstrong (2010) definieras de 4 p:na enligt följande:

**Produkt** är det som företaget erbjuder till sina valda konsumenter, både varor och tjänster. Inom produkt ingår fler faktorer som varumärke, paketering, design och kvalité som påverkar värdet hos kunden (Kotler & Armstrong, 2010).

**Pris** handlar om vad konsumenten är villig att betala för produkten och/eller tjänsten samt dess upplevda värde. Företag har möjlighet att genom priset skapa en mer attraktiv produkt eller tjänst genom bland annat erbjuda konsumenten bättre villkor som till exempel rabatter och avbetalningsplaner (Kotler & Armstrong, 2010).

**Plats** är de aktiviteter som gör produkten tillgänglig för konsumenten. Det kan handla om var produkten finns, säljs eller hur den distribueras till konsumenten (Kotler & Armstrong, 2010).

**Påverkan/promotion** är de kommunikationsåtgärder som företaget använder för att nå målgruppen och få dem att köpa produkten eller tjänsten. Där inkluderas bland annat reklam, försäljningsstrategi och representation av produkten eller tjänsten (Kotler & Armstrong, 2010).

### **2.1.2 Behov, önskemål och efterfrågan**

Att förstå konsumenternas behov, vilja och efterfrågan är nödvändigt enligt Kotler och Armstrong (2010). Den mest grundläggande är *behov*, som inkluderar fysiska behov som mat, kläder och värme. Dessutom ingår sociala behov som att känna tillhörighet och tillfredsställelse, samt individuella behov som inkluderar kunskap och självförverkligande. Dessa behov skapas enligt Kotler och Armstrong (2010) inte av marknadsförare utan är behov som konsumenterna redan besitter. Vidare menare de att konsumenterna också kan ha *önskemål*, som formas genom kulturella och individuella personligheter, vilket definierar det som tillfredsställer ens behov. När köpstyrka implementeras skapas en *efterfrågan*. Kotler och Armstrong (2010) anser att konsumenter efterfrågar produkter med fördelar som skapar värde hos konsumenten. Det är viktigt att företag studerar och förstår vad som efterfrågas av konsumenterna. Målet med all marknadsföring är enligt Kotler och Armstrong (2010) att skapa ett värde för konsumenterna och att skapa lönsamma relationer mellan kund och företag.

Wu (2012) belyser att ekonomins utveckling har lett till att konsumenterna numera har mer makt över företagen. De utgår från Maslows behovstrappa och menar att när de grundläggande behoven är uppfylla, blir de personliga behoven de nya grundläggande behoven. Marknadsförare måste därför enligt Wu (2012) försöka komma sina kunder nära och förstå deras fysiska behov och känslor.

## **2.2 STP-processen**

Ett etablerat och centralt begrepp inom marknadsföring är STP-processen; segmentering, targetting och positionering. Denna process är enligt Parment (2015) väldigt användbar för marknadsanpassning. Kortfattat beskriver han processen som om att företag upptäcker olika behov och grupper på marknaden (segmentering) och väljer sedan en grupp att rikta in sig på (targetting). Detta för att sedan kunna erbjuda produkter och tjänster som är fördelaktiga som konkurrerar mot andra företag (positionering). Det handlar enligt Parment (2015) om att de kunder företaget har valt att fokusera på ska känna igen företagets erbjudande och varumärkesbild. För att företaget ska lyckas sticka ut på marknaden och fånga konsumenternas uppmärksamhet måste företaget enligt Kotler, Keller, Brady, Goodman och Hansen (2019) differentiera sig på marknaden och skapa konkurrensfördelar.

Parment (2015) menar att STP-processen är viktig i mogna branscher och mättade marknader, det vill säga i konkurrentstäta marknader, där det finns större utbud än efterfrågan. STP-processen kan enligt Parment (2015) hjälpa företaget att använda resurser mer effektivt, hitta nya möjligheter att växa och positionera produkten attraktivt.

### **2.2.1 Segmentering**

Segmentering handlar om att identifiera målgrupper utifrån deras behov och önskemål enligt Parment (2015). Kotler et al. (2019) betonar att företag inte kan nå alla typer av konsumenter på en marknad utan de måste dela in dem i segment utifrån deras behov och önskemål. Parment (2015) ger exempel på målgrupper vilka kan vara studenter, höginkomsttagare och barnfamiljer. Parment (2015) förklarar att det kan vara svårt med segmentering, segmenten ska inte bli för stora eftersom att företagen riskerar att tappa potentiella kunder. Samtidigt ska segmenten inte bli för små då det enligt Parment (2015) "kostar mer än det smakar", det blir för kostsamt att kommunicera med varje delsegment. Han menar att segmentering handlar om att hitta tillräckligt stora delmarknader i en massmarknad.

Parment (2015) ger exempel på tre typer av segmenteringsvariabler, vilka är; strukturella variabler, beteendemässiga variabler och psykografiska variabler. Inom *strukturella variabler* ingår faktorer som demografi, socioekonomi, ålder och generationstillhörighet, geografi och yrke. Parment (2015) menar att de *beteendemässiga variablerna* mäter hur, var och när konsumtion sker samt vem som konsumerar. Där tas faktorer som produktanvändning, köptransaktioner, medieanvändning och tillgång till teknik i åtanke. Vidare förklarar han att den sista variabeln, *psykografiska* mäter olika psykologiska fenomen som livsstil, personlighet, intressen och värderingar. Dessa faktorer ger enligt Parment (2015) en djupare bild på hur konsumenter tänker och dess köpbeteende.

### 2.2.2 Targeting

Kotler et al. (2019) menar att ett sätt för företag att konkurrera effektivt på en marknad är genom att anpassa sig efter den valda målmarknaden. Att företag ska fokusera på de kunder som de har störst chans att tillfredsställa. Det är av stor vikt enligt Kotler et al. (2019) att efter företagets val av marknadssegment bestämma sig för hur många och vilka de vill rikta in sig på (target). Sun (2009) lyfter vikten av att välja rätt target för att marknadsföringen ska vara lönsam för företaget.

Parment (2015) anser att targeting handlar om att välja rätt målmarknad och detta görs genom att välja segment som ska vara distinkta, vilket innebär att segmentet inte ska vara alltför lik eller överlappa andra segment. Segmentet ska även vara tillräckligt stort för att vara lönsamt. Slutligen anser Parment (2015) att segmentet ska vara mätbart, att det går att mäta de kostnader och intäkter förknippade med segmentet. Parment (2015) lyfter även att företag kan använda sig av en odifferentierad targeting, vilket innebär att segmenten inte skiljer sig i marknadsföringen som tillämpas vilket leder till att en massmarknadsföringstrategi används. Förutom att hitta rätt grupp att rikta in sig på, måste företaget enligt Best (2014) skapa sig en bra förståelse på hur gruppen agerar och vart de kan nås. Där spelar bland annat medievänor in, tittar de på tv? I sådana fall, vilka program? På vilka sociala medier finns målgruppen? Svarar de på e-mail marknadsföring? Best (2014) menar att företaget måste välja rätt kombination av kanaler för att nå den valda målgruppen men samtidigt vara kostnadseffektiva, det är därför av stor vikt att rikta in sig på målgrupper istället för att försöka nå hela befolkningen.

### 2.2.3 Positionering

Begreppet positionering har blivit en av de grundläggande komponenterna inom modern marknadsföring enligt Kotler vilket författarna Kalafatis, Tsogas och Blankson (2000) skriver om. Det är av stor vikt att ha en välformulerad och klar positioneringsstrategi då det har ett positivt samband med företags resultat. Inom positionering handlar det enligt Kalafatis et al. (2000) inte bara om produkten eller tjänsten utan om att påverka konsumenten. De menar att positioneringsprocessen kan beskrivas som proaktiv då det kräver avsiktliga handlingar och åtgärder, samt involverar processen strategiska och operativa beslut som bör reflektera företagets konkurrenter, marknad och kunder. Valet av företagets strategi måste stämma överens med vad de kan leverera till kunden, positioneringen måste därför vara klar och korrekt definierad. Anledningen till detta är enligt Kalafatis et al. (2000) att kunder känner igen en tydlig positioneringsstrategi när de ser en. Kotler et al. (2019) menar att på en marknad där efterfrågan är större än utbudet, har säljaren makt över marknaden vilket vanligtvis leder till att företag har liknande positioneringsstrategi. Vidare menar de att det inte är förrän utbudet överstiger efterfrågan som det är viktigt att differentiera sig på marknaden.

Srivastava (2006) menar att en effektiv positioneringsstrategi för att nå konsumenterna kan vara att skapa en "unique selling point" även känt som USP. Vilket menas att företagen ska marknadsföra deras unika fördel med deras företag, tjänst, produkt eller varumärke och på så sätt kommer företaget att sticka ut från konkurrenterna. Vidare förklarar Srivastava (2006) att många marknadsförare tror att produktens USP förblir oförändrad men enligt Srivastava (2006) bör företag ändra sin USP för att förnya sig och hålla sig relevanta på marknaden. Detta då USP-baserad positionering är effektivt om företaget förstår och lyckas marknadsföra produktens betydelse och behov för konsumenterna.

## 2.3 Relationsmarknadsföring

Förhållandena inom ekonomi och marknad har enligt Gummesson (2002) förändrats, speciellt har nya sätt att marknadsföra sig på blivit viktiga. Däribland relationsmarknadsföring med CRM (customer relationship marketing). Relationsmarknadsföring kan definieras som "Marknadsföring baserad på interaktion inom nätverk av relationer". Gummesson (2002) menar att det är en metod som är baserad på relationer, nätverk och interaktion som också riktar in sig på långsiktiga win-win relationer där värde skapas gemensamt.



Hallgren (2009) tar fram skillnader mellan relationsmarknadsföring och traditionell marknadsföring. Där den första skillnaden är att relationsmarknadsföring är inriktad mot att behålla kunden medan traditionell marknadsföring är inriktade mot att vinna den enskilda affären. Dessutom har relationsmarknadsföring enligt Hallgren (2009) en fortgående kundkontakt, fokus på förtroende och kundservice, fokus på kundvärde och kundnytta, ett långsiktigt tidsperspektiv och kvalitet är en fråga för att anställda. Detta menar Hallgren (2009) är en skillnad från den traditionella marknadsföringen som symboliseras av episodiska kundkontakter, fokus på avslut, fokus på produktenskaper, kortsiktigt perspektiv och att kvalitet är en fråga för produktionspersonalen.

### **2.3.1 Word of mouth**

Inom relationsmarknadsföring är det enligt O'Donnell (2011) viktigt att skapa relationer till sina kunder för att kunna behålla dem. Det är också enligt Davenport, Harris och Kohli (2001) mer kostnadseffektivt för företag att behålla och fokusera på ett företags redan befintliga kunder. Därmed menar O'Donnell (2011) att detta speciellt är viktigt då det har skett ett paradigmskifte, från traditionell marknadsföring till relationsmarknadsföring.

Ett effektivt sätt för att behålla och attrahera nya kunder är via word of mouth, vilket är en av de mest inflytelserika och äldsta sätten att framföra information om en produkt, tjänst eller upplevelse till andra konsumenter enligt Daugherty och Hoffman (2013). Word of mouth är ett begrepp som har använts länge och har visat sig vara väldigt effektivt för att skapa nya kunder och ökad försäljning. Daugherty och Hoffman (2013) menar att word of mouth (WOM) är en viktig och kritisk del av företags marknadsföring, då det bidrar till större upplevd trovärdighet, mindre partisk information samt ger det autentiska omdömen av konsumenter. O'Donnell (2011) understryker att word of mouth rekommendationer av befintliga kunder är av stor vikt för företags tillväxt och för att värva nya kunder.

På senare år i takt med att internet och teknologin har utvecklats pratas det även om eWOM, elektronisk word of mouth vilket Daugherty och Hoffman (2013) definierar som "all positiv eller negativ respons från potentiella, nuvarande eller tidigare kunder om en produkt eller företag, som görs tillgängliga för en mängd människor och institutioner via internet". EWom är enligt Filieri, McLeay, Tsui och Lin (2018) extra viktiga vid tjänster som inte går att testa innan som restauranger, hotellvistelser, upplevelser och semesterresor. Konsumenter är då enligt Filieri et al. (2018) benägna om att samla information och läsa recensioner om hur andra konsumenter upplevde tjänsten, detta för att få en känsla och en bild om hur tjänsten kommer att vara i förväg.

## 2.4 Strategier för att skapa konkurrensfördelar

Grimwade (2009) förklarar att konceptet att skapa konkurrensfördelar kom år 1980 av Michael Porter som ett sätt att identifiera och definiera de strategiska målen för företaget. Porter menade att målet för alla företag är att skapa konkurrensfördelar och att det finns två huvudsakliga metoder; genom kostnadsfördelar och differentieringsfördelar. Vidare beskriver Grimwade (2009) att kostnadsfördelar innebär att erbjuda samma fördelar som konkurrenterna men till en lägre kostnad. Företag som tillämpar en sådan strategi nischer marknaden betydligt och erbjuder oftast enklare produkter. Differentieringsfördelar handlar enligt Wen-Cheng, Chein-Hung och Ying-Chein (2010) om att erbjuda mer och bättre fördelar än konkurrenterna. Differentieringsfördelar är vanligtvis utvecklade kring flera olika faktorer, till exempel kvalitet på produkten eller tjänsten, innovation, pålitlighet, varumärkesbild, företagets rykte och kundservice. Genom att använda denna strategi menar de att det skapas ett värde som kan ge fördelar gentemot konkurrenter och möjligheten till att lägga ett högre pris.

O'Shannassy (2008) håller med om att Porters modeller har hjälpt företag att identifiera attraktiva marknader och hur positioneringen kan gå till. Han lyfter även Barney som år 2002 sa "ett företag upplever konkurrensfördelar när dess handlingar i en bransch eller marknad skapar ekonomiskt värde och när konkurrerande företag deltar i liknande åtgärder." Med detta menar han att konkurrensfördel först uppnås när ett företag implementerar en värdeskapandestrategi som skiljer sig från konkurrensen. O'Shannassy (2008) lyfter även Porters argument om att "Konkurrensfördel växer i grund och botten av värdet ett företag kan skapa för sina köpare som överstiger företagets kostnad för att skapa det."

### 2.4.1 Innovation och värdeskapande innovation

Enligt Hanfan, Setiawan och Nupus (2019) är innovation ett sätt för företag att anpassa sig till en dynamisk miljö. Företag måste därför kunna komma med nya idéer och förbättra produkter och tjänster för att tillfredsställa konsumenterna. De menar att produktinnovation är en utav de viktigaste konkurrensfaktorerna för att kunna uppnå framgång. En studie av Wahyono (2019) visar att innovation har ett signifikant inflytande på konkurrensfördelen. Han menar att innovation är nödvändigt för att möta efterfrågan på marknaden, vilket gör att det används som ett sätt att konkurrera mot andra. Att dessutom implementera en kultur där de anställda uppmuntras att komma på nya idéer och förbättringar skapar en ännu större fördel.

Att använda sig av värdeskapande innovation har enligt Leavy (2018) blivit en utav de största strategierna i de senaste två decennierna. Leavy (2018) lyfter fram tre huvudvarianter på värdeinnovation som berör olika typer av marknadsutrymmen baserat på olika forskares teorier. Den första är baserad på Kim och Mauborgnes "blue ocean strategy" som skapar värdeinnovation genom att omdefiniera kategorin för att skapa ny efterfrågan. Den andra varianten är baserad på Christensens teori om disruptiva innovationer, fokuserar på att skapa nya behov på som utvidgar den mättade marknaden med till exempel lägre pris. Den sista varianten är enligt Leavy (2018) baserad på Prahalad och Ramaswamys teori om "value co-creation" riktar sig mot att skapa nya behov genom att omvandla användarupplevelsen för att ändra traditionella produkter till mer interaktiva och informationsrika. Detta genom bland annat teknologier.

