



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Magisteruppsats SMA 405
Våren 2005

REVENUE MANAGEMENT

**Om
intäktsoptimering på
Choice Hotels Scandinavia ASA**

"Det är inte bara att öppna dörrarna och säga välkomna allihop!"

Av: Maria Fräs & Marie Granelli
Handledare: Jörgen Eksell & Jan E Persson

SAMMANFATTNING

- Vad:** Magisteruppsats i företagsekonomi (SMA 405), VT 2005
Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg,
Lunds Universitet.
- Titel:** Revenue Management – om intäktsoptimering på Choice Hotels
Scandinavia ASA
- Författare:** Maria Fräs
Marie Granelli
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är analysera Revenue Managementarbetet på Choice Hotel Scandinavia ASA. Genom en fallstudie vill vi visa hur ett Revenue Managementarbete kan införas i en hotellorganisation. Vilka delar som är viktiga och hur effekterna av ett Revenue Managementprogram kan mätas. Vidare utreds huruvida den praktiska tillämpningen av Revenue Management har någon direkt förankring i den teoretiska referensram som denna magisteruppsats bygger på.
- Metod:** Denna uppsats är en fallstudie uppdelad i fyra faser: Litteraturstudier som skapar en teoretisk grund på vilken de empiriska studierna vilar och utmynnar i en analys och slutsats. De teoretiska studierna är grunden i uppsatsen och den empiriska studien föregås av teoretiska resonemang. Ämnets karaktär och vår infallsvinkel har gjort att en kvalitativ metod förefaller som mest lämplig då kvalitativa ansatser präglas av öppenhet och vikt läggs vid detaljer, nyanser och det unika hos varje uppgiftslämnare.
- Sammanfattning:** Hotellbranschen kännetecknas av att vara kapitalintensiv med höga fasta och förhållandevis låga rörliga kostnader. Ett osålt hotellrum medför konsekvenser på resultatet eftersom de inte går att lagra till senare försäljning. Revenue Management är ett verktyg på mikronivå som hjälper företag att ta fördel av och förutse alla möjligheter som flyter omkring på marknaden på ett taktiskt och strategiskt sätt. Revenue Management är, som vi kommit fram till under arbetes gång, ett ganska svårfångat begrepp. Arbetet med Revenue Management har blivit något på modet. Begreppet är relativt nytt inom den svenska hotellbranschen och sätten att arbeta med Revenue Management är relativt outvecklade.
- Tydligt är att Choice Hotels jobbar med Revenue Management på både en central och lokal nivå, men arbetssätten skiljer sig åt vid typ av hotell och skillnad på läge av hotell, då detta påverkar hotellets beläggning. Det handlar om att känna av vad kunderna är beredda att betala för sin vistelse beroende på vilka omständigheter som omger den. Dagens gäster är mer upplysta och kunniga kring Internet. Dessa förutsättningar gynnar framväxten av tredjepartskanaler. Gästerna lär sig söka på Internet och hitta

ingångarna till de billigare alternativen. Genom att Revenue Managementstrategin ger hotellen möjlighet att använda kunskap om kundernas behov så kan rätt produkt säljas till rätt kund till rätt pris vid rätt tidpunkt, vilket är själva kärnan i Revenue Management.

Revenue Management har vuxit under de senaste åren och kan idag närmast hänföras till att vara ett begrepp på modet i hotellbranschen. De flesta hotellkedjor i Skandinavien tycks använda sig av Revenue Management, men begreppet har så många olika innebörder att om vi frågar tio hotelier så får vi tio olika svar på hur Revenue Management används i deras organisation. Därmed kvarstår frågan huruvida begreppet Revenue Management ska ses enbart som en övergående trend eller om detta är något som kommer att utvecklas till en kritisk punkt för hotellens överlevnad.

Nyckelord:

Revenue Management, intäktsoptimering, Choice Hotels, Yield Management, segmentering

1. INLEDNING	5
1.1 Förutsättningar för Revenue Management i hotellbranschen	5
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Frågeställning	10
1.5 Vägen till ämnet	10
1.6 Disposition	11
2. METOD	12
2.1 Övergripande ansats	12
2.2 Teoretisk ansats – genomförande av litteraturstudier	14
2.3 Empirisk ansats – genomförande av fallstudie	14
2.3.1 Insamling av kompletterande material	15
3. REVENUE MANAGEMENT	17
3.1 Revenue Managementbaserad prissättning.....	17
3.2 Prissättning med avsprång i marknaden.....	18
3.3 Prissättning med avsprång i kunden	19
3.3.1 Kundlojalitet som värdeskapare?.....	20
3.4 Revenue Management	21
3.5 Revenue Management i hotellbranschen.....	22
3.5.1 Att effektivt införa Revenue Management i hotellföretaget	23
3.6 Prognoser	24
3.7 Segmentering	25
3.8 Prisbegränsningar och staket	27
3.9 Att mäta effekterna av Revenue Management	28
3.9.1 RevPAR	29
3.9.2 RevPAC	30
3.9.3 Målsättning och prestationer	30
4. ANALYS	31
4.1 Fallet Choice Hotels Scandinavia ASA.....	31
4.1.1 Choice Hotels varumärken i Norden	32
4.2 Införandet av Revenue Management inom Choice Hotels	33
4.3 Prognoser	36
4.4 Segmentering	38
4.5 Prisbegränsning/Prissättning.....	39
4.6 Kundlojalitet vs. tredjepartskanaler	40
4.7 Att mäta effekterna av Revenue Management	41
5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER	43
5.1 Slutsatser	47
6. FRAMTIDEN	49
7. KÄLLFÖRTECKNING	51
Bilaga I	55
Bilaga II	59
Bilaga III	60
Bilaga IV	61

1. INLEDNING

I detta kapitel redogör vi för vilka förutsättningar det finns för Revenue Management i hotellbranschen för att ge läsaren en bakgrund till den fortsatta läsningen. Därefter följer en problemdiskussion som mynnar ut i ett syfte och vidare ut i en frågeställning. Kapitlet avslutas med vår väg till ämnet och en disposition.

Grunderna för Revenue Management har funnits lika länge som människan har gjort affärer. Förmågan att planera sin verksamhet för att kunna sälja rätt produkt till rätt pris till rätt kund vid rätt tidpunkt har varit och är fortfarande fundamental, men dagens kunder är rastlösa varelser utrustade med mer kunskap, information och valmöjligheter än tidigare generationer. De vill ha produkter och tjänster som tilltalar deras individuella smaker. Tiden då kunderna använde märkesvaror och varumärken för att definiera sig själva gentemot omvärlden är på väg att passera bort. Dagens kunder tenderar att bli allt mer oberoende av varumärken som en statussymbol. För att svara på denna fundamentala förändring måste producenterna komma upp med en mängd olika alternativ för att svara på dessa kunders krav och för att stå konkurrenskraftiga. För att klara detta måste företagen anta ett bredare perspektiv och bli mer marknadscentrerade. Marknaden och inte företaget måste bli centrum i företagets universum. Det är dags för dem att fokusera på marknaden och intäktssidan av vinstekvationen istället för kostnadssidan. (jfr Cross 1998 s.30-31)

1.1 Förutsättningar för Revenue Management i hotellbranschen

Hotellbranschen kännetecknas av att vara kapitalintensiv med höga fasta och förhållandevis låga rörliga kostnader. Ett osålt hotellrum medför konsekvenser på resultatet eftersom de inte går att lagra till senare försäljning. Eftersom de fasta kostnaderna är nästintill omöjliga att undvika, är det nödvändigt att varje dag fylla upp kapaciteten så mycket det går för att få en täckning av de fasta kostnaderna och för att uppnå ett maximalt resultat. Under åren har sättet att arbeta med intäktsmaximering utvecklats och finslipats till att bli ett sofistikerat verktyg för att hantera utbud och efterfrågan. Ordet *revenue* betyder intäkt som kan definieras som försäljningsvärdet av levererade eller utförda prestationer under en viss tid. Det vill säga det monetära värde som kunderna genererar till företaget vid användandet av deras tjänster under en viss period. (Skärvad & Olsson 2000 s.121)

På dagens hotellmarknad tenderar priserna på hotellrum att bli allt mer flexibla. Ett tomt rum är en förlorad intäkt och då är det lätt för hotelier att lockas till att sälja rummen billigt för att hålla uppe beläggningen och låta vinstmarginalen sjunka istället. I och med Internets intåg i samhället har förmedlingen av hotellrum utvecklats till en djungel av mellanhänder och det gäller för hotellen att utveckla system för att bibehålla kontrollen över prissättningen. (Manner 2003) Marknadens utveckling torde göra att behovet av att arbeta med tekniker som optimerar kapacitetsutnyttjande och intäktsmaximering ökar. Revenue Management ses som ett verktyg som får allt större betydelse inom Hotell och Restaurangbranschen.

Revenue Management är en vidareutveckling ur Yield Management som i sin tur har sitt ursprung i den amerikanska flygindustrin. På 1970-talet erbjöd det då nya flygbolaget People's Express sina kunder en kraftigt rabatterad biljett med en låg servicegrad. För att konkurrera sålde bolagen American Airlines och United Airlines då ut några av sina stolar till kraftigt rabatterade priser medan de behöll sina högre priser på de övriga stolarna. På detta sätt lockade de till sig de priskänsligare kunderna samtidigt som de behöll de kunder som var villiga att betala ett högre pris för sin biljett. Ordet *yield* betyder avkastning och vid användandet av yield management beräknas avkastning per mile på varje tillgänglig flygstol. Tekniken är lätt applicerbar inom hotellindustrin genom att byta ut avkastningen per flygstol mot avkastning eller intäkt per enhet, exempelvis hotellrum. (Kimes 2002)

Det som Yield Management syftar till är att manipulera priser på förgängliga tillgångar på ett strukturerat sätt genom att ta hänsyn till kundernas efterfrågemönster. (Jauncey et al 1995 s.23-26) Liebermann (1993 s.35, vår understrykning) definierar Yield Management:

It is an approach to increasing revenues and improving service by responding to current demand. It is a process, a way of conducting business.

Yield Management syftar alltså till att rangordna en redan befintlig efterfrågan för att maximera intäkter. Det som Revenue Management syftar till är att förutse denna efterfrågan eftersom Revenue Management i grunden är ett nytt sätt att tackla den urgamla problematiken med hanteringen av utbud och efterfrågan inom servicebranschen. Enligt Cross (1998 s.52, vår understrykning) är Revenue Management:

.../ the application of disciplined tactics that predict customer behaviour on a micromarket level and optimize product availability and price to optimize revenue growth.

Citaten visar den grundläggande skillnaden mellan Yield Management och Revenue Management. Medan Yield Management är ett sätt att svara på en existerande efterfrågan, så handlar Revenue Management om att förutse och i viss mån skapa denna efterfrågan samt hur kunderna kommer att svara på hotellens erbjudande. (jfr Ladany 1996 s.30) Revenue Management är således ett verktyg på mikronivå som hjälper företag att ta fördel av och förutse alla möjligheter som flyter omkring på marknaden på ett taktiskt och strategiskt sätt. Det hjälper företaget att förstå de snabba svängningar som präglar dagens marknad och hantera dessa för att kunna matcha utbud och efterfrågan samt maximera intäkter på framtida efterfrågan. Revenue Management underbyggs av att fokus sätts på pris istället för kostnader vid balansering av utbud och efterfrågan och prissättningen baseras på marknaden istället för kostnader. Det blir en balansgång där hotellen måste våga spara på sina produkter till de mest värdefulla kunderna och för att kunna göra detta måste massmarknaden brytas ner till mindre segment. Genom att skaffa sig kunskap utifrån historiska data kan hotellen kontinuerligt utvärdera sina intäktsmöjligheter vid olika tidpunkter och få en bild av hur värdefull produkten är för ett visst segment vid en given tidpunkt. Mer exakt är Revenue Management ett sätt att allokera rätt kapacitet till rätt kund på rätt plats vid rätt tidpunkt. (Kimes 2000 s.121 samt Cross 1998 s.52ff)

Revenue Management gjorde intåg på allvar inom hotellindustrin under mitten av 1980-talet. De större nordamerikanska kedjorna Marriott, Hilton, Holiday Inn och Sheraton började använda sig utav väldigt grundläggande och enkla tekniker för att matcha utbud och efterfrågan. (Kimes 2003 s. 131) Enklare sagt är Revenue Management det som hotelier försökt uppnå i alla tider; att göra sina produkter så lönsamma som möjligt både i korta och långa loppet. Ur denna synvinkel kan tekniken inte tyckas tillföra något nytt till hotellnäringen. Dock kan Revenue Management bidra med en mer systematisk ansats att nå dithän. Det är en blandning av IT, teknologi, statistik, organisationsteori samt erfarenhet och kunskap från affärlivet. Allteftersom hotellen blir mer och mer erfarna inom Revenue Managementområdet förfinas användandet och nya möjligheter utvecklas för att öka intäkterna och vinsten. (Vinod 2004 s.178-180)

Revenue Management har vuxit under de senaste åren och kan idag närmast hänföras till att vara ett begrepp på modet i hotellbranschen. De flesta hotellkedjor i Skandinavien tycks använda sig av Revenue Management, men begreppet har så många olika innebörder att om vi frågar tio hotelier så får vi tio olika svar på hur Revenue Management används i deras organisation. Därmed kvarstår frågan huruvida begreppet Revenue Management ska ses enbart som en övergående trend eller om detta är något som kommer att utvecklas till en kritisk punkt för hotellens överlevnad.

1.2 Problemdiskussion

Det som karakteriserar en tjänst kan sammanfattas i fyra särdrag. En tjänst är *immateriell*, det vill säga den går inte att fysiskt ta på. Den är vidare en *kedja av processer* som *produceras samtidigt som den konsumeras* och kunden *deltar aktivt* i skapandeprocessen. (Grönroos 1996; Lindquist & Persson, 1997) Dessutom talar forskare om att tjänster är *heterogena*. Det vill säga de ter sig olika för olika konsumenter och tidpunkter när de konsumeras. De poängterar också att tjänster är *förgängliga*¹. Med detta, att tjänster är förgängliga, menas att en tjänst, exempelvis en hotellnatt, inte kan lagras och således inte kan sparas och säljas nästföljande dag eller vecka. Detta blir ett problem för hotellföretaget i och med att en osåld hotellnatt en förlorad intäkt som företaget aldrig kan få igen. (jfr Zeithaml et al 1985) Eftersom marknaden blir allt hårdare och mer komplex blir det viktigare att hitta nya vägar för att bibehålla eller öka lönsamheten.

Genom att kunden konsumerar tjänsten samtidigt som den produceras kan den aldrig lämnas tillbaka eller bytas ut. Heterogeniteten gör också att kvaliteten varierar utifrån kundens egen referensram. Förgänglighet gör det svårt att planera för maximalt utnyttjande av kapaciteten då denna inte kan lagras utan nästa dag är det en helt ny produkt som måste säljas om igen. Det är dessa karaktärsdrag som skapar behov av försäljningstekniker typ Revenue Management. Naturligtvis vill ledningen sälja sina hotellrum till fullpris så långt det går men detta är inte en realitet i verkligheten utan rum säljs till rabatterade priser via företagsavtal, gruppavtal et cetera. (jfr Walker 1999 s.139-141) Enligt Zeithaml och Bitner har de flesta serviceorganisationer en ”naiv och osofistikerad syn på prissättning utan hänsyn till efterfrågeskiftningar och att priserna kan justeras därtill” (Zeithaml & Bitner 2000 s.429).