## **2.4.2 Värdeskapande**

Att vårda sina relationer till kunderna är enligt Gutierrez, Cabanelas, Lampon och Gonzales-Alvarado (2019) hjälper företag att förstå sina kunders behov. Däremot, menar de att för att kunna skapa marknadsfördelar behöver företag omvandla behoven till värdeskapande. I detta avseende, är marknadsinnovation ett sätt att skapa fördel för att kunna differentiera sig på marknaden. Marknadsföringsinnovation handlar enligt Gutierrez et al. (2019) om de processer som företagen använder sig av för att möta kundernas behov, förbättra funktionerna och förnya inom kundhantering, med anpassning till vad de anställda kan göra. Den kunskap som företaget har från sina kunder, tillsammans med företagets kapacitet, gör att de kan anpassa vad som erbjuds med vad kunderna förväntar sig och samtidigt skapa nya rutiner. Detta menar de kan leda till nya, unika åtgärder där ett större värde för kunderna kan skapas. Att skapa kundvärde leder i sin tur till en större differentiering av företaget gentemot sina konkurrenter enligt Gutierrez et al. (2019).

Ett sätt att implementera värde är enligt Vargo och Lusch (2004) genom sam-skapande värde, vilket innebär att företag och konsumenter interagerar och samarbetar med varandra. Vargo och Lusch (2004) menar att sam-skapande värde är en viktig bas inom värdeskapandet där konsumenterna alltid är aktiva deltagare och har därför en viktig del i värdekedjan. Detta till skillnad från hur det har sett ut tidigare. Vargo och Lusch (2004) förklarar att värdet då låg i att det var företagen som levererade sin produkt till en potentiell köpare och att köparen endast var en mottagande part.

Eichentopf, Kleinaltenkamp och Van Stiphout (2011) håller med om att det numera finns ett modernare synsätt av hur konsumenten involveras i värdeskapande. I många situationer är konsumenterna medproducenter eller medskapare av värde. Eichentopf et al. (2011) menar att

detta synsätt också innebär att konsumenterna får en större roll, företagen erbjuder en potentiell nytta och det är upp till konsumenterna att verkställa värdet för båda parter. Enligt Ercsey (2017) skapar, konsumenter som är kapabla att dela sina kompetenser, fördelar för andra konsumenter och för dem själva. De hjälper inte bara företaget genom att producera produkter men också med att konsumera dem. Ercsey (2017) belyser att sam-skapande värde inte bara handlar om relationen mellan företag och konsument utan även ett sam-skapande värde mellan konsumenter.

## 3. Metod

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av uppsatsens forskningsdesign, vidare redovisas val av metod där intervjumetoden klargörs. Därefter presenteras valet av de undersökta företagen samt hur data har insamlats. Anslutningsvis redogörs hur operationaliseringen av vald teori har genomförts samt diskuteras material och procedur.*

---

### 3.1 Forskningsdesign

Denna uppsats använder sig av en abduktiv ansats, vilket enligt Fejes och Thornberg Red (2016) består av en pendling mellan data och redan kända teorier. En jämförelse och tolkningar görs mellan dem i sökandet efter ett mönster. Ahrne och Svensson (2015) beskriver ansatsen som ett växelspel mellan induktion och deduktion där teorier hjälper till vid insamling av data samtidigt som datainsamlingen i sin tur kan hjälpa till att modifiera teorierna. Därav har teori samlats in för att kunna utforma intervjufrågor till datainsamlingen, men teorierna har med hjälp av datainsamlingen sedan kunnat korrigeras och förfinas. Anledningen till varför denna studie använder sig av en abduktiv ansats är för att kunna fastställa att de teorier som använts kan uppnå studiens syfte. I och med att datainsamlingen kan komma med nya perspektiv och delar som kan kopplas till andra teorier än de som används innan datainsamlingen, är det av stor vikt att kunna bygga vidare på de teorierna för att ett samband ska kunna ses.

Enligt Bryman och Bell (2017) använts abduktion för att dra logiska slutsatser och för att kunna utveckla teorier efter verkligheten. Abduktion är också ett sätt att undvika de begränsningar som de induktiva och deduktiva ansatserna kan ha. Detta då den deduktiva ansatsen enligt Bryman och Bell (2017) drar sig mycket till teoriprövning där det inte riktigt är klart hur dessa teorier ska väljas ut och den induktiva ansatsen har fått kritik då ingen mängd empirisk data nödvändigtvis kan möjliggöra en teoriformulering.

#### 3.1.1 Fallstudie

Studien är utformad som en fallstudie. Denna typ av design har enligt Bryman och Bell (2017) en grundläggande form av en mer detaljerad och ingående studie kring ett enda fall. Studien är en instrumentell fallstudie där ett företag studeras om en specifik händelse. Bryman och Bell (2017) menar att en instrumentell fallstudie har fokus på ett fall som använts som medel för att få en djupare förståelse inom en frågeställning. Eftersom denna studie ämnar att studera teorin snarare

än fenomenet ansågs denna typ av fallstudie fördelaktig. Företaget använts som ett medel att kunna skapa en djupare förståelse inom teorin och för att kunna svara på studiens frågeställning.

Fallstudier har enligt Bell (2014) kritiserats för att det kan vara svårt att kontrollera informationen och det finns risk för snedvridna resultat. Dessutom menar Bell (2014) att det normalt inte går att generalisera resultatet från fallstudieundersökningar. För att undvika snedvridna resultat har flera intervjuer gjorts med personer som var delaktiga vid etableringen. Dessa personer har intervjuats med samma frågor. På så sätt har flera synvinklar kunnat tagits hänsyn till och jämförts. I och med att endast ett företag studeras går inte studien att generalisera, men studien kan gå in mer djupgående på ett företag. Generalisering kan delas upp i två olika delar, empirisk och teoretisk generalisering. Att uppnå en empirisk generaliserbarhet, där det innebär att resultatet stämmer in på ett annat företag eller situation än den som har studerats, är svårt att uppnå i denna typ av studie. Däremot lyfter Bell (2014) fram begreppet "relaterbarhet" och syftar på att det är ett bättre ord att bedöma en fallstudie på. Detta genom att se om studien är tillräckligt omfattande och tillräckligt relevant att andra i liknande situationer och omständigheter kan relatera till innehållet. Andra företag och marknadsförare kan därför relatera till studien och öka förståelsen kring studiens innehåll. En teoretisk generalisering, där empirin generaliseras tillbaka till de teoretiska begreppen, kan enligt Bryman och Bell (2017) vara av större vikt för denna studie. Därför har fokus lagts på validiteten i operationaliseringen för att styrka den teoretiska generaliseringen.

I studien är det inte företaget som ligger som grund, utan det är teorierna. Företaget har tagits som praktiskt exempel i studien för att kunna sätta teorierna i en verklig kontext. Detta för att undersöka om teorierna är användbara vid en etablering på en konkurrensutsatt marknad. Därför presenteras inte företaget mer djupgående förrän senare i metodkapitlet (kapitel 3.6).

### **3.1.2 Val av metod**

I studien används en kvalitativ metod då studien ämnar att studera för att få en djupare förståelse. I en kvalitativ metod ligger enligt Bryman och Bell (2017) ord som grund istället för siffror, vilket ansågs passa bättre för att kunna få svar på studiens forskningsfråga. Enligt Bryman och Bell (2017) är kvalitativa metoder ett sätt att studera mer djupgående och för att skapa förståelse om ett bakomliggande mönster. Dalen (2008) beskriver kvalitativa metoder som ett sätt att få insikt om fenomen som rör personer eller situationer inom den sociala verkligheten. Hon menar att det ger en djupare insikt i hur människor beter sig och dess upplevelser. I och med att studien ämnar att undersöka en situation på ett djupare plan ansågs denna metod vara relevant.

Enligt Bryman och Bell (2017) är det deltagarna som styr och deras perspektiv som studeras mer djupgående i en kvalitativ studie. I och med att studien ämnar att studera utifrån vad företag har gjort passade en kvalitativ metod bättre. Studien ämnar inte att generalisera utan istället gå på djupet utifrån det utvalda företags perspektiv.

### **3.1.3 Semi-strukturerade intervjuer**

I och med att studien ämnar att skapa en djupare förståelse har intervjuer använts för att få fram empiri. Utföringen av intervjuer kan enligt Ahrne och Svensson (2015) göras på flera olika sätt, vilket de anser är en fördel då intervjuaren kan anpassa frågorna efter situationen. De menar att det kan ge en bredare bild, samt fler nyanser och dimensioner än vad standardiserade frågor kan ge. Dessutom kan det generera i djupare beskrivningar av händelseförlopp som färdigformulerade frågor sällan får fram. Bell (2014) beskriver intervjumetodens stora fördel som flexibiliteten. Hon menar att den respons som ges kan speglas av bland annat tonfall, mimik och pauser, vilket ett skriftligt svar inte kan presentera. Dessutom kan följdfrågor ges, vilket leder till en fördjupning i ämnet. Intervjuer ansågs därför vara en fördel för denna studie då ett händelseförlopp annars kan vara svårt att fördjupa sig i om inte djupare beskrivningar och följdfrågor kan tillämpas.

För att ta framställa data har semi-strukturerade intervjuer använts, vilket enligt Bryman och Bell (2017) betyder att en lista över specifika teman har använts men att personen som blir intervjuad kan utforma svaren på sitt sätt. En intervjuguide har använts för att utforma frågorna till intervjun men frågorna behöver enligt Bryman och Bell (2017) inte ställas i samma ordning, dessutom kan följdfrågor tillkomma. Vidare menare de att intervjuprocessen blir flexibel och den som blir intervjuad får möjlighet att tillkomma med sina egna upplevelser och förståelser av händelsen. Då syftet med studien är att få en djupare förståelse är det är stor vikt att respondenterna ges möjlighet att kunna ge välutvecklade och fördjupade svar.

## **3.2 Metodkritik**

Enligt Bryman och Bell (2017) har den kvalitativa forskningsmetoden kritiserats då resultatet ofta bygger på forskarnas osystematiska uppfattningar om vad som är betydelsefullt och viktigt. Detta eftersom att en kvalitativ forskare oftast börjar med ett öppet förhållningssätt för att sedan precisera frågeställningarna. Dessutom lyfter Bryman och Bell (2017) kritiken om att en kvalitativ metod är svår att replikera då studier av denna metod oftast är ostrukturerad och beroende av

författarens egen uppfinningsrikedom. De menar att forskaren är det viktigaste redskapet och väljer att rikta in sig på det forskaren anser är intressant. Att använda sig av en kvalitativ metod bidrar enligt Bryman och Bell (2017) till att forskaren har möjlighet att gå in mer på djupet. På grund av detta ansågs en kvalitativ metod vara av relevans. Bryman och Bell (2017) lyfter även problemet med generalisering. De menar att det oftast är svårt att generalisera en studie gjord med en kvalitativ forskningsmetod. Att utföra intervjuer med ett fåtal respondenter gör det svårt att generalisera resultaten. Detta har tagits hänsyn till och studien ämnar inte att generalisera, utan att ge praktiska exempel på hur företag kan gå tillväga. Studien ämnar att ge en djupare förståelse, snarare än ett mätbart och generaliserbart resultat.

### 3.3 Litteraturgenomgång

I och med att studien är baserad på en abduktiv ansats har litteratursökningen varit av stor vikt. Mycket tid har lagts på att läsa och analysera tidigare forskning. Det som kom fram genom litteratursökningen var att det är viktigt att sticka ut bland konkurrenterna och att skapa en ny marknad var ett sätt att göra detta på. Även om många studier fokuserar på just detta har få studerat och redovisat hur företag faktiskt har gått tillväga, speciellt inom Sverige. Med anledning av detta ansågs en studie som undersöker etableringsstrategier för att skapa en ny marknad intressant och med hjälp av en kvalitativ ansats har ett mer djupgående perspektiv tagits. Vid val av teorier, har teorier från det senaste decenniet valts i första hand för att kunna bidra med nya teorier och tankar. Även äldre teorier använts då de fortfarande har stor relevans och användning.

Sökord som har använts är: *Disruptiv innovation, nya marknader, skapa ett behov, disruptive innovation, marknadsstrategi, blå ocean, röd ocean, creating new markets, marketing strategy, market space, 4p, marketing mix, konkurrensfördelar, competitive advantages, product life cycle, market saturation, USP och value creation.*

#### 3.3.1 Val av teorier

De teorier som använts i studien har valts ut för att det bidrar till en ökad förståelse inom uppsatsens ämne och för att de stödjer analysen av den insamlade empirin. De teorier som valts har en grund inom marknadsföring, vilket studien ämnar att undersöka, samt att kunna differentiera sig på marknaden. I litteratursökningen som utfördes fanns det vissa teorier och forskare som återkom och låg till grund för mycket nutida forskning. Några av dem var Kotler, Armstrong och Porter. Deras teorier och modeller utvecklades flera år tillbaka i tiden men används än idag som grund inom marknadsföring. Till exempel, Porters teori om konkurrensfördelar som publicerades



redan vid 1980-talet. STP-processen och marknadsföringsmixen nämns och diskuteras i många vetenskapliga artiklar, vilket ansågs vara av stor relevans även i denna studie.

Den teoretiska referensramen är uppdelad i fyra delar; marknadsetablering, STP-processen, relationsmarknadsföring och strategier för att skapa konkurrensfördelar. Den första delen ansågs relevant då det är viktigt att använda sig av effektiva strategier när företag ska etablera sig på en ny marknad. Denna delen inkluderar de 4 P:na som länge har använts av marknadsförare och är en effektiv marknadsföringsstrategi. Det är en av de mest välkända ekonomiska modellerna inom marknadsföring. Även behov, önskemål och efterfrågan har ett stort värde vid marknadsföring. Den andra delen; STP-processen lyfter en användbar marknadsteori utvecklad av Kotler om hur företag ska tänka vid positionering på en marknad. Den tredje delen; relationsmarknadsföring lyfter fram vikten av att skapa relationer med sina kunder och att använda sig av CRM (customer relationship marketing). Den sista delen; strategier för att skapa konkurrensfördelar som är baserad på bland annat Porters teorier, anses relevant då mättade marknader består av konkurrerande företag.

### **3.4 Källkritik**

Källor som har använts i uppsatsen har valts ut kritiskt. Bell (2014) delar upp den kritiska källanalysen i två delar; extern granskning och intern granskning. Den externa granskningen svarar på frågor om den angivna författaren verkligen är upphovsmannen och syftar på huruvida en källa är äkta eller inte. Denna delen kan enligt Bell (2014) vara svår att verifiera men i och med att de brukade källorna i studien är framtagna från pålitliga databaser minskar risken för förfälskning. De källor som valts har tagits fram genom databasen ABI/INFORM, Google Scholar samt via kurslitteratur. Bryman och Bell (2017) anser att dessa källor är trovärdiga i och med att de har gått igenom en granskning. ABI/INFORM global är en utav de tre resurser som de främst rekommenderar. Google Scholar har använts men med ett kritiskt förhållningssätt. Bryman och Bell (2017) menar att webbplatsen ger möjlighet till en enkel och bred sökning inom akademisk litteratur inom sajter som hanterar vetenskapliga verk. Däremot anser de att det inte är helt tydligt hur detta definieras i termer som datum, källor och hur ofta det uppdateras. Information tagen från Google Scholar har därför granskats extra noga.