¹Förgänglig är i denna uppsats en direkt översättning av det engelska Perishable

Genom att Revenue Managementstrategin ger hotellen möjlighet att använda kunskap om kundernas behov så kan rätt produkt säljas till rätt kund till rätt pris vid rätt tidpunkt, vilket är själva kärnan i Revenue Management. (Cross & Marriott, 1997 s.55) Vad hotellen vill uppnå med detta är just att eftersom dess tjänsterbjudande karaktäriseras av förgänglighet i kombination med det som nämnts ovan måste beläggningen optimeras varje dag. Genom att arbeta med Revenue Management kan hotellen optimera matchningen mellan utbud och efterfrågan och på så sätt ackommodera den mest intäktsgivande mixen av kunder. (jfr Vinod 2004 s.179)

Ytterligare ett problem är att majoriteten av litteraturen skriven kring Revenue Management är amerikansk. Det är få skandinaviska forskare som berör detta ämne. På E-tour vid Mitthögskolan i Östersund har det dock lagts fram en forskningsrapport som berör appliceringen av Yield- och Revenue Management inom säsongbetonade hotellverksamheter. (Gudmunsson & Lexhagen 2003) Men inga svenska rapporter förekommer om användandet av Revenue Management i reguljära² hotellverksamheter. I Danmark har ett treårigt forskningsprojekt inom Revenue Management just avslutats. Detta har genomförts av Benedicte Rosenbrinck, forskare och utbildare inom Revenue Management vid Horesta³, i samarbete med Copenhagen Business School.(Hirsch 2003) Resultatet av detta projekt är ännu inte publicerat varför vi tyvärr inte kunnat ta del av rapporten. Så även om det börjar dyka upp forskning kring ämnet här i Skandinavien så är det fortfarande amerikanska forskare, exempelvis Robert Cross, författare till flera böcker kring ämnet och Sheryl Kimes, Ph.D. professor och tillförordnad rektor på Cornell University, som står i frontlinjen när det gäller Revenue Managementforskning. I USA finns även renodlade konsultföretag som specialiserat sig på Revenue Management. Ett av de största är Veritec Solutions med Warren Liebermann som publicerat flera artiklar kring ämnet. För att få någon legitimitet till de teoretiska resonemang som de för och som denna uppsats präglas av ansåg vi det vara nödvändigt med fallstudier på ett skandinaviskt hotellföretag för att på så sätt få ett skandinaviskt perspektiv att ställa mot teorierna.

² Med reguljära menas hotell som är öppna året runt och inte är beroende av till exempel skidsäsongen

³ Danmarks motsvarighet till SHR – Sveriges hotell och restaurangföretagare

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är analysera Revenue Managementarbetet på Choice Hotels Scandinavia ASA. Genom en fallstudie vill vi visa hur ett Revenue Managementarbete kan införas i en hotellorganisation. Vilka delar som är viktiga och hur effekterna av ett Revenue Managementprogram kan mätas. Vidare utreds huruvida den praktiska tillämpningen av Revenue Management har någon direkt förankring i den teoretiska referensram som denna magisteruppsats bygger på. Detta syfte leder fram till följande två frågeställningar:

1.4 Frågeställning

Hur arbetar Choice Hotels Scandinavia ASA med införandet av ett Revenue Managementprogram i organisationen?

På vilka sätt mäter Choice Hotels Scandinavia ASA effekterna av Revenue Managementarbetet och är det möjligt att särskilja effekten från andra faktorer som påverkar resultatet?

1.5 Vägen till ämnet

Redan innan vi påbörjade magisteruppsatsen stod det klart för oss att Revenue Management är ett relativt diffust begrepp och att svaren på de frågor vi ställde skulle bli väldigt olika beroende på vem vi frågade. Eftersom vi båda har erfarenhet från, och intresse av, hotellbranschen så ville vi skriva om något som vi tror vi kommer att ha användning för i våra framtida yrkesbanor. Revenue Management är ett aktuellt ämne som det sätts alltmer fokus på och detta är ett ämne som vi kände att vi ville fördjupa våra kunskaper i. Vi läste även en mycket intressant artikel i branschtidningen Restauratören om ett forskningsprojekt kring Revenue Management inom hotellbranschen i Köpenhamn.

Anledningen till att vi valt att fokusera på Choice Hotels är att en av hotelldirektörerna på ett av Choice Hotellen hörde talas om våra planer och tipsade oss om att Choice Hotels har en stor central Revenue Managementavdelning och arbetar mycket med denna typ av frågor. Han rekommenderade oss att ta kontakt med Choice Hotels Revenue Director som visade sig vara en mycket utbildad, kompetent och framförallt tillmötesgående person. Med hans och flera av hans kollegors hjälp har nu denna magisteruppsats om Revenue Managementarbetet på Choice Hotels Scandinavia blivit verklighet. Vi vill passa på att framföra vårt uppriktiga tack till alla de som ställt upp på intervjuer och svarat på våra frågor.

1.6 Disposition

- **Kapitel 2:** Metodkapitel. Här presenteras uppsatsens övergripande metod samt hur vi gått tillväga vid insamling av teoretisk och empirisk information.
- **Kapitel 3:** Revenue Managementteori. Kapitlet inleds med prissättandet av tjänster med utgångspunkt i marknaden och i kunden. Vidare belyses kundlojaliteten ur ett teoretiskt perspektiv. Därefter beskrivs de grundläggande elementen i arbetet med Revenue Management och kapitlet avslutas med teorier kring hur effekterna av Revenue Managementarbete kan mätas.
- **Kapitel 4:** I detta kapitel beskrivs fallföretaget Choice Hotels Scandinavia ASA och dess varumärken i Norden. Därefter följer vår analys av Choice Hotels Scandinavia ASA. För att underlätta förståelsen så följer analysen samma upplägg som teoriavsnitten.
- **Kapitel 5:** Avslutande diskussion och slutsatser.
- **Kapitel 6:** Här presenteras våra respondenters tankar kring hotellmarknadens framtid och det fortsatta arbetet med Revenue Management. Tanken är att inspirera till framtida forskning kring ämnet.

2. METOD

I detta kapitel redogörs för hur vi har gått tillväga vid insamlandet av bakgrundsmaterial. Först via den övergripande ansatsen och sedan ner på detaljnivå hur vi har genomfört studier av och tolkat teori och empiri. Kapitlet avslutas med de avgränsningar som gjorts i magisteruppsatsen.

2.1 Övergripande ansats

Denna uppsats är uppdelad i fyra faser: Litteraturstudier som skapar en teoretisk grund på vilken de empiriska studierna vilar och utmynnar i en analys och slutsats. De teoretiska studierna är grunden i uppsatsen och den empiriska studien föregås av teoretiska resonemang. Ämnets karaktär och vår infallsvinkel har gjort att en kvalitativ metod förefaller mest lämplig då kvalitativa ansatser präglas av öppenhet och vikt läggs vid detaljer, nyanser och det unika hos varje uppgiftslämnare. Detta gör att kvalitativa studier ofta får en hög intern giltighet. Med det menas, genom att varje enskild uppgiftslämnare lägger fram sina egna tolkningar och åsikter kring ett fenomen kommer den ”riktiga” förståelsen av fenomenet fram. Det är de undersökta som i stor utsträckning definierar vad som är en korrekt förståelse för fenomenet, i detta fallet Revenue Management. (Jacobsen 2002 s.142) Genom att Revenue Management karaktäriseras av att vara ett mångfacetterat begrepp som har lika många betydelser som det finns användare, är det svårt att använda sig av kvantitativa undersökningar, till exempel enkäter. De frågor vi har velat ställa har inte gått att besvaras med ett enkelt ja eller nej utan vi har lagt vikt vid utförliga svar som skildrar både detaljer och helhet. Genom att vi valt att intervjua respondenter med olika befattningar och på olika nivåer inom Choice Hotels har vi fått olika infallsvinklar på vår frågeställning, varje svar har varit unikt utifrån vem som har svarat på frågan.

Enligt Eisenhardt (1989 s.536) är det, vid fallstudier, viktigt att vid ingångsfasen ha en väl definierad utgångsfrågeställning, åtminstone i breda termer och även om frågeställningen kan komma att ändras under arbetets gång. Utan denna fokus kring frågeställningen är det lätt att bli överväldigad av den stora mängd data som går att finna i en fallstudie och även om en tidig identifiering av ett forskningsområde och möjliga frågeställningar runt omkring det är viktiga, så är det lika viktigt att vara medveten om att bågge är tentativa i en fallstudie och kan komma att förändras under arbetets gång i och med det data som kommer fram. Detta är något

som framkom med tydlighet under vårt uppsatsarbete. Det visade sig att informationen som låg till grund för vår ursprungliga frågeställning inte riktigt stämde med den tolkning vi gjort av den. Vi hade tolkat det som att Choice Hotels arbete med Revenue Management var mer utvecklat och etablerat ut i organisationen än vad det visade sig vara. Vid intervjuerna framkom att Choice Hotels enbart arbetat med en central Revenue Managementfunktion för Norden sen 1 januari, 2005. Detta gjorde att vi inte kunde få svar på vissa av våra ursprungliga frågor och fick ändra vår frågeställning och lägga inriktningen på magisteruppsatsen på en annan nivå.