Den interna granskningen handlar enligt Bell (2014) om hur pass noggrann upphovsmannen har varit. Den svarar alltså på frågor som; Vilken typ av källa är det? Vad säger källan egentligen? Vilket syfte har källan? och är den typisk eller ovanlig i jämförelse med andra arbeten? I denna studiens

val av källor har detta tagits till hänsyn. Källorna har noggrant granskats och analyserats. En viktig del i uppsatsens teoridel är att teorierna har varit ständigt återkommande i flera böcker och vetenskapliga artiklar, vilket gör att de källor som använts har varit liknande varandra. Därav har felaktig information kunnat minskas.

### 3.5 Urval

Studien är avgränsad till att studera ett företag som valts ut baserat på studiens syfte. Företaget Steam Hotel har valts att undersökas då de enligt författarna har lyckats etablera sig på en konkurrensutsatt marknad vilket studien ämnar att undersöka. Steam Hotel öppnades år 2017 (Steam Hotel, 2020). Enligt statistik från tillväxtverket genomgick Västmanlands län en stor tillväxt på antal övernattningar år 2017 och fortsätter att växa (Se bilaga 1). Enligt statistik från Tillväxtverket (2019) var antalet övernattningar i Västmanland år 2016 715 522 stycken, år 2017 var antalet 896 056 stycken övernattningar, år 2018 var antalet 902 452 och år 2019 var antalet 944 852. Steam Hotel ägs av ESS Group som har flera hotell och destinationer, i denna studie studeras endast etableringen av Steam Hotel.

Enligt Ahrne och Svensson (2015) kan en strategi vid empiriskt urval vara att välja ett fall eller en miljö att undersöka. De menar att det kan vara svårt att undersöka allt på en gång. Därför menar Ahrne och Svensson (2015) att det kan vara till en fördel att studera och koncentrera sig på en enda miljö. Då det ger möjligheter att få en djupare inblick och kan skapa en viss kontinuitet i studien. En annan fördel enligt Ahrne och Svensson (2015) är att det är mer praktiskt och ekonomiskt att begränsa sin studie till en miljö eller fall, då det kan ta tid att lära känna miljön och få de rätta kontakterna. I denna studie har Steam Hotel valts att studera då de är ett fall som studien avser att undersöka. Då författarna fick god kontakt med företaget Steam Hotel, där flera personer kunde intervjuas, ansågs det vara tillräckligt för studiens syfte att endast undersöka Steam Hotel. Däremot är författarna medvetna om att flera företag kan vara av relevans och intresse.

Att Steam Hotel ligger inom en geografisk närhet underlättar kontakten med företaget. För att komma i kontakt med företaget har mail skickas till dem. I och med att studien kräver kontakt med högre uppsatta personer inom företagen har även ett snöbollsurval använts. Det kallas enligt Bryman och Bell (2017) även för kedjeurval och innebär att ett mindre antal personer som är av relevans har kontaktats. De har sedan kopplat in ytterligare kontakter som kan bidra till studien. På så sätt har rätt personer för studien kunnat identifieras. Detta har varit viktigt i och med att studien ämnar att studera en specifik händelse där de personer som har varit inblandade kan vara svåra att

identifiera utan hjälp. Dalen (2008) betonar vikten av valet av informanter och menar att det är en särskild viktig fråga inom kvalitativ metod. Kontaktinformation har uppsöks på företagets hemsida och mail har skickats till den person som ansågs kunna skicka vidare mailet till berörda personer. Den personen har sedan hjälpt till att identifiera vilka personer som är relevanta för studien.

I denna studie gjordes ett urval utifrån ett företag som har genomfört en etablering på en mättad marknad. Enligt Ahrne och Svensson (2015) händer det att organisationer av olika anledningar inte kan eller vill delta i forskning. För denna studie kontaktades företagen, Steam Hotel, Smartshake och Natural Cycles, via mail. Tre företag som ingick i kriterierna för att kunna svara på studiens syfte. Varav endast ett av de kontaktade företagen ville delta, Steam Hotel. Smartshake tackade nej till att delta på grund av den rådande situationen med Covid-19. Natural Cycles kontaktades via mail men utan respons.

### **3.6 Presentation av företag**

Steam Hotel ägs av ESS Group som grundades år 2007 av Jonas Stenberg och ESS Group verkar inom hotell, restaurang och konceptutveckling. Idag har ESS Group 8 destinationer och 15 restauranger, varav några är Ystad Saltsjöbad, Falkenberg Strandbad, Villa Strandvägen och Hotel Bellora. De är även partners till flera restauranger såsom; Villa Johanneberg, Port du Soleil, Lipp och Tranquilo. ESS Group värdeord är proffsighet, passion och lekfullhet. Enligt ESS Groups hemsida arbetar de långsiktigt med att skapa unika upplevelser och relationer. Detta genom att investera strategiskt och kontinuerligt med att utveckla upplevelsen “Genom vår passion, professionalism och personliga prägel skapar vi lönsamhet och gästupplevelser i världsklass” (ESS Group, 2020).

Steam Hotel består av 18 våningar i det kulturminnesmärkta huset och har 227 hotellrum beläget vid Mälaren i Västerås. Steam Hotel öppnade den 1:a augusti 2017. Hotellet beskriver sin stil som industri-romantisk och använder sig av råa material som sten, metall, betong som blandas upp med trä, glas och textilier. På hemsidan skriver ESS Group att “*vi inte bygger ett hotell*” vidare förklarar de att “*vi byggde inte 18 våningar vid Mälarens strand, inga 227 rum, inte ett 800 kvm stort spa, ingen rooftop-restaurang med hisnande utsikt, inte ett konferensrum med plats för 550 gäster, inga barer och ingen utombusterrass med pool.*” De menar att de byggde en destination för människor som vill ha en upplevelse och bli berörda, en plats för de som vill ha något spektakulärt (Steam Hotel, 2020).

I december 2019 öppnade Steam Hotel ett systerhotell, beläget inuti hotellet, Turbine Hotel. Hotellet har 40 rum, en egen reception, biosalong och karaokerum. Enligt vd:n på Steam Hotel, Felix Fuch hade Steam Hotel redan fått förfrågan om att få använda de aktuella ytorna men tackade då nej eftersom *“...vi då tillförde hotellmarknaden i Västerås med 26 procent fler rum”*. Beläggningen på Steam Hotel har sedan start legat på över 90% per helår (Engström, 2019). Steam Hotel har legat på första plats av 15 hotell på Tripadvisor, sedan det öppnade 2017 och är enligt hemsidan en av de högst rankade verksamheterna i Västerås (Tripadvisor, 2020).

År 2018 vann Steam Hotel pris för årets marknadsförare på Västerås näringslivsgala Guldstänk. Med motiveringen att de har skapat en produkt som passar in i dagens sociala medier och med deras effektiva marknadsföring når de sin målgrupp. De har en nytänkt marknadsstrategi och skapar en kundupplevelse redan innan kunderna har besökt hotellet. Vidare motiverar Guldstänk att de inte bara har lyckats få Västerås på kartan inom Sverige utan även utanför landets gränser (Guldstänk, 2018).

### **3.7 Presentation av respondenter**

**Namn:** Fredrik Toreskog

**Nuvarande Position:** Kommunikationsdirektör på ESS Group

**Position vid uppstart:** Marknadschef på ESS Group

**Antal intervjuer:** 2 stycken

**Namn:** Felix Fuchs

**Nuvarande Position:** Vd Steam Hotel

**Position vid uppstart:** Revenue manager

**Antal intervjuer:** 1 stycken

**Namn:** Jonas Stenberg

**Nuvarande Position:** Vd och grundare på ESS Group

**Position vid uppstart:** Vd och grundare på ESS Group

**Antal intervjuer:** 1 stycken

### 3.8 Operationalisering

För att kunna få svar på uppsatsens forskningsfråga ställdes intervjufrågor till respondenterna med relevans till teorierna. I och med att det fanns svårigheter att hitta intervjufrågor från teorierna med relevans för studiens syfte och frågeställning har egna frågor tagits fram med hjälp av teorierna. Detta ansågs nödvändigt för att öka validiteten på intervjufrågorna och därmed studien. Enligt Dalen (2008) bör intervjuguiden börja med mer generella frågor, för att sedan gå in på djupet på det som undersöks. Detta kallas enligt Dalen (2008) för "områdesprincipen". Hon menar att de inledande frågorna ska få informanten att må bra och känna sig avslappnad. På grund av detta har de inledande frågorna inte någon koppling till teorin i studien men dessa frågor nämns i intervjuguiden (bilaga 2). Deltagaren får chans att presentera sig själv och komma med bakgrundsinformation. Efter de inledande frågorna ska det fokuseras på de centrala temana enligt Dalen (2008) och gå mer in på djupet för att kunna svara på frågeställningarna. Dessa frågor är därför utformade utefter teorin för att kunna få så utförliga svar som möjligt av informanten. Dessa frågor ska enligt Dalen (2008) göra att informanten öppnar upp sig med hjälp av sina egna ord. Hon menar att frågor där informanten ombeds att beskriva någonting är ofta bra frågor. Dessutom nämner Dalen (2008) att det är viktigt att frågorna inte är ledande, känsliga eller oklara. För att undvika detta har frågorna ställts med koppling till teorierna men utan att nämna svåra begrepp. Dessutom har frågorna gett stort utrymme för informantens egna tankar och kommentarer. Intervjufrågorna avrundas med avslutande frågor, då området, enligt Dalen (2008), ska emellertid öppnas upp igen och handla om mer generella saker. Även dessa avslutande frågor presenteras i intervjuguiden (bilaga 2).

<b>Intervjufråga</b>	<b>Begrepp</b>	<b>Källa</b>
Hur såg marknaden ut i er förberedande fas?	Marknadsetablering	Ramaseshan, Ishak och Rabbanee (2012)
Varför valde ni att etablera er på just denna marknad?	Marknadsetablering	Zahay och Griffin (2010)
Vad erbjuder ni för produkt/tjänst?	Marknadsföringsmix (produkt)	Kotler och Armstrong (2010)

Hur anser ni att er produkt skiljer sig mot era konkurrenter?	Marknadsföringsmix (produkt)	Kotler och Armstrong (2010)
Hur har ni tänkt vid prissättning av er produkter/tjänster?	Marknadsföringsmix (pris)	Kotler och Armstrong (2010)
Vilket värde anser ni att er produkt ger kunderna?	Marknadsföringsmix (pris)	Kotler och Armstrong (2010)
Hur skulle ni beskriva ert val av distributionsstrategi?	Marknadsföringsmix (plats)	Kotler och Armstrong (2010)
Varför valde ni just platsen Västerås?	Marknadsföringsmix (plats)	Kotler och Armstrong (2010)
Hur marknadsförde ni er produkt/tjänst vid lansering? Var?	Marknadsföringsmix (promotion/påverkan)	Kotler och Armstrong (2010)
Vilka/vilken marknadsföringsstrategi fokuserade ni på för att ta er in på marknaden?	Marknadsföringsmix (promotion/påverkan)	Kotler och Armstrong (2010)
Vilken eller vilka målgrupper riktade ni er mot? Varför?	STP-processen (segmentering)	Kotler, Keller, Brady, Goodman och Hansen (2019)
Hur tänkte ni vid val av målmarknad?	STP-processen (Targeting)	Kotler, Keller, Brady, Goodman och Hansen (2019)
Vad ville ni förmedla till er målgrupp?	STP-processen (positionering)	Kotler, Keller, Brady, Goodman och Hansen (2019)
Vad är er USP (unique selling point)? Vad är er unika fördel med er produkter/tjänster gentemot era konkurrenter?	STP-processen (positionering)	Srivastava (2006)

Anser ni att det fanns ett behov av era produkter/tjänster?	Behov, önskemål och efterfrågan	Kotler och Armstrong (2010)
Anser ni att det är viktigt att skapa relationer med era kunder? Varför? Varför inte?	Relationsmarknadsföring/Word of mouth	Gummesson (2002), (Hallgren, 2009), O'Donnell (2011), Daugherty och Hoffman (2013)
Vilka ansåg ni vara era konkurrenter?	Konkurrens fördelar	Wen-Cheng, Chein-Hung, Ying-Chein (2010)
Hur arbetade ni för att skapa konkurrens fördelar?	Konkurrens fördelar	Wen-Cheng, Chein-Hung, Ying-Chein (2010)
Anser ni att ni har bidragit med någonting nytt på marknaden?	Innovation	Wahyono (2019)
Hur arbetade ni för att skapa ett kundvärde för att kunna differentiera er?	Värdeinnovation och Värdeskapande	Leavy (2018) och Gutierrez, Cabanelas, Lampon, Gonzales-Alvarado (2019)
Ett sätt att implementera värde är genom sam-skapande mellan företag och konsument, är det någon ni har arbetat med?	Värdeskapande	Vargo och Lusch (2004) och Ercsey (2017)

Figur 1. Operationaliseringstabell (egen konstruktion)

### 3.9 Data och datainsamling

Insamlad data i kvalitativa studier kan enligt Bryman och Bell (2017) samlas via fler metoder såsom observation, intervjuer, fokusgrupper eller insamling och analys av data, texter och dokument. För denna studie har insamling av primärdata skett via intervjuer då det anses vara lämpligast för att uppnå studiens syfte. Ahrne och Svensson (2015) menar att intervjuer skapar utrymme för att få djupare förståelse för ett fenomen eller en händelse. Studien ämnar att få en förståelse kring hur företag kan etablera sig och marknadsföra sig på en konkurrensutsatt marknad därav anses intervjuer vara av stor relevans. Detta då intervjuer kan ge en förståelse kring händelseförloppet och vilka val som gjorts. Enligt Ahrne och Svensson (2015) gör intervjuer det möjligt att ställa

öppna frågor och följdfrågor vilket skapar plats för respondenten att ge djupare svar som kan vara svårt att uppnå vid andra tillvägagångssätt.

### **3.9.1 Material och procedur**

Datansamlingen genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer med personer som ansågs besitta kunskap och erfarenhet i företagets bakgrund och process till etableringen på marknaden. Däremot menar Ahrne och Svensson (2015) att det är svårt i förväg att bestämma hur många intervjuer som behövs utan det handlar om att uppnå en mättnad. Med mättnad menar de att svaren ska kännas igen och att det ska uppstå samma svarsmönster i ett flertal intervjuer. Att fler intervjuer inte kommer att leda till någon ny kunskap. Detta är något som har tagits i åtanke och antalet intervjuer med respektive respondent bestämdes inte i förväg, utan anpassades för att skapa en mättnad.

Strukturerade intervjuer sker vanligtvis enligt Bryman och Bell (2017) vid personlig intervju eller per telefon. I och med den rådande situationen med Covid-19 har respondenterna erbjudits att få genomföra intervjuerna på distans i och med geografiska distansen till de flesta respondenter. Bryman och Bell (2017) menar att telefonintervjuer möjliggör att de kan hållas trots fysiskt avstånd, en annan fördel är att det kan minska felkällor. Den första intervjun med Fredrik Toreskog skedde via det digitala mötesverktyget Zoom och varade i 60 minuter, den andra intervjun utfördes via telefon och pågick i 30 minuter. Felix Fuchs intervju skedde på plats på Steam Hotel och varade i 45 minuter. Jonas Stenberg intervju utfördes över telefon och varade i 60 minuter. Totalt utfördes fyra intervjuer. Då intervjuerna var långa och djupgående samlades det in mycket data. Vid bearbetning av materialet kunde författarna se återkommande svarsmönster med djupgående svar. Därav ansåg författarna att fler intervjuer inte hade kunnat leda till någon ny kunskap. Därmed uppnåddes en mättnad.

Innan intervjutillfället fick respondenterna ta del av intervjufrågorna via mejl för att de skulle kunna förbereda sig på frågorna. Detta för att kunna säkerhetsställa att kunna få svar på de frågor som berörde de valda teorierna. Syftet med intervjuerna var att få ta del av hur företaget har gått tillväga och vilka marknadsföringsstrategiska val som gjordes vid etablering. I och med att etableringen av företaget skedde år 2017, ansågs det vara av stor vikt att de fick ta del av frågorna för att kunna ge en så komplett bild som möjligt av händelseförloppet. Under intervjuerna utsågs en av författarna till intervjuare medans en av författarna förde anteckningar. För att kunna få en fullständig redogörelse av det som har sagts under intervjuerna spelades det in, med tillåtelse från



respondenterna. Bryman och Bell (2017) menar att det underlättar för författarna att granska och gå igenom materialet flera gånger.

De första intervjuerna med vardera respondent utgick från operationaliseringen och intervjuguiden (se bilaga 2) men anpassades utefter respondentens roll i företaget och utefter respondenternas svar. Detta för få intervjun att flyta på och för att få så tydliga och djupgående svar som möjligt. Utöver operationaliseringen ställdes även följdfrågor. Dessutom utvecklades nya frågor, baserat på första intervjun, inför den andra intervjun med Fredrik för att kunna få ett mer djupgående perspektiv (se bilaga 3).

### **3.9.2 Bearbetning av material**

Efter varje intervju har transkribering av data gjorts. Detta för att en transkribering av intervjun enligt Fejes och Thornberg Red (2016) underlättar analysarbetet och ser till att all relevant data kommer till användning. I och med att en transkribering enligt Dalen (2008) görs med fördel direkt efter att intervjun genomförts transkriberades de direkt efter intervjutillfället. I transkriberingen har allt som sägs i intervjun skrivits ner. Skratt, pauser och tekniska problem skrevs inom parentes, för att förtydliga att detta inte sades av någon respondent. I och med att kvalitativa studier enligt Ahrne och Svensson (2015) oftast innehåller stora mängder material är det viktigt att sortera och reducera materialet. Att koda materialet är därför enligt Bell (2014) viktigt för att kunna sammanföra viktiga frågor och gå ytterligare några steg i riktning mot slutsatsen. Hon menar att datainsamlingen egentligen inte har någon mening förens teman identifieras och betydelsen framställs.

Empirin har sammanställts via en tematisk analys. Enligt Braun och Clarke (2006) handlar om att identifiera, analysera och rapportera mönster (teman) inom datainsamlingen. Transkriberingen har därför lästs igenom noggrant för att kunna markera relevanta frågor, kommentarer och reflektioner. Därefter har mönster och teman kunna sammanställts. Fem stycken huvudteman togs fram och den transkriberade data delades upp efter dessa teman. Det som inte ansågs vara relevant för studien selekterades bort från de utvalda teman. Exempel på vad som selekterades bort var det som inte hade någon relevans till Steam Hotel och dess lansering. I och med att studien ämnar att undersöka Steam Hotel vid lanseringen, selekterades data om hur Steam Hotel har arbetat efter lansering och hur de arbetar i nuläget bort. Inom varje huvudtema identifierades fem stycken nyckelord som vara återkommande i intervjuerna eller som ansågs vara av stor relevans. Alla nyckelord kunde kopplas till huvudtemat och presenteras under varje tema rubrik.

Alla intervjuer har sammanställts till en gemensam text för att kunna få en så rättvis bild av företaget som möjligt. Varje huvudtema presenteras för sig i fem olika underrubriker. Citat har använts för att skapa en djupare förståelse och för att undvika egna tolkningar. De har valts ut baserat på innehåll och relevans. Vid redovisningen av det empiriska materialet har respondenternas budskap förmedlats och inga egna tolkningar har gjorts. Detta för att undvika att data påverkas. Efter sammanställningen av data har respondenterna fått ta del av materialet och möjlighet att granska att inget har förvrängt och att inga egna tolkningar har gjorts. Detta för att öka trovärdigheten och objektiviteten. Då nya uttryck och ord uppkom under empirin har dessa ord märkts med \* och förklaras sedan längst ner på samma sida.

I analysen har en teoretisk analys använts då teorin ligger till grund och det är det teoretiska området som är av störst vikt. Analysen tenderar att enligt Braun och Clarke (2006) ge en mindre detaljrik beskrivning av övergripande data och gå mer in detaljerat på de aspekter som är relevanta för frågeställningen. Kodningen har därför skett kopplat till en specifik forskningsfråga (som kartlägger det mer teoretiska tillvägagångssättet), snarare än att forskningsfrågan har utvecklats genom kodningsprocessen som inom den induktiva analysen. Analysen är däremot uppdelad utefter de teman som tagits fram i bearbetningen av datainsamlingen, därefter har det analyserats och kopplats till teorierna. I och med att teorierna prövas utefter insamlad data har vissa teorier visat sig vara av större relevans än andra. Detta har därför diskuterats i diskussionsavsnittet för att tydligare kunna besvara frågeställningen och syftet.

### **3.10 Reliabilitet och validitet**

Begrepp som är centrala för att beskriva en studies kvalitet är reliabilitet och validitet enligt Bell (2014). Oavsett vilken metod som använts måste studien alltid granskas för att få fram hur tillförlitlig den är. Det vill säga, i vilken utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat om studien genomförs av andra. Ett sätt att öka reliabiliteten enligt Björklund och Paulsson (2016) är genom användning av kontrollfrågor i intervjuer och genom användning av triangulering. Vidare lyfter de triangulering som innebär att flera olika metoder används för att uppnå samma syfte. För att öka reliabiliteten har datatriangulering använts i studien. Enligt Björklund och Paulsson (2016) innebär datatriangulering att studien är uppbyggd på flera olika datakällor som till exempel böcker och respondenter. Ett annat sätt att mäta trovärdigheten är enligt Ahrne och Svensson (2015) genom transparens. De menar att forskning ska vara möjlig att kritisera och diskutera och saknas detta avslöjar inte studien hur den har gått tillväga eller att den inte är intressant nog. För att undvika

detta är det av stor vikt att redogöra för hur forskningsprocessen har gått tillväga och hur författaren har tänkt samt resonerat. Stor vikt har därför lagts på att beskriva metoden för att redogöra studiens process.

Validitet är enligt Bell (2014) ett begrepp som mäter huruvida studien mäter det som den ska mäta. Studien ska ge trovärdiga slutsatser och resultat och belägg från undersökningen ska ha ett starkt stöd. Fejes och Thornberg Red (2016) menar att validitet inom kvalitativ forskning handlar mer om kvalitet på genomförandet av studien, att studien ska vara noggrann, systematisk och väl genomförd. Validitet hör enligt Bell (2014) ihop med trovärdighet då om studien inte är reliabel saknar den också validitet. För att öka validiteten är det enligt Björklund och Paulsson (2016) av stor vikt att precisera målgruppen, samt formulera relevanta och tydliga frågor. I studien har företaget valts med stor omsorg för att de möter de kriterier som studien avser att undersöka. Vid utformningen av intervjufrågorna har teorin legat som grund för att utforma relevanta frågor.

## 4. Empiri

*I detta kapitel redovisas och sammanställs data som samlats in via intervjuer med företaget. Empirin redovisas genom de sammanställda teman från intervjuerna; Företagets syn på marknaden och konkurrenter, företagets organisationskultur, allt handlar om produkten, vikten att använda sig av data och skapa engagemang och långvariga relationer. Varje tema representeras av fem stycken nyckelord.*

---

### 4.1 Företagets syn på marknaden och konkurrenter

**Nyckelord:** *Västerås, destination, behov, mättad marknad, konkurrenter*

Vid etableringen av Steam Hotel, år 2017 var det många andra aktörer på marknaden som hade tackat nej till att driva ett hotell i det 100 år gamla ångkraftverket. Vd:n och grundaren för ESS Group berättar att marknaden i *Västerås* där och då var ganska oförändrad. Han menar att med tanke på inflation och utveckling borde den ha ökat med väldigt mycket, men istället gick marknaden bakåt. Vd:n för Steam Hotel instämmer och beskriver att marknaden i *Västerås* var *mättad*, att antalet rum och snittpriser hade sett extremt lika ut under de senaste 10 åren. Vd:n och grundaren för ESS Group menar att marknaden i *Västerås* var styrd av stora företag som ABB, Bombardier och Westinghouse och beskriver det som monopol med dikterade villkor och prissättning genom avtal för affärslogi. Dessutom berättar han att marknaden i *Västerås* hade en hög beläggning tisdag till torsdag men att övriga dagar var beläggningen låg, det visade på att privatpersoner inte åkte till *Västerås* på lov och helger. Marknadsdirektören för ESS Group säger:

*“Så att det bygger på att Choice tackar nej, Scandic tackar nej, ingen vill göra detta, ingen vill, vågar, tro på det. Av den anledningen att man säger så här då: Västerås behöver inget nytt eller fler hotellrum säger man. Om man skulle titta på siffrorna där och då och hur marknaden utvecklar sig så har man helt rätt. Västerås behöver inga fler hotellrum men vi tänker inte som alla andra utan det som vi såg var ju att det handlar ju inte alls om Västerås.”* (Marknadsdirektören, ESS Group)

Marknadsdirektören för ESS Group förklarar att det istället handlar om Mälardalen, Stockholm och Sverige. Det handlar om att bygga en plats som egentligen inte handlar om *Västerås* alls utan om vad platsen fylls med. Vd:n och grundaren för ESS Group håller med och säger att deras paradigm var att bygga en *destination* i Mälardalen och att avtal med de stora företagen inte var viktigt. Vd:n för Steam Hotel ansåg att de inte kunde se *Västerås marknad* som konkurrenter eftersom att marknaden var *mättad*. Han menar att det inte fanns ett *behov* av ett till hotell i *Västerås*

men i Mälardalen fanns det ett *behov* av ett *destinationshotell*. Marknadsdirektören på ESS Group instämmer om att det inte fanns ett *behov* i *Västerås* men på marknaden i Sverige och i Mälardalen, vilket ingen annan såg. Marknadsdirektören för ESS Group säger:

*“Lite tur, lite tillfällighet men också att vi vågade göra det ... och sen skulle jag säga att vi hade lite tur utifrån den här typen av resort och destinationshotell inte riktigt fanns i den regionen heller och inte riktigt i Stockholm heller.”* (Marknadsdirektören, ESS Group)

På frågan om de hade några *konkurrenter* vid etableringen svarar marknadsdirektören på ESS Group att de inte pratade så mycket om *konkurrenter*. Marknadsdirektören på ESS Group lyfter istället fram helgen i Köpenhamn eller paddelturnering på Mallorca som *konkurrenter*. Dessutom berättar han att det finns ett litet segment som handlar om spa, men att de vill undvika en så smal avgränsning. De har därför valt att fokusera på att kalla det för “retreat club” eller “pool club” där spa är en del av det paradigmet. Vd:n och grundaren för ESS Group lyfter fram de hotell som arbetar på ett liknande sätt som det mest jämförbara segmentet, däribland Nordic Hotels. Han menar att renodlade hotell är mer som kollegor än *konkurrenter*. Vd:n för Steam Hotel förklarar att de andra hotellen i *Västerås* säljer en hotellsäng, till skillnad från Steam Hotel som ser sängen bara som något som behövs för att kunna uppleva hotellet. Vd:n och grundaren för ESS Group menar också att försöka slåss mot Scandic eller Choice på deras villkor är omöjligt då dessa har en högre omsättning och bättre avtal. Han fortsätter med att säga att det inte går att bli lika konkurrenskraftig om de gör på samma sätt:

*“Titta på Tesla, titta på Spotify, Klarna, titta på de företag som revolutionerar traditionella branscher. Dom har ju inte gjort det på samma villkor som de traditionella bolagen har gjort, utan dom har ju ett annat synsätt.”*

(Vd:n och grundare, ESS Group)

Vd:n för Steam Hotel berättar att de inte jämför sig med *konkurrenterna* och menar istället att de jämför sig med sig själva. Han förklarar vidare att om de hade jämfört sig med *konkurrenterna* hade nog utvecklingen stannat av och att de måste fortsätta att utvecklas hela tiden oavsett hur de står gentemot andra.

## 4.2 Företagets organisationskultur

**Nyckelord:** *All-in, egoister, tight gäng, affärsmodellen, passion*

Hemligheten bakom företagets framgång är att de är ett väldigt *tight gäng*, säger marknadsdirektören på ESS Group. Vd:n och grundaren för ESS Group menar att det är en fördel att de är ett privatägt bolag och att de är en *tight* och liten ägargrupp. Han erkänner att de i grunden är *egoister* och drivs av sin egen *passion*. Han förtydligar att allt handlar om *passion*, att det som de håller på med är deras *passion* och något som de alla brinner för. Marknadsdirektören fortsätter med att förklara att fördelen med att de är *tighta* är att de kan agera snabbt, där och då och gör det väldigt, väldigt nära varandra. Han tillägger att detta är något han vill ta med sig från Steam Hotel lanseringen. I en liten grupp kan tydliga mål sättas upp och alla får ett stort mandat och ansvar att jobba utefter. Vid lanseringen av Steam Hotel kände marknadsdirektören för ESS Group att han fick väldigt stort mandat kring att få göra det han tyckte var bra i hans roll. Samarbetet med vd:n och grundaren på ESS Group var transparent, enkelt och uppmuntrande, vilket gjorde att det kändes äkta.

Vd:n för Steam Hotel tillägger att det var viktigt att de var snabbfotade och att de hade och har en *affärsmodell* som gör detta möjligt. Vidare menar han att de är en *all-in* typ av organisation där de satsar allt på vad de tror på. Det är något som de, enligt marknadsdirektören på ESS Group, har varit redan från start. De satsade allt på Steam Hotel och gick in med inställningen att om det här inte flyger nu "skiter" sig allt. Vd:n och grundaren på ESS Group instämmer och berättar att gå *all-in* också var den största utmaningen, att inte göra det "good enough". Att gå *all-in* och våga satsa allt var något de alla ansåg var viktigt. Marknadsdirektören på ESS Group uttrycker det på följande sätt:

*"Jag skulle säga att hela den kulturella delen hos oss där vi fortfarande känner att det finns massa stora aktörer som är bossiga och stora. Medans vi är väldigt mycket mindre och vill bevisa oss. Detta är genomgående och en jättestor del av vår kultur, vi är extremt tävlingsinriktade..."* (Marknadsdirektören, ESS Group)

Marknadsdirektören på ESS Group förklarar att en stor del i deras *kultur* är att de är tävlingsinriktade och att de inte jämför sig med Choice eller Scandic, snarare internationella kedjan Soho House. Han fortsätter med att de även inspireras av hur Tesla jobbar med sin marknadsföring och produktutveckling, samt Nudie Jeans och deras hållbarhetsarbete.