Målsättningen med uppsatsen är att skapa förståelse för användandet av Revenue Management inom Choice Hotels, effekterna av detta samt huruvida det är ett måste för hotellkedjans framtida överlevnad. Då Revenue Management är ett relativt nytt ämne inom hotellforskningen är definitionerna av den relativt vaga och utan klara avgränsningar. Robert Yin (2003 s.13) benämner fallstudien som ett empiriskt undersökningsverktyg som utreder ett modernt fenomen i en verklig kontext, speciellt när gränserna mellan fenomenet och kontexten inte är klart urskiljbara. Något vi tycker passar in på ämnet Revenue Management inom hotellbranschen.

Enligt Denscombe (2000 s.51-53) är fördelarna med att göra fallstudier fokuseringen på ett ämne och analyser av detta som sedan kan appliceras på andra likartade företag. Dock är nackdelen att det kan vara svårt att veta hur mycket man kan generalisera utifrån resultaten. Han poängterar att fallstudien kan fånga upp en komplex verklighet som inte framkommer i kvantitativa studier.

Alla respondenter har varit mycket tillmötesgående och de anser att forskning och utbildning kring Revenue Management i Sverige, framförallt på högskolor och andra utbildningar riktade mot servicebranschen, lägger för lite vikt vid ämnet Revenue Management. I flera av intervjufallen benämns kunskaper kring Revenue Management som kritiskt för att överhuvudtaget kunna arbeta inom hotellbranschen i framtiden och de svenska hotellutbildningarna bör integrera kurser kring Revenue Management i utbildningen för att kunna uppehålla en hög standard gentemot, främst amerikanska men även övriga europeiska hotellutbildningar som redan har insett vikten och värdet av Revenue Management i servicebranschen.

2.2 Teoretisk ansats – genomförande av litteraturstudier

Revenue Management verkar vara ett relativt nytt och outforskat ämne på de svenska högskolorna. Tillgången till litteratur som behandlar Revenue Management är mycket begränsad. Vid sökande i LIBRIS och BOKUS dök det upp en enda bok som i helhet behandlar Revenue Management. Dock kom det upp flera träffar på böcker om Yield Management som verkar vara ett mer etablerat ämne. Vi valde därför att istället rikta vårt sökande efter litteratur till ELIN för att försöka hitta artiklar i ämnet. Till skillnad mot tillgången på böcker i ämnet så är tillgången på artiklar stor. Vi använde sökorden: Revenue Management, Yield Management, revenue, intäktsoptimering, RevPAR, prognos, segmentering, prissättning, implementering, förgängliga tillgångar, trender i hotellbranschen och hotell management. Det utkristalliserade sig ett antal forskare som återkommande behandlade Revenue Management. En annan tydlig trend som uppdagades var att i stort sett alla artiklar på ELIN rörande Revenue Management är amerikanska.

Denna sekundärdata har sedan använts för att skapa en teoretisk grund utifrån vilken vi sedan problematiserat och stött empirin. Något vi fann positivt med artiklarna är att materialet är nytt och aktuellt och vi har inte behövt sälla bort något material på grund av ålder. Litteraturen har två övergripande syften i denna magisteruppsats. Dels, precis som tidigare nämnts att, testa empiri och teori mot varandra, dels för att skapa en grundförståelse inom ämnet, eftersom det för många läsare kan vara ett nytt och outforskat ämne.

2.3 Empirisk ansats – genomförande av fallstudie

Vi har valt att göra en fallstudie på Choice Hotels Scandinavia med huvudkontor beläget i Oslo. Detta eftersom vi vid efterforskningar kommit fram till att Choice lägger stor vikt vid arbetet med Revenue Management och har en central Revenue Managementavdelning som arbetar med att införa detta arbete vidare ut i organisationen. Vi har haft kontakt med representanter från den centrala ledningen för Choice Hotels samt Revenue Managementansvariga på tre hotell ute på den svenska marknaden. Anledningen till fallstudien är att få en bild av hur det praktiska arbetet med att införa Revenue Management i en organisation kan gå till.

Vi har som tidigare sagts, använt oss av kvalitativa intervjuer med respondenter utvalda utifrån skiftande positionering inom Choice Hotels. Genom detta bidrar de med olika infallsvinklar kring hur ett Revenue Managementprogram påverkar deras avdelningar. Dessa intervjuer har skett både genom personliga möten och besök ute på hotellen samt via telefon

och e-mailkontakt. Även hemsidor och annat internt material har använts för att skapa en bild av företaget Choice Hotels Scandinavia ASA och Choice Hotels Sweden AB samt de olika hotellen.

Basen för denna magisteruppsats empiri utgörs av fyra personliga intervjuer med, både av oss utvalda och av andra rekommenderade respondenter på Choice Hotels. Vi vill tillägga att en av våra respondenter bett om att få förbli anonym och kommer i uppsatsens analysdel att kallas Svensson. Det kommer inte heller i källförteckningen att framgå vem hon är eller var hon arbetar inom Choice Hotels. Huvudintervjun genomfördes med Choice Hotel Scandinavias Revenue Director Carl Oldsberg. De övriga tre personliga intervjuerna har gjorts med hotelldirektörer ute på tre hotell i kedjan. Dessa tre har speciellt valts ut för att vart och ett representerar tre olika varumärken inom Choice Hotels. Vi har även via e-mail haft kontakt med respondenter från försäljnings- och driftsavdelningen på Choice Hotels Swedens huvudkontor. Inför de personliga intervjuerna samlade vi våra frågor under sex olika teman. Dessa frågor formulerades relativt öppna för att inte bli allt för ledande.

2.3.1 Insamling av kompletterande material

För att få en nyanserad syn på appliceringen av Revenue Management i hotellbranschen genomförde vi en telefonintervju med en forskare, Benedicte Rosenbrinck, som arrangerar Revenue Managementutbildningar för företag vid Horesta i Danmark, och som genomfört ett större forskningsprojekt på hotellmarknaden i Köpenhamn inom Revenue Management.

Benedicte Rosenbrinck som i flera år forskat kring Revenue Management, poängterar vikten av att vara medveten om att det i stort sett är omöjligt att särskilja effekterna av ett Revenue Managementarbete från andra faktorer som till exempel nationalitet på gäster, kedjetillhörighet, speciella event, klassificering och brand value. Allt detta påverkar resultatet. I sina rapporter beaktar hon 110 olika faktorer som kan ha påverkat utkomsten av resultatet men säger ändå att det inte är 100 % säkert hur mycket av resultatet som verkligen härrör från Revenue Management. Å andra sida är det kritiskt med just uppföljningen av hur arbetet fungerar. Dels siffermässigt och dels genom att ledningen ifrågasätter, undrar hur det går och stöttar med ett personligt engagemang. Benedicte Rosenbrinck påpekar att ett väl fungerande Revenue Managementprogram bygger på personalen. Det är viktigt att hela ledningen står bakom satsningen. Ett vanligt scenario är att en ensam anställd får ansvaret för Revenue Management och skickas på kurs. Om hon inte har ledningen bakom sig så kommer hon inte

ha en möjlighet att genomföra förändringar på hotellet. Framförallt ligger problemet i att om det finns personal som varit på hotellet längre än vad den nyblivna Revenueansvariga varit så kan hennes auktoritet ifrågasättas om hon inte kan påvisa ett stöd från hotellets ledning. Ledningens stöd är av vikt ur en aspekt till, har den Revenueansvariga inte ledningens stöd så är sannolikheten stor att de resurser som behövs inte tillsätts. All personal bör få förståelse för varför Revenue Management ska införas, men receptions- och bokningspersonalen bör få ännu mer tyngd i utbildningen eftersom dessa möter gästerna på daglig basis. (Rosenbrinck)

3. REVENUE MANAGEMENT

För att ge läsaren en förståelse för hur Revenue Management är uppbyggt och vilka huvudbeståndsdelar som ligger till grund för ett effektivt arbete med Revenue Management, beskrivs i detta kapitel teorierna kring Revenue Management. Först redogörs för den teori som ligger till grund för en Revenue Managementbaserad prissättning som har sin utgångspunkt i marknaden och kunden. Sedan följer teori kring kundlojalitet som värdeskapare. Vidare beskrivs Revenue Managementarbetet på en övergripande nivå i servicebranschen, via hotellbranschen och ner på detaljnivå i det specifika hotellföretaget. Kapitlet behandlar avslutningsvis teori kring de vanligaste sätten att mäta effekterna av Revenue Management och de problem som dessa mätmetoder kan medföra.