På frågan om hur marknadsplanen såg ut för Steam Hotel, svarar marknadsdirektören för ESS Group att han skulle säga att det inte fanns någon marknadsplan. Han menar på att det snarare fanns massa aktiviteter som de ville göra, ett arbetssätt, en process och en liten *tight grupp*. Han

fortsätter med att de inte tänkte på vilken marknadsföringsstrategi de skulle använda sig av. De hade istället mycket idéer, testade dem och tog bort det som inte fungerade. Han menar att de inte valde ut 4-5 stycken marknadsföringsverktyg. Han tillägger vikten av att företag i dagens marknadsföring behöver vara bäst på att snabbt ändra sig och att kunna generera mycket idéer. Vd:n för Steam Hotel menar att de hade en marknadsplan men att den mer bestod av grundvärderingar om vad de står för och vad de vill göra. Att vara snabbfotad och tillgänglig för marknaden är något som han anser vara av stor vikt.

### 4.3 Allt handlar om produkten

**Nyckelord:** *Resanledning, upplevelse, känsla, value for money, home away from home*

Respondenterna var eniga om att *produkten* är viktig. Vd:n för Steam Hotel menar att du måste ha en bra *produkt* och folket måste tycka om din *produkt*. Håller inte *produkten* fungerar det inte oavsett hur bra du är på att kommunicera den. Vd:n och grundaren på ESS Group tillägger att marknadsföring bara är ett verktyg och att de hade lyckats fylla Steam Hotel utan marknadsföring men att det bara hade tagit längre tid. På frågan om vad de erbjuder för *produkt* svarar marknadsdirektören på ESS Group att de erbjuder starka och minnesvärda *upplevelser*, vd:n på Steam Hotel definierar det som att de erbjuder ett behov som inte är en nödvändighet. Vd:n och grundaren för ESS Group beskriver kortfattat deras *produkt* som att de erbjuder ett Disneyland för vuxna. Han förklarar vidare att de bygger miljöer som de själva älskar att vara i “*a home away from home*”. Detta är något som marknadsdirektören på ESS Group intygar, att de bygger vardagsrum snarare än hotellmiljöer. Vd:n och grundaren för ESS Group tillägger att de byggde en destination och fokuserade på att skapa *resanledningar* och *upplevelser* snarare än att bygga ett hotellrum. Att produkten ska vara värd en resa på en timme eller längre är något som var viktigt påpekar vd:n på Steam Hotel. Det var enligt honom en av deras största utmaningar vid etableringen av Steam Hotel, att skapa en *resanledning* och bibehålla den. Detta då det inte fanns oändligt med förstagångsbesökare och att de måste ha en så pass stark *upplevelse* att folk vill återuppleva det. Marknadsdirektören på ESS Group säger:

*“Vi säger att vi vill inte att ni ska vara på rummen, vi vill ju att du ska vara med oss i restauranger, i barer, vid biljardbordet, poolen... Det ska vara roligt att bo på hotell, man ska inte bara hänga på hotellrummet”*

(Marknadsdirektören, ESS Group)

Vd:n för Steam Hotel lyfter att de skapar en *upplevelse* för kunderna och att de har en plan för alla gäster som kommer till hotellet,. När du ska checka in, äta mat, spela biljard eller pingis och hänga i baren. Marknadsdirektören för ESS Group berättar att de bygger *upplevelser* som gör att du som

gäst ska vilja stanna i 48 timmar, inte ett dygn. Det finns så mycket att göra att en dag inte räcker till. Han anser att det värdet som de levererar är bland annat överraskningar i många moment, inte bara en gång utan snarare 20 gånger under din vistelse. Han vill att kunderna ska känna att de inte har upplevt allt på hotellet när de åker därifrån. Att skapa upplevelser är också deras unique selling point, enligt marknadsdirektören på ESS Group och vd:n på Steam Hotel.

Att gästerna är nöjda är något som de strävar efter, vilket även mäts. Marknadsdirektören på ESS Group berättar att de ställer frågan “Uppllever du *value for money*?\*” till sina gäster och anser att det är en väldigt bra och enkel fråga för att mäta gästernas nöjdhet. Enligt vd:n för Steam Hotel är de extremt gästnöjdhetsdrivna, det är viktigt att veta vad folk tycker om och vad de inte tycker om. Vidare menar han att deras affärsmodell gör att gäster vill komma till dem flera gånger, även om det bara är en gång om året, en gång per halvår eller om det är en gång per tre år. På frågan om vad de levererar för värde svarar vd:n för Steam Hotel att:

*“...Moments of happiness som är att värdet att du kommer hit och att du ska gå härifrån med ett minne som inte slutar när du går utanför dörren ... när du ser en viss inredningsdetalj eller känner en doft, eller får en känsla i kroppen så ska de vara “ouff så där var ju Steam” och när du ser bilder från oss så kan du koppla ihop det med den känslan du hade. Det är en upplevelse som består, som är vårt mervärde”. (Vd:n, Steam Hotel)*

Vd:n för Steam Hotel tillägger att deras främsta strategi innan öppningen var att kommunicera den *känslan* som de ville skapa. De fokuserade på att marknadsföra *känslan* via interaktion i bild, text och ljud. De ville skapa ett sug bland konsumenterna att vilja testa hotellet. Fortsättningsvis berättar han att det budskap som de ville förmedla vid öppningen var att det var någonting nytt och unikt som kunderna aldrig har sett förut. Ett budskap som trycktes hårt på var “the sky is not the limit” som spelade litegrann på byggnadens höjd.

*Upplevelsen* var också viktig redan innan hotellet var klart. Vd:n på Steam Hotel menar att de inför lanseringen delade med sig av byggnadsprocessen för att skapa ett intresse genom att visa detaljer och resan till en helhet. Vidare berättar han att de i början fick brottas mycket med bland annat att kunder tyckte att det var för hög musik, för mörkt och att upplevelserna blev för starka. Detta var också något som gav kunderna något att prata om och tillsammans blev det ett koncept och en *upplevelse*. Om de hade ändrat på dessa saker hade de tillslut blivit mellanmjölk, menar vd:n på Steam Hotel. Alla komponenter av *upplevelsen* blir något unikt, det kanske inte var mitt i prick för alla men *upplevelsen* var där.

**\*Value for money:** En konsument upplever value for money när de känner att de har fått en produkt eller tjänst som var värd priset som de betalade för det (Investorwords, 2020).



## 4.4 Vikten att använda sig av data

**Nyckelord:** *Data, NPS, riktad marknadsföring, digitala kanaler och pris*

På frågan om hur de arbetade med att hitta en målgrupp för Steam Hotel förklarar marknadsdirektören för ESS Group att de arbetar extremt mycket med *data*. Han fortsätter med att de har ett extremt fokus på *NPS\** (net promoter score) som de följer dagligen, inte bara generellt utan vad varje enskild gäst tycker om sin upplevelse. Detta var något som marknadsdirektören för ESS Group menar att de utgick ifrån vid val av målgrupp. Målgruppen vid lanseringen av Steam Hotel byggde på den *databasen* som tagits fram från deras andra destinationer. De visste vilka deras tidigare gäster var, vart de bodde, hur de hade upplevt sin vistelse och hur mycket de var beredda att betala. Han fortsätter med att de kunde ta ut personer lämpliga för Steam Hotel ur *databasen*, för att sedan geografiskt ta bort de som bodde för långt bort. Detta resulterade i ungefär 15 000-20 000 personer, som de kallar ambassadörer, som visste vilka ESS Group var, var väldigt nöjda sen tidigare och köpkraftiga. Marknadsdirektören för ESS Group började med *riktad marknadsföring* mot dem i *digitala kanaler* som Facebook och Instagram, med budskap om att de behöver deras hjälp, vill du vara med och testa detta och vågar du komma först.

Vd:n och grundaren för ESS Group menar att den riktade marknadsföringen fick en hög konvertering. Han tillägger att i och med att ingen visste vilka ESS Group var fokuserade de på att lyfta deras andra destinationer genom användning av "the creators of...". Att varumärkeskännedomen för ESS Group inte är så hög bland konsumenter menar han är ett aktivt val då de inte har marknadsfört det till kunderna. De vill inte vara en kedja, utan ett "house of brands" som delar samma värderingar. Efter lanseringen mot ambassadörerna började de sakta men säkert att jobba med "lookalikes" till målgruppen berättar marknadsdirektören för ESS Group. Med det menar han personer som liknar den ursprungliga målgruppen, men som inte har besökt dem tidigare. Han tillägger att lanseringen skedde väldigt *digitalt*, vilket var till fördel eftersom allt kunde mätas och effektiviseras. Marknadsdirektören för ESS Group anser att detta var en lyckosam strategi, de kunde jobba med den befintliga databasen och utveckla den sakta men säkert. I och med att de var noggranna med vad gästerna tyckte och upplevde kunde de anpassa utvecklingen efter deras åsikter.

\***NPS:** Net Promoter Score, förkortas som NPS och är ett mått på kundlojalitet. Net Promoter Score är ett index som bygger på frågan: Skulle du rekommendera företaget till en kollega eller vän? (Netigate, 2020).

Samtliga respondenter lyfter även mosaic grupperna\* som en del av deras målgruppsoptimering. Vd:n för Steam Hotel berättar att de sätter mosaic grupper på deras gäster så att de vet vilka de ska marknadsföra sig mot. Han förklarar att de har tre stycken tongivande målgrupper. Den första är yngre med dubbel inkomst och inga barn, den andra är den metropoliska som lägger pengar på resor och har en mindre lägenhet i Stockholm och den sista är medelklass eller lite högre, med barn eller utflyttade barn som vill komma ifrån vardagen och unna sig. Vd:n för Steam Hotel menar att det som är generellt med dessa målgrupper är att de har en högre betalningsförmåga. Marknadsdirektören på ESS Group beskriver att de överrepresenterade mosaic grupperna är A, E, H\*, vilka har stor köpkraft och är early adopters. Vd:n för Steam Hotel beskriver däremot att de kunde måla upp målgrupper vid lanseringen men att de var tvungna att gå bredare och beskriver detta som:

*“Idag kan vi prickskjuta ganska mycket men vid lansering så är det väldigt mycket hagelbössa. “*

(Vd:n, Steam Hotel)

Vd:n och grundaren för ESS Group nämner även att *prissättningen* är något som påverkas av data. Han menar att olika målgrupper har olika bokningsmönster och betalningsförmågor. I och med att de från dag ett ämnade att ha en hög beläggning varje dag, arbetar dem med *prisjustering*. Vid lanseringen berättar vd:n för Steam Hotel att *priset* var en del av deras marknadsföringsstrategi med kampanjer som var “too good to be true”. Målsättningen var att omsätta människor och att skapa ett buzz. Han fortsätter med att de inte fokuserade på att tjäna på *snittpris* vid lanseringen, för att de fick igen det på marknadsföringen. Allt eftersom att efterfrågan blev högre justerade de *priset*. Enligt marknadsdirektören för ESS Group arbetar de med att ha så höga *snittpriser* som möjligt, för att *pris* indikerar kvalité. Dessutom berättar han att de har en beläggning på 95% varje dag, till skillnad från andra hotell som vanligtvis har en beläggning på 60-70%. För att uppnå en beläggning på 95% menar vd:n och grundaren för ESS Group att det inte går att sälja alla rum till en målgrupp. Han fortsätter med att de behöver en bred basmarknad. Marknadsdirektören håller med och berättar att de har olika målgrupper beroende på veckodag och årstid. De vet att på söndagar är det en målgrupp som vill betala det här *priset*, på lördagar kostar det tre gånger så mycket och på

**\*Mosaic grupper:** Den svenska vuxna befolkningen delas upp i 136 Mosaicsegment baserat på köpvanor, beteende och preferenser. Dessa grupper delas sedan in i 44 olika livsstilsgrupper med 14 övergripande grupper. (InsightOne, u.å)

**\*Mosaic grupp A,E & H:** A: köpstarka pionjärer, E: Familjecentrerade efterföljare med köpkraft, H: Eftersläntrare med köpkraft i villa. (InsightOne, u.å)

onsdagar och torsdagar är det företag som vill vara där. Att ha en hög beläggning är något som de enligt marknadsdirektören för ESS Group har arbetat med från start. Vd:n och grundaren för ESS Group beskriver deras strategi genom ett exempel av en stapel, han säger:

*“Så man brukar titta på när man fyller ett hotell, tänk er att man fyller en stapel ... Så man har olika prisbild i hela stapeln. De högst upp betalar förmodligen betydligt mindre eller halva priset från dom som är längst ner men de bokar också mycket senare och så får man en prisbild då.”* (Vd:n & grundare, ESS Group)

Vd:n och grundaren på ESS Group resonerar att de har lyckats sälja samma produkt med en diversifierad *prissättning* men samtidigt kunnat öka trovärdigheten i varumärket. Detta både när det gäller varumärkeskännedom samt att de har kunnat förflyttat sig i värdekedjan. Han ger exempel på varumärken som Rolex och Chanel, båda har en hög trovärdighet och prisbild. Han menar på att de, till skillnad från Steam Hotel, inte rear ut sina produkter för att då skulle deras trovärdighet sjunka.

Sammanfattningsvis är de alla överens om att arbeta med *data* är extremt viktigt, om inte avgörande för att lyckas. Marknadsdirektören för ESS Group menar att de jobbar extremt mycket med *data* och deras befintliga *databas*. Han fortsätter med att berätta att det är en av deras grundläggande strategier, att utgå från *data*. Däremot förtydligar han att det är en kombination av att stenkoll på *data*, förstå och analysera den men också att ha en stark entreprenöriell drivkraft som gör att de ibland kan bortse från vad *data* och siffrorna visar. Vd:n och grundaren för ESS Group instämmer och resonerar att det viktiga är, *data, data, data* och *data* samt att du vet vad du gör men den men också hur den ska användas. Enligt honom är det viktigt att förstå detta, han uttrycker att:

*“...without data you are just a person with an opinion.”* (Vd:n & grundare för ESS Group)

## 4.5 Skapa engagemang och långvariga relationer

**Nyckelord:** *Stamgäster, ambassadörer, word of mouth, value for money och engagemang*

Något som var till fördel vid lanseringen av Steam Hotel var att de redan hade en befintlig kundbas med bland annat *stamgäster*. Vilket var något de jobbade extremt mycket med i början. Marknadsdirektören för ESS Group förklarar att de har jobbat med detta från start och fanns det en minsta indikation på att någon gäst inte var nöjd så åtgärdade de det direkt. Han tillägger att de personligen ringde upp de missnöjda gästerna och erbjöd dem bland annat en gratis vistelse. Ett

sätt att mäta gästernas nöjdhet var att titta på gästernas upplevda *value for money*, vilket enligt vd:n för Steam Hotel benämner som ett av företagets nyckeltal. Begreppet *value for money* är enligt marknadsdirektören något som de lägger stor vikt kring och pratar om ofta. Vidare förklarar han att de vill att gästerna ska känna att de har fått mycket tillbaka för pengarna oavsett vad de betalade för sin vistelse.

*“Vi har ett extremt fokus på varje gäst som kommer innanför dörren...Tanken och viljan att människor ska känna att det är värt att komma tillbaka...”* (Marknadsdirektören, ESS Group)

Marknadsdirektören för ESS Group förklarar vidare att något de pratade mycket om var att skapa *stamgäster* och att skapa en relation till gästerna. Att få deras gäster att vilja komma tillbaka är en del av deras strategi och enligt hon om ett ultimät betyg på att de gör något bra. Vd:n för Steam Hotel instämmer och tror att det är avgörande att bygga relationer, att ett varumärke aldrig kan vara ett varumärke om de inte har ett sam-skapande eller en interaktion med sina kunder. Marknadsdirektören för ESS Group fortsätter på samma spår och berättar att de pratar mycket om att sudda ut gränsen mellan gäst och medarbetare. Han ställer sig frågan: “Varför ska vi kalla dem för gäst?”. Han menar att de arbetar mycket tillsammans med sina gäster och låter dem vara med och det är en väldigt stark drivkraft som de har.