3.1 Revenue Managementbaserad prissättning

Revenue Management kopplas ofta ihop med att det erbjuds rabatterade priser och att priser droppas allt eftersom efterfrågan minskar. Detta är endast en del av hela Revenue Managementbegreppet. Företag bör inte enbart lägga tyngdpunkt vid möjligheten att reducera priser utan utveckla metoder för att erbjuda olika priser till olika marknader som i sin tur är kopplade till efterfrågan och marknader vid olika tidpunkter. Detta innebär att om efterfrågan är låg och marknaden är ovillig bör företagen hitta andra sätt än enbart lågt pris för att höja attraktionskraften på sina produkter. Å andra sidan, när efterfrågan stiger och marknaden är villig att konsumera bör företagen sätta upp staket för att förhindra åtkomsten av de produkter som genererar en lägre intäkt. (jfr Kimes 2000, s.121-123) Förmågan att styra priserna och få rätt fördelning av produkterna för att maximera sina intäkter beror således på precision och förmåga att bedöma efterfrågeprognoserna och detta är en mer komplex process än man först kan tro, då den involverar såväl historik, förutsättningar, prognoser och betalningsvilja. (Jauncey et al 1995 s.23)

Revenue Management är egentligen en form av prisdiskriminering, vilket innebär att när efterfrågan är låg finns det möjlighet att få hotellrum till låga priser, när den är hög kostar också rummen därefter. Genom att erbjuda flera olika priser vid olika tillfällen och för olika standard hoppas företag kunna öka sina intäkter. Det handlar idag inte om att ändra priserna flera gånger i timmen utan att öppna och stänga befintliga prislister i förhållande till efterfrågan. (Kimes 2002 s.10)

3.2 Prissättning med avsprång i marknaden

Många företag kostnadsbaserar priserna på sina produkter. Kunderna bryr sig dock inte om vad det kostar att leverera tjänsten utan de värderar den utefter sina egna behov och önsknings. Generellt sett är de kunder som inte är villiga att betala det högsta priset ute i god tid och bokar tidigt. Detta gör att de stänger ute den kundkrets som är villiga att betala höga priser för ett hotellrum. (Cross & Marriott 1997 s.56) Förutsättningarna för en effektiv prissättningsteknik inom Revenue Management är en fungerande segmentering av kunderna efter vad de efterfrågar och hur villiga de är att betala. Olika marknader har olika priselasticitet vid olika tillfällen varierende från semesterande på budgetnivå till affärsresande på hög nivå.

Enligt Vinod (2004 s.179) ger, teoretiskt sett, fler och varierende priser en fördel gentemot att enbart ha ett fåtal på en högre prisnivå. Detta ger kunderna en möjlighet att köpa upp sig när det efterfrågade lägre priset inte finns tillgängligt. För att förhindra nedköp bör de lägre priserna omges av restriktioner (=staket) och regler gällande bokning, till exempel, garantier, förköp, avbokningsbestämmelser, längd på bokningar eller olika straffavgifter. Modellen nedan illustrerar detta teoretiska förhållande mellan efterfrågan och pris.

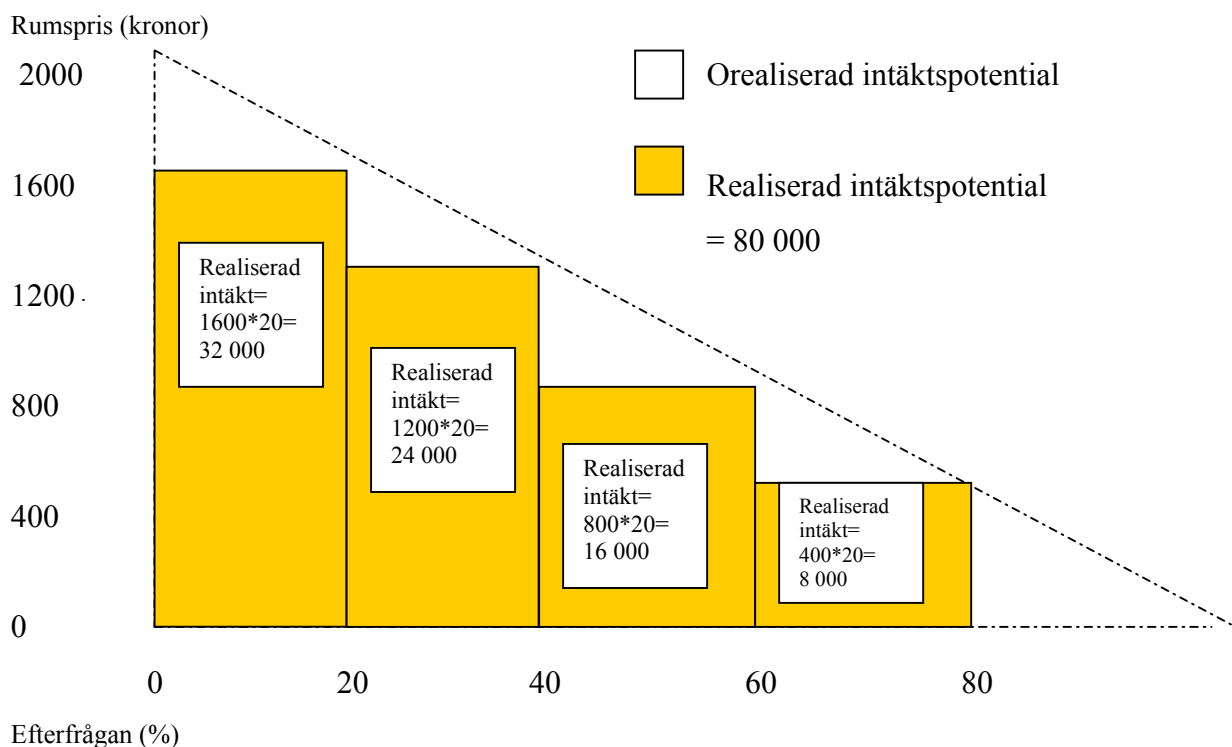


Fig. 2 Teoretisk pris-efterfrågekurva

Källa: Cross Robert: *Revenue Management* –

Hard core tactics for market domination. 1998: 74-75

Den vita delen i figur 2 representerar den förlorade intäktpotentialen och de grå fälten visar denna faktiska intäktsökning som skett med hjälp differentierade priser. Prisnivåerna representerar olika kundsegment som annars hade bortfallit om priserna hade varit få och höga. För att tydliggöra effekten av modellen kan följande exempel användas: Om endast ett pris på produkten används, i det här fallet 1 000 kronor, säljs 50 rum som genererar en total intäkt på 50 000 kronor. Detta innebär två stycken missade intäktsmöjligheter. Dels den intäkt som skulle kunna uppstå hos de kunder som faktiskt kan tänka sig att betala ett högre pris, till exempel 1 600 kronor. Dels den intäkt som bortfaller eftersom de kunder som inte är villiga att betala 1 000 kronor stängs ute. Genom att segmentera kunderna efter viljan att betala för hotellrummet skapas mer intäkter från den existerande kapaciteten utan att några andra förändringar i produkten behöver göras. Det här scenariot visar att det här hotellet skulle kunna sälja 20 rum för 1 600 kronor, 20 rum för 1 200 kronor, 20 rum för 800 kronor och 20 rum för 400 kronor. Detta innebär istället en intäkt på 80 000 kronor. (jfr Cross 1998 s.73-77)

3.3 Prissättning med avsprång i kunden

Enligt Shoemaker (2003 s.274-276) kan prissättningsstrategier enbart baserade på efterfrågan förstöra kundlojalitet om de används felaktigt eller vad som kan upplevas som diskriminerande. De som arbetar med Revenue Management bör ha detta i åtanke och applicera teknikerna på ett sätt som inte motar bort tidigare lojala kunder men ändå på ett sätt som maximerar intäkterna.

Enligt Shoemaker (2003 s.276) kan utvecklingen av Revenue Management delas in i fyra faser. I fas ett sattes i stort sett samma pris på tjänsterna och detta ändrades enbart i takt med att säsonger skiftade. I den andra fasen började flygindustrins utvecklade Yield Managementtekniker så smått appliceras inom hotellnäringen och man började försöka förutse efterfrågan och sätta priserna utefter dessa prognoser. Ur detta utvecklades de tekniker som ligger till grund för vad som idag benämns Revenue Management. I det som Shoemaker benämner som den tredje och nuvarande fasen sätts priserna inte enbart utifrån tillgång och efterfrågan utan även referenser som kundlojalitet och icke-finansiella mervärden kring tjänsten tas med i beräkningen. Han säger vidare att hotellnäringen inom ett par år kommer att ta steget in i den fjärde fasen av Revenue Management där prissättningen enbart fokuserar på vad den specifika kunden efterfrågar. Varje värdeskapande del i tjänsten inventeras och prissätts. Denna fas kommer att nå sitt slutmål när kunden i sig är helt och hållet grunden till prissättningen och Revenue Managers använder kunskapen om kunden inte enbart för att

avgöra priset utan också hur priset ska presenteras till kunden. (Shoemaker 2003 s.275) Dock bör man vara uppmärksam på att även om denna dynamiska prissättning skapar möjligheter som är i fas med kundernas beteende och behov så kan det få katastrofala följder om det inte görs rätt. Viktigt är att kunderna förstår när och framförallt varför priserna varierar så att de kan ta till sig detta och anpassa sina strategier för köp.(Liebermann 2004 s.97)

Att anamma en strategi som Revenue Management bör inte enbart innebära en fokusering på kortsiktiga intäktsökningar. Att helt förlita sig på databaserade prognoser kan leda till en prissättning så full av regler och begränsningar för att förhindra nedköp, konstanta överbokningar utan hänsyn till kunderna och olika straffavgifter vid avbokningar att kunderna tappar förtroende för företaget. För att bibehålla goodwill bör ett långsiktigt tänkande bakas in i prissättningsstrategierna kring Revenue Management för att vårda den kundlojalitet som finns.(Lovelock et al 1996)

3.3.1 Kundlojalitet som värdeskapare?

Lojala kunder bör ses som ett företags mest vinstgivande kunder. De är vid många tillfällen beredda att betala mer än andra kunder och skapar ofta mer business åt företaget via *word-of-mouth*. Shoemaker poängterar att det är fler faktorer än ett lågt pris som får en lojal kund att återvända till företaget. Dessa delar han upp i sex olika kategorier: *Finansiella*; exempelvis olika rabatter i restaurang eller shop, *tidsrelaterade*; snabb incheck, sen utcheck, *funktionella*; tillgång till internet, skicka kläder på tvätt, *upplevelsemässiga*; uppgradering. VIP-behandling, *emotionella och sociala*; kunden känns igen och har en personlig relation till anställda och ledning. Genom att tillföra dessa mervärden till tjänsten torde prissättningen kunna rättfärdigas inför kunden och lojaliteten bibehållas trots ändrat prisläge. Använt på fel sätt och utan eftertanke kan Revenue Management få en omvänd effekt på kundernas syn på företaget och därigenom förstöra kundlojaliteten och skapa ett dåligt *word-of-mouth*. (Shoemaker 2003 s.273-274)

Problematiken ligger i att inom hotellindustrin finns många olika aktörer. Detta gör att kunderna naturligt har mer att välja på och om användandet av Revenue Management inte sköts korrekt kan de, hur lojala de än vill framstå, välja att bo hos en konkurrent. För dem som är involverade i prissättning är detta ett dilemma. Å ena sidan kan Revenue Management vara extremt vinstgivande ur ett kortsiktigt perspektiv, men å andra sida kan det, i ett långsiktigt perspektiv, vara kritiskt i skapandet av kundlojalitet.(jfr Shoemaker 2003 s.274)

3.4 Revenue Management

Enligt Kimes (2003 s.131) är förutsättningarna för att Revenue Management ska vara användbart att verksamheten består av följande egenskaper: Relativt fast kapacitet, företaget måste göra det bästa av vad det har och de har fasta kostnader som består även om utnyttjandegraden är låg. Förgängliga produkter, produkten kan bara säljas fram till en viss tidpunkt och kan inte lagras. Passande kostnads- och prissättningsstruktur, det gäller att ha relativt höga fasta och låga rörliga kostnader så att försäljningen genererar täckning för de rörliga kostnaderna och åtminstone till liten del bidrar till att täcka delar av den fasta kostnaden. Detta ger utrymme för prisflexibilitet och möjligheter till rabatterade priser under lågsäsong. Varierande efterfrågan och marknadssegmentering, för att kunna anpassa prisstrukturen bör kundgrupperna variera i priskänslighet och önskemål och kunna delas upp i segment för att ytterligare kunna matcha utbudet och maximera intäkterna.

För att underlätta förståelsen för vilka segment inom servicebranschen som gagnas mest av effektiv Revenue Management har Kimes utvecklat en modell (se figur 1). Modellen visar hur olika segment består av olika möjligheter av att kontrollera varaktigheten i produkten och olika möjligheter till rörlig prissättning samt kombinationer av dessa. För biografier, arenor och kongresscenters, som enbart erbjuder några få prisvariationer men har en extensiv kontroll över användandet av produkten, består Revenue Managementprogrammen av olika prissättningsverktyg. På restauranger och golfbanor handlar det främst om att kontrollera användandet av produkten och utöka gästantalet under lågsäsong. Det är nödvändigt att förstå logiken som framträder i modellen nedan för att avgöra vilka Revenue Management verktyg som är mest användbara för varje segment.

		Pris	
		Fast	Rörlig
Varaktighet	Förutsägbar	<i>Kvadrat I</i> Bio Stadion & Arenor Kongresscenter	<i>Kvadrat II</i> Hotellrum Flygstolar Hyrbilar Kryssningar
	Oförutsägbar	<i>Kvadrat III</i> Restauranger Golfbanor	<i>Kvadrat VI</i> Långvård Sjukhus

Fig. 1: Typisk varaktighet och prispositionering av utvalda servicesegment

Källa: Sheryl Kimes: Revenue on the links. I: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Februari, 2000:27

Tekniken med att variera sina priser utifrån utbud och efterfrågan kommer, som tidigare nämnts från flygbranschen. Från att i huvudsak varit hotellbranschen som anammat tekniken börjar Revenue Managementtänkandet även få fäste i andra grenar inom servicesektorn. Dock skiljer sig de olika teknikerna att optimera sina intäkter åt beroende på hur pass de olika sektorerna kan kontrollera och påverka sina priser och sina produkter. De företag inom hotellindustrin som ofta förknippas med framgångsrik Revenue Management har möjligheten att applicera varierande priser på en varierande produkt som är relativt förutsägbar och bokas, i de flesta fall, i förväg. Här handlar Revenue Management om att arbeta med kontroller av längden på bokningar, utöka den varierande prissättningen och utöka intäkterna att gälla andra delar av organisationen som till exempel spa, restauranger och försäljning. Dessa återfinns i kvadrat 2 i ovanstående modell.