Den höga beläggningen som hotellet arbetar med, menar marknadsdirektören för ESS Group, gynnar ut i fler nöjda kunder än hos konkurrenterna. Han fortsätter med att de har ungefär 200 mer gäster per dag än andra hotell, dessa gäster lägger ut bilder på Instagram och berättar om sin upplevelse. Vd:n och grundaren för ESS Group påpekar att på grund av att de fick dit stora volymer med gäster under en kort tid spreds mycket *word of mouth* om hotellet. Detta resulterade i en hög konvertering, *ambassadörer* för hotellet och en hype kring hotellet. Vd:n för Steam Hotel menar att även om de arbetade med betalkanaler så fick de en stor spridning via förtjänade kanaler, att folk ville visa att de hade vart på hotellet. Vd:n och grundaren för ESS Group förklarar vikten av detta, att personer som du umgås med troligtvis delar samma värderingar som dig och om du får höra bra om Steam Hotel från dem så ökar trovärdigheten. Fortsättningsvis menar vd:n för Steam Hotel att den Instagram vänliga miljön var en bidragande faktor men att känslan var minst lika viktig. Vd:n för Steam Hotel säger:

*“Vi hade ju väldigt många personer med väldigt många följare utan att ha samarbeten som valde att publicera att de hade varit här.”* (Vd:n, Steam Hotel)

Marknadsdirektören för ESS Group menar att de också arbetade med marknadsföring som involverade kunderna och skapade *engagemang*. Ett aktivt val som gjordes i början var att inte gå ut med vart Steam Hotel låg. Marknadsdirektören för ESS Group anser att detta var en bra strategi då folk började undra vart hotellet låg och letade upp det själva. Han menar att det *engagerar* målgruppen, skapar en dialog och en tankebana hos konsumenterna. Ett annat sätt att *engagera* kunderna på, menar marknadsdirektören för ESS Group, var att de hittade gamla foton från ångkraftverket och frågade på sociala medier om någon visste vilka personerna var på bilderna. Vilket fick en stor spridning. Vd:n för Steam Hotel berättar att de försökte involvera gästerna även i utformningen av hotellet med frågor som “vad vill ni ha i ett playroom?”. Han fortsätter med att de i sin marknadsföring pratade mycket om digital relation, där de involverade följare genom bland annat att svara på kommentarer, gilla och dela andras inlägg. Marknadsdirektören för ESS Group säger:

*“Den strategin att liksom belägga hotellet väldigt väldigt högt och ha en hög NPS och value for money och att hela tiden ha målsättningen att skapa stamgäster, det är ju liksom en modern version av tron på word of mouth.”* (Vd:n & grundare, ESS Group)

## 5. Analys

*I detta avsnitt redovisas analysen av teori och empiri. Analysen utgår från den teoretiska referensramen där den insamlade empiriska data har kopplats och analyserats utifrån teorin. Analysen svarar på frågeställningen; Vilka etableringsstrategier har ett företag använt sig av för att skapa en ny delmarknad inom en konkurrensutsatt marknad?*

---

### 5.1 Tema: Företagets syn på marknaden och konkurrenter

Vid etableringen av Steam Hotel var flera av respondenterna överens om att marknaden var mättad, därav inom mognadsstadiet. Marknaden hade inte förändrats på många år enligt vd:n och grundaren för ESS Group. Han menar att marknaden borde ha utvecklats mer än vad den hade gjort. För att undkomma detta har Steam Hotel lyckats skapa en egen nisch på marknaden. Även om Västerås marknad än idag är inom mognadsstadiet har Steam Hotel differentierat sig och skapat en efterfrågan. En anledning till detta är enligt alla i ledningen på Steam Hotel, att de inte endast såg Västerås som marknad, utan även Mälardalen och Sverige. De såg en öppning på marknaden som ingen annan såg. Det studerade företaget såg kundernas behov och önskemål och skapade en efterfrågan, något som Kotler och Armstrong (2010) menar är viktigt. Även om kunderna inte hade tänkt på just det behovet eller önskemålet. Kotler och Armstrong (2010) menar att behov inte skapas av marknadsförare, utan att det är något som konsumenterna redan har, vilket även stämmer in för Steam Hotel. Vd:n för Steam Hotel säger att det inte fanns ett behov av ett till hotell i Västerås men av ett destinationshotell i Mälardalen och Sverige. Utefter behovet kunde Steam Hotel skapa en önskan och efterfrågan, vilket där stämmer överens med Kotler och Armstrongs teori (2010).

Platsen var enligt marknadsdirektören inte det viktigaste och säger snarare att det inte handlar om vart hotellet ligger utan vad platsen fylls med. Detta går dock emot Kotler och Armstrongs (2010) teori om de 4 p:na. Enligt de är platsen en viktig del i marknadsföringsmixen, det handlar om vart konsumenterna kan hitta produkten. Gällande Steam Hotel går det ändå argumentera för att de hade en fördel med platsen, hotellet är beläget i Mälardalen, nära vattnet och ett nära avstånd till Stockholm.

På frågan om Steam Hotels syn på konkurrenter var de eniga om att de inte lät konkurrenterna styra dem. De menar att de inte konkurrerar mot andra hotell utan snarare mot andra upplevelser.

Vidare säger vd:n för Steam Hotel att de inte jämför sig med konkurrenter utan med sig själva. Detta kan tyda på Steam Hotel väljer att bortse från konkurrenterna men de är medvetna om att de existerar. Vilket även går hand i hand med deras organisationskultur. Utifrån Wen-Cheng et al. (2010) två huvudsakliga metoder för att skapa konkurrensfördelar, går det att konstatera att Steam Hotel arbetar med att skapa differentieringsfördelar. Detta genom att bland annat inte hålla sig till ett litet segment. Marknadsdirektören på ESS Group menar att de istället för att kalla sig för spahotell, använder uttryck som retreat club eller pool club, då det enligt dem ger ett bredare segment.

## 5.2 Tema: Företagets organisationskultur

Ramaseshan et al. (2012) menar att det vid etablering är viktigt att chefer på företag tar sitt ansvar och har ett stort engagemang. Detta är något Steam Hotel tar på allvar och är en av deras viktigaste beståndsdel. Vd:n och grundaren på ESS Group säger att allt handlar om passion och att det är det de drivs av. Vid lanseringen av Steam Hotel berättar marknadsdirektören att samarbetet med vd:n var enkelt och uppmuntrande. Detta visar att vd:n och grundaren hade ett stort engagemang vilket Ramaseshan et al. (2012) menar är viktigt, speciellt vid implementering av marknadsföringsstrategi.

Till skillnad från de flesta marknadsföringsstrategier, hade Steam Hotel enligt marknadsdirektören inte någon tydlig marknadsplan. Han tillägger att de inte heller utgick från några specifika marknadsföringsteorier. Han menar snarare att arbetssätt, processer och gruppen är av större vikt. Kotler och Armstrong (2010) beskriver marknadsföringsmixen som ett effektivt sätt att ta marknadsföringsbeslut. Det är däremot inte något som intervjuerna visar att de fanns i åtanke hos respondenterna, utan andra faktorer ansågs vara av större vikt. Däremot går det inte att helt utesluta att teorierna inte har legat till grund vid besluttaganden. Ledning har påvisat att de har gjort strategiska val som går att koppla till teorin, däremot har det kanske inte varit medvetet. De ansåg snarare att deras kultur och affärsmodell var en stor del av deras framgång. Att de var en all-in organisation, tävlingsinriktade och en tight grupp. Dessutom anser de att vara snabbfotade och att kunna anpassa sig är en mer betydelsefull strategi. Detta visade sig ha stora fördelar vid Steam Hotels etablering men det strategiska tänket bakom kan inte uteslutas.

Enligt Hanfan et al. (2019) måste företag kunna komma med nya idéer och förbättra produkter och tjänster. Wahyono (2019) menar att innovation är nödvändigt för att möta efterfrågan på marknaden. Ett effektivt sätt är enligt honom att skapa en kultur där de anställda uppmuntras att komma med nya idéer, vilket kan kopplas till företagets kultur. Vid lanseringen av Steam Hotel

hade alla en gemensam passion för det de gjorde och de fick stort mandat att få agera i sin egna roll. Detta tyder på att innovation och nya idéer var något som uppmuntrades och stämmer överens med Hanfan et al. (2019) teori. Att de dessutom var en liten tight grupp var enligt respondenterna en fördel. Detta eftersom att de kunde agera snabbt och generera mycket idéer och på så sätt prova sig fram efter vad som fungerar.

### **5.3 Tema: Allt handlar om produkten**

En del av marknadsföringsmixen kan liknas med Steam Hotels strategi. Företag måste enligt Kotler och Armstrong (2010) definiera produkten eller tjänsten de säljer vilket Steam Hotel har gjort. Ledningen instämmer med Kotler och Armstrong (2010) att produkten är av stor vikt. Vd:n på Steam Hotel förklarar att produkten måste vara bra och omtyckt för att lyckas. Kotler och Armstrong (2010) lyfter vikten av att skapa ett värde hos kunden, vilket också var något Steam Hotel fokuserade mycket på. Steam Hotel påvisade att de arbetade med att skapa värde för deras kunder på flera sätt. Bland annat genom att arbeta med att skapa ett mervärde och en upplevelse som består. Detta menar de också är deras unique selling point.

Steam Hotel fokuserade på att skapa värde i sin produkt och pratar mycket om att skapa value for money. Detta stämmer överens med O'Shannassys (2008) teori om att företag måste implementera en värdeskapande strategi som skiljer sig från konkurrensen, för att skapa konkurrensfördelar. Steam Hotel fokuserade på att bygga en destination, skapa reseanledningar och upplevelser snarare än att bara erbjuda ett hotellrum. Leavys (2018) teori om värdeskapande innovation är också något som kan kopplas ihop med Steam Hotels strategi. Enligt Leavys (2018) huvudvarianter använde Steam Hotel sig av Kim och Mauborgnes "blue ocean strategy" genom att omdefiniera kategorin. Dessutom är deras strategi baserad på Prahalad och Ramaswamys teori om "value co-creation", där de omvandlar användarupplevelsen av produkten från det traditionella till mer interaktiva och informationsrika.

Enligt Wu (2012) erbjuder företag mer än bara en produkt eller tjänst. Konsumenter värdesätter även bekvämligheter och upplevelser. Det är därför enligt Wu (2012) viktigt att marknadsföra upplevelsen av produkten snarare än produkten i sig, vilket Steam Hotel fokuserade på. Vd:n för Steam Hotel berättar att deras främsta strategi innan öppningen var att kommunicera "känslan" och upplevelsen, att det var någonting nytt och unikt. Detta var extra viktigt i och med att upplevelsen också är deras unique selling point. Dessutom stämmer det överens med Srivastavas (2006) teori om att företag ska marknadsföra sin unika fördel för att sticka ut från konkurrenterna.



Vargo och Lusch (2004) lyfter fram sam-skapande värde, där konsumenter och företag samarbetar och interagerar med varandra. Redan innan öppning delade Steam Hotel med sig av detaljer om hotellet och hur bygget gick, för att skapa interaktion med kunderna. Däremot menar vd:n på Steam Hotel att de inte alltid lyssnade på kunderna och att de fick brottas med kritik kring bland annat hög musik och för starka upplevelser. Trots kritiken valde de att stå fast vid sitt koncept, eftersom att dessa komponenter enligt vd:n bidrog till deras unika upplevelse. Utan dem hade inte upplevelsen varit detsamma. Detta visar på att samskapande värde är viktigt men att allting inte går att anpassa efter kunderna, i alla fall inte om grundkonceptet ska bevaras. Hade Steam Hotel ändrat sig för mycket för kundernas önskemål hade de troligtvis inte varit lika unika och inte skapat lika starka upplevelser.

## 5.4 Tema: Vikten att använda sig av data

Enligt Parment (2015) är STP processen speciellt viktigt på mogna marknader, där det finns större utbud än efterfrågan. Han menar att det är en process som hjälper företaget att hitta nya möjligheter. Denna process var inget som ledningen på Steam Hotel lyfte, däremot betonar de att de arbetade mycket med målgruppsoptimering och segmentering med hjälp av sina databaser. Enligt Kotler et al. (2019) kan inte företag nå alla typer av konsumenter och att de måste delas in i segment. Detta kan kopplas ihop med företagets strategi. De utgick från sina tidigare gäster och riktade sig in på dem först. Innan de utvidgade sitt segment. För Steam Hotel finns det fördelar i att de redan hade en befintlig målgrupp som de kunde använda sig av. Vilket också kan generera i fördelar för framtida etableringar. Utifrån Parments (2015) tre typer av segmenteringsvariabler; strukturella variabler, beteendemässiga variabler och psykografiska variabler går det att se tendenser av dessa variabler i Steam Hotels segmentering. Marknadsdirektören på ESS Group berättar att de bland annat utgick från vart gästerna bodde och betalningsförmåga. Vidare förklarar vd:n för Steam Hotel att de arbetade mycket med att sätta mosaic grupper på sina gäster, vilket var en del av strategin vid val av målgrupp. Även dessa mosaic grupper kan kopplas ihop med Parments (2015) segmenteringsvariabler, då dessa mosaic grupper utgår från bland annat demografi, beteende, konsumtion och livsstil.

Enligt Parment (2015) är det viktigt att segmenten inte blir för små eller för stora för kunna nå varje delsegment. Steam Hotel hade däremot väldigt stora segment och arbetade med flera målgrupper. Vd:n och grundaren för ESS Group berättar att i och med att de ville uppnå en beläggning på 95% kunde de inte bara sälja till en viss målgrupp. Att de arbetade med ett större

segment från början visade sig vara av stor vikt för Steam Hotel, då de hade många hotellrum att fylla. Däremot går det att konstatera att de hade en generell målgrupp med hög betalningsförmåga och som var early adopters. Även om Parment (2015) argumenterar för att inte ha för stora segment var det i Steam Hotels fall en förutsättning för att kunna fylla hotellet.

Marknadsdirektören säger att pris indikerar kvalité och att det är något som de vill förknippas med. Vd:n och grundaren för ESS Group menar att de lyckas sälja samma produkt för olika priser men samtidigt behålla deras höga trovärdighet. Kotler och Armstrong (2010) pratar också om pris i marknadsföringsmixen, de menar att produkten måste möta konsumenternas upplevda värde. Detta är något som det studerade företaget arbetar mycket med, de hade ständigt koll på bokningsmönster och betalningsförmågor. Vd:n på Steam Hotel berättar att deras marknadsföringsstrategi vid lanseringen var att ha kampanjer som var “too good to be true”, de ville få dit så många människor som möjligt. Vd:n och grundaren för ESS Group förklarar att de från dag ett ämnade att ha en hög beläggning varje dag och därför har de från start justerat priset för att kunna uppnå detta.

## **5.5 Tema: Skapa engagemang och långvariga relationer**

Relationsmarknadsföring har blivit allt viktigare, enligt Gummesson (2002), vilket också är något som det studerade företaget har satsat mycket på. I början var deras redan befintliga kunder och stamgäster viktiga. De har haft en central del av företagets etableringsstrategi. Marknadsdirektören menar att det är av stor vikt att gästerna ska känna att de har fått mycket för pengarna (value for money) och skapa relation till dem. Detta kan kopplas till Hallgrens (2019) teori om relationsmarknadsföring med fokus på förtroende, kundservice och på kundvärde med ett långvarigt perspektiv. O'Donnell (2011) beskriver vikten av att skapa relationer för att kunna behålla sina kunder, vilket syns tydligt i Steam Hotels strategi där de har använt sig av redan befintliga relationer för att få de att återkomma. Marknadsdirektören på ESS Group berättar att nöjda kunder genererar gratis marknadsföring i sociala medier, många vill dela med sig om sin upplevelse.

I och med att Steam Hotel fick många gäster från dag ett resulterade det i en stor spridning i form av word of mouth, vilket Daugherty och Hoffmans (2013) teori handlar om. De menar att word of mouth är ett väldigt effektivt sätt att skapa nya kunder och att det bidrar till en större upplevd trovärdighet. Word of mouth är något som vd:n på ESS Group lyfter, att om personer som delar samma värderingar pratar gott om Steam Hotel ökar trovärdigheten. Steam Hotel använde sina

ambassadörer som en stor del av deras marknadsföringsstrategi vid etableringen, det var de som lyckades skapa en hype om det nyöppnade hotellet. Detta kan nu i efterhand konstateras ha varit en bidragande faktor till Steam Hotels framgång vid lanseringen.

Även elektronisk word of mouth (eWOM) som Filieri et al. (2018) lyfter som extra viktigt har varit en stor del av Steam Hotels strategi. Företaget har sedan start arbetat med den digitala relationen och fokuserat på att kommentera, gilla och dela kunders inlägg på sociala medier. Även samskapandet med kunderna har varit av stor vikt på de digitala kanalerna, vilket Eichentopf et al. (2011) anser leder till att konsumenterna får en större roll och nytta. Vargo och Lusch anser också att sam-skapande värde en viktig bas i värdeskapandet. Det går därmed att argumentera att word of mouth och eWOM har varit en stor del av företagets strategi.

## 6. Diskussion

*I detta kapitel diskuteras analysens slutsatser i ett bredare sammanhang där frågeställningen kan få ett tydligare svar.*

---

Utefter analysen kan det konstateras att alla de teorier inom den teoretiska referensramen inte var av lika stor relevans vid företagets etablering. Även om det studerade företaget inte själva anser att teorier har legat till grund för deras strategier, går det att konstatera att det finns tendenser från det i deras sätt att tänka. I marknadsföringsmixen hade produkt och pris större vikt i företagets strategi än plats och promotion. De såg produkten som viktig men att marknadsföringen endast var ett verktyg för att nå kunderna snabbare. Platsen var inte av relevans, utan snarare vad de fyllde platsen med. Prissättningen var något som företaget arbetade aktivt med. Därav var inte alla delar inom marknadsföringsmixen en del av företagets strategi, utan det kan konstateras utifrån företagets perspektiv att endast produkt och pris var av stor vikt.

**Marknadsföringsmixen** - Däremot går det inte att utesluta att plats och promotion inte har haft en central roll. Även om Västerås i sig inte var avgörande för hotellet enligt ledningen, har platsen ändå generat ut i flera fördelar. Steam Hotel ligger vid vattnet i en stad belägen nära Stockholm och granne med Sveriges enda actionbad. Platsens geografiska läge och närområde har haft en betydande roll i deras marknadsföring vilket de har tagit till deras fördel. Hade hotellet legat någon annanstans hade de säkerligen hittat andra faktorer och fördelar att marknadsföra. Även om företaget anser att staden Västerås inte var av stor vikt har de ändå använt platsen till dess fördel. Gällande promotion kan det konstateras att företaget har marknadsfört sig och använt kommunikationsåtgärder, därmed går det inte att bortse från att promotion har varit en del i deras strategi. Detta då företaget har arbetat extremt mycket med data vid deras marknadsföring och varit strategiska vid deras utformning av kommunikation. Utefter detta kan det argumenteras för att företaget faktiskt har använt sig av marknadsföringsmixens alla fyra delar, även om vissa saker kan ha använts utan att företaget reflekterat över det.

**STP-processen** - Företaget arbetade mycket med målgruppsopptimering utifrån data, där tendenser från STP-processen finns med. Företaget arbetade mycket med och lade stor vikt på deras redan befintliga kundsegment, vilket underlättade arbetet med målgruppen. Det går dock inte att utesluta att STP-processen inte har legat till grund. Utifrån den empiriska datainsamlingen går

det att tyda att de har arbetat med segmentering, targetting och positionering, även om STP-processen inte benämns. Företaget har haft ett tydlig kundsegment och riktat sig mot dem och positionerat sig med hjälp av prissättning. Därav kan det argumenteras för att STP-processen var en del av deras strategi.

**Differentiering** - Angående konkurrenter var företagets ledning eniga om att det inte jämförde sig med andra aktörer på marknaden. De menar att de snarare såg dem som kollegor och la stor vikt på att inte tävla mot dem. De jämförde sig mer med sig själva och hur de kunde utvecklas. Därav ansågs inte teorin om konkurrensfördelar definiera deras strategi. För att beskriva företagets strategi skulle istället differentiering för att skilja sig från konkurrenterna kunna användas. Detta kan kopplas till "blue ocean strategi" om att istället för att tävla mot konkurrenterna hitta ett outnyttjat marknadsutrymme utan konkurrenter. Därav ansågs inte begreppet konkurrensfördelar passa företaget utan snarare att de satsade på att differentiera sig för att undkomma konkurrenter.

**Värdeskapande**- Var en stor del av företagets strategi. De fokuserade på att skapa reseanledningar och att bygga en destination som erbjuder "value for money" Där priset och kvalitén på produkten överensstämmer med det upplevda värdet.

**Relationsmarknadsföring och word of mouth**- Framkom att vara en stor del av företagets strategi. Att lägga ner tid och energi på att skapa och behålla relationer till sina kunder visade sig ha stor betydelse för det studerade företagets framgång. Denna innevarande studie visar att det är fördelaktigt att ha och arbeta med en befintlig kundbas, då dessa har en stor potential till att skapa en hype vilket kan bidra till att nya kunder hittar dit. Vidare är det av stor vikt att arbeta med relationsskapande på olika sätt då det kan främja trovärdigheten. Teorin om word of mouth lyfter betydelsen av detta. Det har också varit en stor del i företagets strategi redan innan lanseringen. Att få kunderna att prata om företaget visade sig i detta fallet vara en bidragande del till deras framgång och omsättning av kunder. Det studerade företaget arbetade även med att skapa engagemang bland kunderna, både via sam-skapande och genom interaktion i digitala plattformar.

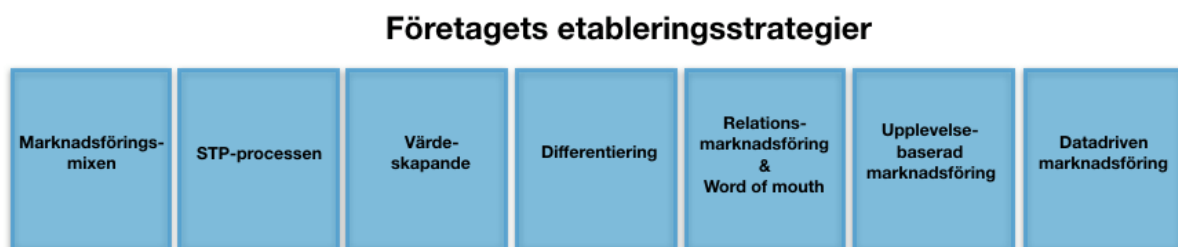
Det som framkom under denna studie är att många strategier går att koppla till studiens teoretiska referensram men det även finns tendenser av faktorer som dessa teorier inte kan förklara helt. Detta kan däremot leda till vidare forskning kring andra relevanta teorier som skulle kunna studeras i en likande fallstudie. Två strategier som kan ha stor relevans och som kan förklara företagets

strategi är upplevelsebaserad marknadsföring och datadriven marknadsföring, vilka diskuteras nedan;

**Upplevelsebaserad marknadsföring** - Var en viktigt strategi för företagets differentiering på marknaden. Det handlar om att skapa en produkt som genererar i upplevelser, känslor och minnen snarare än huvudprodukten, en hotellsäng. Produkten utan upplevelser hade i detta fall lett till ytterligare ett renodlat hotell, vilket de lyckades undvika genom att skapa ett destinationshotell fyllt med upplevelser.

**Datadriven marknadsföring** - Är ett effektivt sätt att arbeta med målgrupper och kommunikation, företaget arbetade extremt mycket med analys och bearbetning av tillgänglig data. Med hjälp av data kunde de identifiera rätt målgrupp och få fram relevant data om dem.

För att förtydliga och visa vilka etableringsstrategier företaget har använt sig av har en modell tagits fram. Denna modell redovisar de olika strategierna som företaget har använt sig, inkluderande de två tillkommande teorierna.



*Figur 2: Egenbearbetad modell på företagets etableringsstrategier*

## 7. Slutsats

*Syftet med studien är att studera hur ett företag har valt att utforma sin marknadsföringsstrategi vid etablering på en konkurrensutsatt marknad. Studien ämnar att bidra med en förståelse för hur företag kan differentiera sig på denna typ av marknad. Utifrån primär- och sekundärdata, analys och diskussion kan följande slutsatser tas:*

---

Utifrån denna studie går det att dra slutsatsen att företagets etableringsstrategier, som tydliggörs i diskussionen, var bidragande faktorer till att de lyckades. Vilka var; marknadsföringsmixen, STP-processen, värdeskapande, differentiering, relationsmarknadsföring och word of mouth, upplevelsebaserad marknadsföring och datadriven marknadsföring. Även om företaget själva inte anser att de använde sig av teorierna kan tendenser från dem ses där ett gemensamt grundläggande tänk finns.

Denna fallstudie har visat att en grundläggande förutsättning till att det studerade företaget lyckades etablera sig på en konkurrensutsatt marknad var företagets organisationskultur och ledning. Vilket präglar företagets arbetsprocess, att ha en organisationskultur där kreativitet uppmuntras, risker vågas tas och där det finns transparens mellan chef och medarbetare. Vidare har det visat sig vara en fördel om ledningen består av en liten och tight grupp där snabba beslut kan tas. Kulturen och företagets affärsmodell, där de är en all-in organisation har bidragit till att de har lyckats differentiera sig på en marknad där det fanns många konkurrenter. Deras tänk och kultur var en av de bidragande faktorerna för att de lyckades skapa en delmarknad på en befintlig marknad. De lyckades alltså att undvika den "röda oceanen" som består av en mättad marknad med hög konkurrens och istället lyckades de skapa en "blå ocean", en oupptäckt marknad. Detta innebar att Steam Hotel lyckades komma ifrån de befintliga konkurrenterna som fanns inom denna marknad, hotellmarknaden. De skapade en egen marknad, med en unik nisch som innebar att de inte tävlade mot de andra aktörerna.

Avslutningsvis har denna studie visat att det handlar om att skapa en egen delmarknad på en befintlig marknad genom att differentiera sig. De befintliga teorierna kan vara av stor vikt men det är även viktigt att företaget kan anpassa dem efter dess produkt, tjänst och marknad. Det finns inte några one-size-fits-all teorier men mycket går att anpassa och använda vid utformning av marknadsföringsstrategier. Det handlar om att se ett behov, revolutionera branschen och att våga vara unik.

## 8. Framtida forskning

*I detta avsnitt ges förslag på framtida forskning som kan utföras.*

---

I denna studie har etableringsstrategier från ett företag studerats. I framtida studier skulle en komparativ studie med flera företag kunna bidra med meningsfulla kunskaper med ett bredare perspektiv. På så sätt kan generaliseringen av den empiriska undersökningen ökas. Dessutom kan resultatet av denna studie kontrolleras och stärkas vid undersökning av flera företag. Det kan även vara betydelsefullt att undersöka utifrån konsumenternas perspektiv på deras upplevelser av företags etableringsstrategier vid etablering av ett nytt företag. Detta för att bevisa hur företag kan gynnas av att använda sig av effektiva marknadsföringsstrategier och vikten av att anpassa det efter konsumenten. Att utföra en kvantitativ studie som kan bidra med mer mätbart resultat skulle vara något som kan komplettera studien.

Avslutningsvis kan det vara av stor betydelse att utgå mer från empirin. I denna studie har teorier legat till stor grund, där en abduktiv ansats har använts. Därför kan detta ämne studeras utifrån en induktiv ansats där empirin får mer utrymme och teorierna anpassas mer utefter den empiriska datainsamlingen.



## 9. Källförteckning

Aludd, H. uå. Disruptiva förändringar. Hämtad 2020-02-26 från: [://www.ihm.se/i-fokus/blogg/disruptiva-forandringar/](http://www.ihm.se/i-fokus/blogg/disruptiva-forandringar/)

Ahrne, G. Svensson, P. (2015) Handbok i kvalitativa metoder. Liber Ab: Stockholm. Upplaga 2:1.

Bell, J. (2014) Introduktion till forskningsmetodik. Studentlitteratur: Lund. Upplaga 4:8.

Best, R. (2014) Market-based management. Edition 6. Pearson Education Limited.

Björklund, M. Paulsson, U (2016) Seminarieboken. Studentlitteratur AB: Lund. Upplaga: 2.

Braun, V. Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77–101.

Bryman, A. Bell, E. (2017) Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber AB. Upplaga: 3.

Christensen, C. Raynor, M, Anthony, S. (2003) Six Keys to Building New Markets by Unleashing Disruptive Innovation. Harvard business school; business research for business leaders. Hämtad 2020-03-18 från: <https://hbswk.hbs.edu/item/six-keys-to-building-new-markets-by-unleashing-disruptive-innovation>

Christensen, C (2013) The innovator's dilemma - When new technologies cause great firms to fail. Harvard business review press: management of innovation and change.

Dalen, M (2008) Intervju som metod. Gleerups utbildning: Malmö. Upplaga 1.

Daugherty, T., Hoffman, E. (2013) eWOM and the importance of capturing consumer attention within social media. *Journal of Marketing Communications*. 20(1-2), 82-102.

Davenport, T., Harris, J., Kohli, A. (2001) How do they know their customers so well? *Journal: MIT Sloan Management Review*. 42(2), 63-73.

Dong, X., Hinsch, C A., Zou, S., Fu, H. (2013) The effect of market orientations on multinational SBU's strategic performance: An empirical study. *International Marketing Review*. 30(6), 591-616.

Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M., Van Stiphout, J. (2011) Modelling customer process activities in interactive value creation. *Journal of Service Management*. 22(5),650-663. DOI: 10.1108/09564231111174997

Engström, F. (2019) Steam Hotel öppnar nytt boutique hotell med 40 rum. Hämtad 2020-03-18 från: <https://www.fastighetsvarlden.se/notiser/steam-hotel-oppnar-nytt-boutique-hotell-med-40-rum/>

Ercsey, I (2017) The role of customers' involvement in value co-creation behavior is value co-creation the source of competitive advantage. Journal of competitiveness. 9(3.),1-66 Doi: 10.7441/joc.2017.03.04

ESS Group (2020) Hämtad 2020-02-26 från: <https://www.essgroup.se/steam-hotel/?lang=sv>

Fejes, A. Thornberg, R. (2016) Handbok i kvalitativ analys. Liber AB: Stockholm. Upplaga 2.