3.5 Revenue Management i hotellbranschen

Revenue Management har två huvudspår. Vid hög efterfrågan gäller det att maximera det genomsnittliga rumspriset för att på så sätt maximera intäkterna. Är efterfrågan i ett lägre stadium läggs tyngdpunkten på att maximera beläggningen och förhindra oanvänd kapacitet för att få så mycket intäkter som möjligt. (Huyton & Thomas 2002 s.261ff) På dagar med hög beläggning handlar det om att planera för enskilda gäster och hitta en marknadsmix som är villiga att betala det högsta genomsnittliga priset för hotellrum, exempelvis gästen som

kommer in från gatan, *walk-in*, som betalar ett högre pris för att kunna gå direkt från gatan och boka rum i sista minuten. När denna mix är fastställd tilldelas det antal rum som planeras att sälja till varje kundsegment. Till exempel, av 100 rum kan 70 rum hållas till gäster som är villiga att betala det av hotellet satta standardpriset och 30 rum avsätts till mer priskänsliga gäster som bokar långt i förväg. Fylls de dyrare rummen upp fortare än förväntat bör bokningspersonalen gå in och stänga lägre priskoder till förmån för de högre. Strategin begränsar kategorier som ger lägre intäkter till hotellet. Även kan begränsningar förekomma när det gäller minimum antal boendenätter. Detta för att fylla upp hotellet även under dagar med låg beläggning. (Huyton & Thomas 2002 s.261ff)

3.5.1 Att effektivt införa Revenue Management i hotellföretaget

I en studie som gjorts på 200 senior managers i USA framkommer att ett företags prestationer starkt influeras av hur väl dess affärsstrategi matchas med organisationsstrukturen och normerna och uppförandet hos de anställda i företaget. En kritisk uppgift för ledningsgruppen på ett företag är att definiera de nyckelaktiviteter som ska ligga till grund för organisationens valda strategi och utveckla ett organisatoriskt system som stöder dessa aktiviteter och grundlägger för införandet av den valda strategin ut i företaget på önskade nivåer. När företagets affärsstrategi är utformad och klar bör fokus läggas på att föra strategin vidare ut i företaget. Nyckeln är främst kommunikation, koordination och beslutsfattande (Olson et al 2004 s.47)

Av de tre krav som poängteras för ett effektivt införande av Revenue Managementtänkande i organisationer är det viktigaste att hela organisationsstrukturen stöder ett sådant tänkande, ända från högsta ledningen ner till gästnivå. En engagerad och stödjande högsta ledning och en självstyrande/självständig Revenue Managementfunktion kan vara den kritiska punkten för ett effektivt fungerande Revenue Managementprogram. (Hendler & Hendler 2004 s.78) Detta kan jämföras med det som Olson et al tidigare poängterat, att specialiserade avdelningar inom organisationer har, tack vare sin självständighet, möjlighet att snabbare reagera på förändringar i omvärlden. De andra två delarna av vikt är rätt teknologi och analytisk förmåga hos individen. Processen kräver prognosverktyg och matematiska beräkningar som effektivast och med störst exakthet fås fram med hjälp av datorer. (Hendler & Hendler 2004 s.78) Dock poängterar Lieberman (2003 s.103, 115) att ett Revenue Managementsystem inte kan grunda sig på att enbart dataprogrammen i sig skapar fördelar utan det krävs träning och utbildning för de som ska både använda programmen och tolka resultatet.

Det mest fundamentala i Revenue Managementtänkandet är ändå att arbetet måste genomföras och stöttas av människor med skarp analytisk förmåga, som kan se hur hotellet effektivast bör fördela sina rum och är innovativa när det gäller produktdifferentiering och positionering på marknaden. Individer som är ansvariga för ett Revenue Managementarbete bör, förutom besittande av goda ledaregenskaper, vara kreativa i den mån att Revenue Management och prissättningsstrategier kan formateras på det effektivaste sättet utefter den specifika verksamhet där det ska implementeras. (Hendler & Hendler 2004 s.79)

3.6 Prognoser

För att kunna göra så noggranna prognoser som möjligt behövs information. Detta har flertalet företag samlat på sig under många år. Men att bara samla information om till exempel antalet gästrätter och priser räcker inte, informationen måste analyseras och omvandlas till kunskap. Vid större företag med många transaktioner, till exempel hotell och flygbolag, är detta enklast gjort med hjälp av datasystem. Cross (1998 s.52) poängterar dock att Revenue Management inte enbart är ett datasystem, utan ett verktyg för att kunna maximera intäkterna på befintliga tillgångar/resurser. Det är ingen nödvändighet att använda datasystem, det går att arbeta med Revenue Management på en mycket enklare nivå. Utgångspunkten för nivån ligger i storleken och komplexiteten hos företaget. Ett Bed-and-Breakfast med 15 rum kan förmodligen hantera dessa frågor på enklare och billigare sätt. (Cross 1998 s.81)

Tonvikten läggs vid att samla in så mycket information som möjligt om kundernas beteende och marknaden företaget verkar på. Den datan måste sedan sorteras, filtreras och analyseras. Sedan bör den kombineras med matematiska beräkningar som leder fram till prognoser över framtida kunders önskemål och beteende. (Cross 1998 s.82) Dessa prognoser är väsentliga för att lyckas med Revenue Management. Det finns många olika sätt att göra dessa och vanligtvis utgår man ifrån olika kategorier av kunder/priser och kombinerar detta med uppskattningar av längden på vistelsen. Detta kombineras med att titta på historiska fakta, hur det såg ut vid samma tid förra året till exempel eller hur är beläggningen på tisdagar i mars? (Kimes et al 2001 s.54)

Man måste också beakta de dagar som har högst beläggning, avbokningar, överbokningar och uteblivna gäster⁴. Även externa faktorer bör tas med i beräkningarna. Dessa kan vara lokala evenemang, aktiviteter hos konkurrenterna, väder, störningar i infrastrukturen och så vidare. Det är inte alla dessa faktorer som är kontrollerbara, men de kommer att påverka efterfrågan på hotellrummen och bör därför inte glömmas bort. (Huyton & Thomas 2002 s.260) Genom att sammanfoga alla dessa uppgifter blir det möjligt att justera rumspriserna och styra längden på vistelserna. (Cross & Marriott 1997 s.56)

Bättre prognoser betyder bättre affärsbeslut, bättre affärsbeslut betyder större intäkter. Desto större hotellet är och desto mer komplex marknad som det verkar på, desto viktigare är det att besluten som fattas är baserade på noggranna beräkningar och kunskap om marknaden, inte på lösa antaganden. Resultaten skall sedan analyseras och användas i vidare prognoser. Hur ofta detta görs skiljer sig från hotell till hotell, det kan vara dagligen, veckovis eller till och med flera gånger per dag beroende på vilken aktivitet på verksamheten man har. (Cross 1998 s.83)

3.7 Segmentering

En viktig utgångspunkt för Revenue Management är antagandet att alla gäster inte vill ha samma produkt. Därför är segmenteringen en nyckeldel i Revenue Management. Massmarknaden existerar inte längre utan istället finns det ett stort antal individuella marknadssegment. (Cross 1998 s.71)

För att lyckas med Revenue Management krävs att hotellet segmenterar marknaden så att de kan urskilja de kunder som kan och är villiga att betala ett högre pris, från dem som är villiga att ändra på sina önskemål i utbyte mot ett lägre pris. (Hanks et al 2002 s.96; Cross 1998 s.87) Men det räcker inte att ställa frågan: Vad är kunden villig att betala? Istället utvecklas den till: Vad vill denna gäst betala för denna produkt just vid denna tidpunkt? Detta kan variera kraftigt mellan olika kundsegment och kan vara svårt att prognostisera. En utgångspunkt är dock att det inte är hotellet som sätter värdet på produkten (i det här fallet är produkten = hotellrummet). Hotellet kan bara sätta priset, och priset måste överensstämma med varje kundsegments uppskattning av värdet. (Cross 1998 s.72)

⁴ ordet *no-shows* kan ses som ett vedertaget uttryck även på svenska

Cross (1998 s.68) lyfter speciellt fram två segment, individuella resenärer och gruppresenärer. I segmentet som innehåller den individuella resenären hittar vi i sin tur affärsresenärer och fritidsresenärer. Genom att skaffa sig kunskap om skillnaderna i resvanor inom dessa två segment blir det lättare att utveckla en attraktiv och effektiv prissättning och produktutbud. Hanks et al (2002 s.97) har åskådliggjort dessa skillnader i en figur.

Fritidsresenären

- *Kan boka med lång framförhållning*
- *Accepterar olika kvalitetsnivåer*
- *Är flexibel i val av resmål*
- *Är likgiltig inför valet av läge på den givna destinationen*
- *Är inte så noga med hotellets prestigevärde*
- *Är priskänsliga*
- *Bokar längre vistelser*

Affärsresenären

- *Ovillig att boka med lång framförhållning*
- *Önskar en hög kvalitetsnivå*
- *Är styrd av ett visst resmål*
- *Insisterar på ett visst läge på destinationen*
- *Är noga med prestigevärdet på hotellet*
- *Är inte så priskänsliga*
- *Bokar relativt korta vistelser*

Fig. 2: Jämförelse mellan segmenteringens två huvudgrupper

Källa: Hanks, R. Cross, Robert & Noland, P. Discounting in the Hotel Industry. I *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Augusti 2002:97

Det har ofta hävdats att kunders köpbeteende beror på deras demografiska och psykografiska profil, men Cross (1998 s.68 & Cross & Marriott 1997 s.56) menar att så är inte fallet. Två personer med samma profil, där den ena reser som turist och den andra på affärsresa, kommer förmodligen att ha olika preferenser och olika villighet att spendera pengar på sitt boende. Köpbeteendet kommer inte så mycket att påverkas av vilken profil han/hon har, utan det är de faktiska omständigheterna som bestämmer varför de reser och hur de reser, samt vilken typ av produkt de vill ha, hur de vill använda produkten och vilket värde den har för kunden. Båda segmenten är viktiga och bör beaktas då de många gånger kompletterar varandra.