Filieri, R., McLeay, F., Tsui, B., Lin, Z. (2018) Consumer perceptions of information helpfulness and determinants of purchase intention in online consumer reviews of services. Journal: Information and Management. 55(8), 956-970.

Ghuri, P. Wang, F. Elg, U. Rosendo-Rios, V. (2016) Market driving strategies: Beyond localization. Journal of business research. 69(12), 5682-5693.

Gherasim, A. (2011) Product life cycle approach. Economy Transdisciplinarity cognition.15, 158-167.

Grimwade, N (2009) Competitive advantage. The princeton encyclopedia of the world economy. Princeton: Princeton university press. 1, 208-213.

Gutierrez, J. Cabanelas, P. Lampon, J. Gonzales-Alvarado, T. (2019) The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. Journal of business & industrial marketing. ISSN: 0885-8624.

Guldstänk (2018) Hämtad 2020-03-18 från: <https://guldstank.se/galorna/guldstank2018/>

Gummesson, E., 2002, Relationship marketing in the new economy: It's time for de-programming. Journal of service marketing 16 (7), 585-589.

Hanfan, A. Setiawan, A. Nupus, H (2019) Ethnocentric product advantage: A perspective of competitive advantage in small and medium enterprises (SMEs). Academy of marketing studies journal. 23(2), 1-14.

Hallgren, O., 2009, Handels relationer. Upplaga: 2, Ekonomibok Förlag AB, Malmö.

Hargrave, M. (2019, Uppdaterad: July 7) Market saturation (2019) Investopedia. (Hämtad 2020-04-16)

Investowords (2020) Value for money (VFM). Hämtad 2020-05-18 från: [http://www.investowords.com/16851/value\\_for\\_money\\_VFM.html](http://www.investowords.com/16851/value_for_money_VFM.html)

InsightOne (u.å) Mosaic Livsstilar. Hämtad 2020-05-18 från: <https://insightone.se/mosaic-livsstilar/>

Kaliappen, N., Hilman, H. (2017) Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. 13 (3), 257-261.

Kalafatis, S., Tsogas, M., Blankson, C. (2000) Positioning strategies in business markets. The Journal of Business & Industrial Marketing; Santa Barbara. 15(6), 416-437. DOI:10.1108/08858620010349501

- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2015) Blue ocean strategy: Att skapa nya marknader utan konkurrens. Liber AB. Upplaga: 2.
- Kotler, P, Armstrong, G. (2010) Principles of marketing. Pearson education. Upplaga 13
- Kotler, P., Keller, K., Goodman, M., Brady, M., Hansen, T. (2019) Marketing management. 4th European edition. Pearson Education Limited.
- Kubicki, M. (2015) The Marketing Mix: Master the 4 Ps of Marketing. 50Minutes..com Hämtad 2020-03-19 från: <https://ebookcentral-proquest-com.ep.bib.mdh.se/lib/malardalen-ebooks/reader.action?docID=4468812&ppg=3>
- Leavy, B. (2018) Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. Strategy & leadership. 46(3), 10-20. DOI:10.1108/SL-02-2018-0020.
- Meyer, P (2002) Creating new markets. Journal: Executive excellence. 19(7).
- Netigate (2020) Så fungerar Net Promoter Score - och varför NPS är en bra metod för att mäta kundnöjdhet. Hämtad 2020-05-17 från: <https://www.netigate.net/sv/articles/kundundersokning/s-fungerar-net-promoter-score-och-varfoer-det-er-en-bra-metod-foer-att-maeta-kundlojalitet/>
- O'Donnell, A. (2011) Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. Journal of Small Business and Enterprise Development. 18(4).
- O'Shannassy, T. (2008) Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. Journal of Strategy and Management. 1(2), 168-180. DOI: 10.1108/17554250810926357.
- Parment, A. (2015) Marknadsföring kort och gott. Upplaga: 2. Liber AB.
- Ramaseshan, B. Ishak, A. F, Rabbanee. (2012) The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. Journal of Strategic Marketing. 21(6), pages 465-483.
- Srivastava, R K. (2006) Bridge positioning: is it a step ahead of all other positioning techniques? A conceptual paper. Academy of Marketing Studies Journal. 10(1), pages 67-75.
- Steam Hotel (2020) Hämtad 2020-02-26 från: <https://www.steamhotel.se>
- Sun, S. (2009). An Analysis on the Conditions and Methods of Market Segmentation. International Journal of Business and Management. 4(2), 63 - 70.
- Swaty (2016) Blue Ocean Strategy: An opportunity for entrepreneurs to create uncontested market. Journal of applied management. 8(2), 43-48.
- Tillväxtverket (2019) Gästnätter 2019. Hämtad 2020-03-18 från: <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fran-turismundersokningar/2020-02-06-gastnatter-2019.html>

Tripadvisor (2020). The Steam Hotel. Hämtad 2020-03-18 från:  
[https://www.tripadvisor.se/Hotel\\_Review-g189878-d11695360-Reviews-The\\_Steam\\_Hotel-Vasteras\\_Vastmanland\\_County.html](https://www.tripadvisor.se/Hotel_Review-g189878-d11695360-Reviews-The_Steam_Hotel-Vasteras_Vastmanland_County.html)

Vargo, S. Lusch, R (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*. 68(1), 1-17. Doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

Wahynono (2019) The mediating effects of product innovation in relation between knowledge management and competitive advantage. *The journal of management development*. 39(1). 18-30.

Wen-Cheng, W. Chein-Hung, L. Ying-Chien, C (2010) Types of competitive advantage and analysis. *International journal of business and management*. 6, 100-104. Doi: 10.5539/ijbm.v6n5p100.

Wikhamn, W. Armbrecht, J. Remneland Wikhamn, B. (2018) Innovations in Swedish hotels. *International journal of contemporary hospitality management; Bradford*. 30(6), 2481-2498.

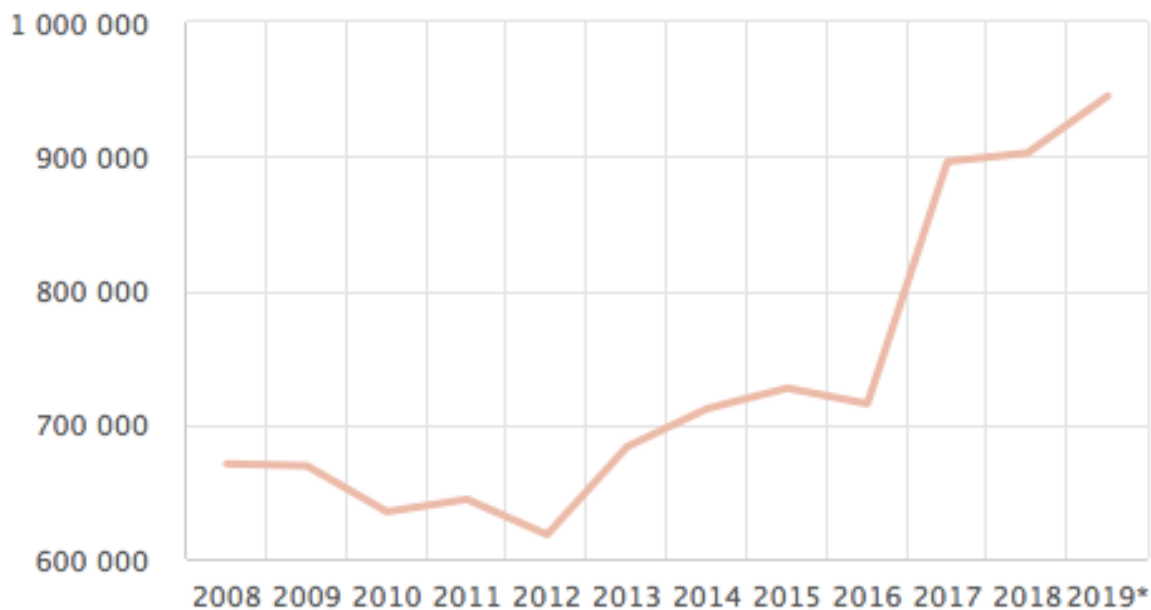
Wu, Q. (2012) Marketing strategy adjustment and marketing innovation in the experience economy era. *Journal: Contemporary Logistics*. (6), 107-110.

Zahay, D. Griffin, A (2010) Marketing strategy selection, marketing metrics, and firms performance. *The journal of business & industrial marketing*. 25.(2), 84-93.

## 10. Bilagor

### Bilaga 1: Antal övernattningar i Västmanland

Diagrammet visar Antal övernattningar i Västmanland På hotell, stugbyar, vandrarhem, campingplatser och kommersiellt förmedlade privata stugor och lägenheter. Preliminära data för 2019 framtagen av Tillväxtverket.



Källa: <https://tn-turismundersokningar/2020-02-06-gastnatter-2019.html> (Hämtad 2020-02-06)

### Bilaga 2: Intervjuguide

Hej, Vi är två marknadsföringsstudenter vid Mälardalens högskola och skriver just nu vår kandidatuppsats. Vi vill intervjua dig för att du faller inom målgruppen för denna studie, vilket är personer som har varit med från början vid etableringen av Steam Hotel. Syftet intervjun är att undersöka hur ni gick tillväga vid etableringen av Steam Hotel och vilka marknadsföringsstrategier som användes. Det krävs inga förberedelser av dig, frågorna som du har fått innan är de som vi kommer utgå ifrån. Det finns gott om tid för dig att kunna tänka och formulera sig om så är nödvändigt. Du har möjlighet att ställa motfrågor och diskutera frågan. Vi kommer även att ställa följdfrågor, för att få en så korrekt uppfattning av dina svar som möjligt. Självklart är du rätt av avbryta eller pausa intervjun. För att förtydliga så handlar studien om etableringstillfället, vilket frågorna är riktade mot. Är det någon fråga som du inte kan svara på så går vi bara vidare.

Intervjun kommer att spelas in för eget bruk och ingen annan kommer att lyssna på inspelningen och den kommer att raderas efter att studien är avslutad. Innan vi börjar har vi några frågor:

- Kan vi använda ditt namn i vår studie eller vill du vara anonym?
- Har du några frågor?
- Känns detta okej?

Intervjufråga	Tema	Följdfrågor
Kan du berätta inledande om företaget och din egen tjänst/roll?	Bakgrund	Hur länge har du arbetat på företaget? Vad hade du för roll i företaget vid uppstart av Steam Hotel?
Hur kommer det sig att ni valde att starta Steam Hotel?	Bakgrund	
Hur såg marknaden ut i eran förberedande fas?	Marknadsetablering	Gjorde ni några analyser eller undersökningar innan ert beslut? Varför/varför inte? Vad kom ni fram till?
Varför valde ni att etablera er på just denna marknad?	Marknadsetablering	
Vad erbjuder ni för produkt/tjänst?	Marknadsföringsmix (produkt)	
Hur anser ni att er produkt skiljer sig mot andra konkurrenter?	Marknadsföringsmix (produkt)	Varför? Hur då?
Hur har ni tänkt vid prissättning av er produkt/tjänst?	Marknadsföringsmix (pris)	Vad har ni utgått ifrån? Andra konkurrenter, marknadspris?
Vad för värde anser ni att er tjänst/produkt ger kunderna?	Marknadsföringsmix (pris)	Vad får era konsumenter i utbyte?
Hur skulle ni beskriva ert val av distributionsstrategi?	Marknadsföringsmix (plats)	Vart valde ni att sälja era produkter/tjänster?
Varför valde ni just platsen Västerås?	Marknadsföringsmix (plats)	Vilka anledningar fanns? Geografiskt, lokal, pris, utrymme?
Hur marknadsförde ni eran produkt/tjänst vid lansering? Var?	Marknadsföringsmix (promotion/påverkan)	Vad var ert mål med marknadsföringen?
Vilka/vilken marknadsföringsstrategi fokuserade ni på för att ta er in på marknaden?	Marknadsföringsmix (promotion/påverkan)	Varför använde ni just dessa strategier? Hur?

Vilken eller vilka målgrupper riktade ni er mot?	STP-processen (segmentering)	Valde ni att avgränsa marknaden till någon "viss typ" av kund/målgrupp? Utifrån vilka faktorer delade ni in marknaden? Varför?
Hade ni någon specifik målmarknad?	STP-processen (Targeting)	Hur tänkte ni vid val av målmarknad? Varför valdes just dessa? Ansåg ni att det var lönsamt att dela upp marknaden?
Vad ville ni förmedla till er målgrupp?	STP-processen (positionering)	Vilket budskap vill ni förmedla? Varför?
Vad är er USP (unique selling point)? Vad är er unika fördel med er produkt/tjänst gentemot era konkurrenter?	STP-processen (positionering)	
Anser ni att det är viktigt att skapa relationer med kunderna? Varför? Varför inte?	Relationsmarknadsföring/Word of mouth	Om ja, Hur arbetar ni för att skapa relationer? Anser ni att nöja kunder genererar fler kunder till er?
Anser ni att det fanns ett behov av er produkt/tjänst?	Behov, önskemål och efterfrågan	Om inte, hur skapade ni en efterfrågan?
Vilka ansåg ni vara era konkurrenter?	Konkurrensfördelar	Varför/varför inte? Vad skiljer er åt?
Hur arbetade ni för att skapa konkurrensfördelar?	Konkurrensfördelar	Använde ni en viss strategi? Om ja, vilken och varför?
Anser ni att ni har bidragit med något nytt på marknaden?	Innovation	Hur då?
Har ni arbetat med att skapa ett värde hos kunden?	Värdeinnovation och Värdeskapande	Hur då?

Ett sätt att implementera värde är genom sam-skapande mellan företag och konsument, är det någon ni har arbetat med?	Värdeskapande	Har ni involverat era kunder? Om ja, hur har ni gjort det? Om nej, varför inte?
Hur ser ni på marknaden i framtiden? Tror ni att den kommer förändras?	Avslutande fråga	
Är det något du vill lägga till som du tror kan ha betydelse för denna studie?	Avslutande fråga	
Är det okej om vi kontaktar dig vid eventuella frågor i efterhand?	Avslutande fråga	

### Bilaga 3: Exempel på följdfrågor

Vad spelade ni på i marknadsföringen? Vad valde ni att lyfta fram i er marknadsföring/eller kommunikation till kunder? Storytelling?

Att arbeta med ambassadörer är viktigt för er, något som är stort idag är att använda sig av influenser marketing? Är det något ni har använt och använder er av idag? Varför/ varför inte?

Skulle du säga att word of mouth var och är viktigt för er utifrån ett marknadsföringsperspektiv? Varför?

Hur ser ni på kommentarer och recensioner om er på Internet?

Om ni skulle genomföra samma resa igen, skulle ni gjort något annorlunda?

Vad var er största utmaning vid etableringen?

Vilka strategier skulle du säga fungerade bra vid etablering/lansering och vilka fungerade mindre bra?

Vad lägger du för betydelse i begreppet marknadsföringsstrategi?

Utgick ni ifrån några speciella marknadsföringsstrategier eller teorier vid/inför etableringen? (Marknadsföringsmix, STP)

Vad skulle du ge för tips för andra som vill genomföra samma resa?

Varför skulle du säga att ni lyckades så bra med er etablering? Vilka var faktorerna?

Är det något du vill lägga till som du tror kan ha betydelse för denna studie?

Vad var era fördelar vid etableringen?



Kan du nämna 3 saker som du tror var anledningen till att ni lyckas penetrera marknaden?

Hade ni en tydlig vision från början hur det skulle bli?