Grupper

Historiskt sett har gruppresor blivit betraktade som ett mindre önskvärt kundsegment med låga intäktsmöjligheter för hotellet. Grupper utgör i många fall en stor del av ett hotells totala gästnätter och med rätta Revenue Managementverktyg och rätt angreppssätt kan grupper bli en givande intäktskälla som bidrar till att öka den totala intäkten för hotellet. Därför bör även grupper tas med i beräkningen, så att grupper som bidrar med intäkter på övriga delar av hotellet, till exempel konferens, restaurang och spa et cetera, och som bokar övernattnings ges företräde för mer priskänsliga grupper som inte utnyttjar hotellets övriga faciliteter alls. (Farley 2003 s. 154-155)

Ett förhandlingssystem för grupper samt restriktioner och regler ihop med Revenue Management kan påverka både tillgången och slutpriset som förhandlarna är beredda att betala för gruppen. Poängen är att förmå grupperna att utöka sitt spenderande inom hotellet. Ju mer intäkter på övriga faciliteter inom hotellets väggar som gruppen betalar för desto attraktivare för hotellet att ta emot dem på dagar med högre beläggning. På detta viset knuffas grupper med lägre spenderingsnivå ut på dagar med knappare beläggning då hotellets mål är att fylla ut beläggningskvoten så mindre av hotellets faciliteter står tomma och förringas i bägge fallen. (Farley 2003 s.154-155)

3.8 Prisbegränsningar och staket

För att undvika risken att de kunder som kan och vill betala mer för sin vistelse inte nedgraderar sig, bör hotellen utveckla begränsningar i sin prissättning. Olika villkor för de olika prisgrupperna har flera fördelar. Det blir lättare för personalen att förklara för kunderna varför två till synes likadana rum kostar olika mycket på samma natt, till exempel har bokningarna påverkats av vissa faktorer som ett minimum på antalet nätter, specifika dagar, helg, bokning måste ske minst två veckor i förväg, och därmed ökar också förståelsen hos kunderna och risken för irritation minskar. (jfr Cross 1998 s.96ff)

Det är vanligt att de kunder som inte är villiga att betala fullt pris, är de som bokar tidigast. Detta medför en risk att rummen inte räcker till de kunder som är betalningsstarka, som ofta bokar närmare inpå vistelsen. Summan blir både dålig lönsamhet för hotellet och dålig service till de kunder som inte har möjlighet att/vill planera sina resor med längre framförhållning. Det är av vikt att våga spara på sina rum för det kundsegment som bokar sent och är villiga att

betala ett högre pris för detta. Genom att använda sig av olika former av begränsningar i försäljningen, baserade på de prognoser som gjorts, kan hotellen styra sitt utbud och tillgången till de olika kundsegmenten. (Cross 1998 s.79, 86; Cross & Marriott 1997 s.56-57)

Det finns också enklare sätt att variera sin prissättning. Ett av de enklaste är att ha samma pris på de olika rummen, och endast variera priset beroende på säsong eller veckodag. Detta sätt är lätt att administrera och lätt att förklara för kunderna men ger ingen flexibilitet gentemot toppar eller nedgångar i efterfrågan. Inte heller kan man möta de kunder som inte är betalningsstarka. Ett annat sätt är att differentiera prissättningen utifrån rumstyper, det vill säga rummens olika storlek, utsikt, våningsplan et cetera. Detta är ett vanligt sätt för hotellen att arbeta på och precis som ovanstående är det lätt att förklara skillnaden mellan de olika priserna för kunderna. Det är en förbättring från det första en-prissystemet eftersom man kan sälja rum till samma natt för olika priser och därför förbättrar sin omsättning. Även denna typ av prissättning har dock sina nackdelar. Både om hotellet bara har en typ av rum, men även om hotellet har olika rumstyper blir det fel förutsättningar som sätter priserna, de rent fysiska, istället för efterfrågan. (Cross et al 2002 s.98)

3.9 Att mäta effekterna av Revenue Management

Ett kritiskt moment i ett Revenue Managementprogram är vikten av att kunna mäta effekterna av programmet samt att känna till gränserna för vad det kan åstadkomma. Även om Revenue Managementprogram skiljer sig åt så har de gemensamt att de kan enbart fungera till fullo om användaren förstår styrkorna och svagheter och använder denna insikt för att tillföra den data som systemet behöver. Slutligen så tenderar effektiviteten hos Revenue Managementprogram att öka när påverkan av Revenue Managementbeslut möts av en större medvetenhet i organisationen som helhet. (Liebermann 2003 s.105) Detta visar på vikten av att mäta resultatet inte bara externt mot konkurrenter utan även att mäta effekterna internt sett. Genom att utvärdera resultaten kan både Revenue Managers och övrig personal förstå den påverkan som ett Revenue Managementprogram kan ha på hotellet, något som i sin tur kan leda till att programmet kan utnyttjas så effektivt som möjligt.

3.9.1 RevPAR

Inom hotellbranschen används enligt Liebermann (2003 s.106) RevPAR (*revenue per available room*, det vill säga intäkt per tillgängligt rum) som ett mätverktyg för att bedöma hur väl Revenue Managementarbetet slagit ut. Effektiviteten i Revenue Managementarbetet bedöms efter hur RevPARet höjs och sänks i förhållande till budget och framförallt i förhållande till konkurrenter. Dock varnar både Liebermann (2003 s.106) och Cline och Libert (1996 s.1ff) för att använda enbart RevPAR som ett mått på hur mycket pengar som företaget tjänar och relatera detta till Revenue Management. Genom att enbart bedöma sina Revenue Managementprogram utifrån RevPAR tar hotellen en risk, då RevPAR till större delen påverkas av ytterligare omständigheter än enbart Revenue Managementbesluten. Det kan därför ge en helt missvisande bild av den egentliga effekten av Revenue Management. Istället bör Revenue Managementstatistik komma av hur väl uppgifter utförts och inte hur hotellets totala intäktssida ser ut. Dels för att det är många yttre faktorer som påverkar det finansiella och som ligger utanför Revenue Managementavdelningens kontroll, till exempel en nedgående marknad eller begränsad efterfrågan. Dels för att måttet är baserat på de fysiska tillgångarnas värde, det vill säga rummen i sig är värdeskapande och inte kundernas vilja att betala för dem.

Hotelllets intjäningsförmåga bestäms av hotellets beläggningsgrad och den genomsnittliga intäkten per sålt rum, också kallad ARR (average room rate). ARR beräknas på den totala logiintäkten exklusive moms och frukost delat med antalet sålda rum. RevPAR blir den genomsnittliga intäkten per rum och beräknas som total logiintäkt delat med disponibel rumskapacitet. (Granhed 2005 s.14) Exempelvis, ett hotell med 200 rum som säljer 120 av dessa för 1000 kronor, exklusive moms och frukost, får en RevPAR på 600 kronor.

Beläggningsgrad	x	ARR	=	RevPAR
Sålda rum /Disponibel kapacitet		Total logiintäkt/ Sålda rum		Total logiintäkt/ Disponibel kapacitet
0.60 (60 %)	x	1000	=	600

Tabell 1: Beräkningsformel för RevPAR

Källa: Granhed, G. SHRs Hotellåret 2004. I *Restauratören*. Nr 7. 2005 s.14

3.9.2 RevPAC

I RevPAC (*revenue per available customer*, det vill säga intäkt per tillgänglig kund) sammanvävs Revenue Management och *Customer Relations*. I och med teknologins framväxt blir det mer essentiellt att ifrågasätta huruvida RevPAR fortfarande är eller kommer att vara det bästa mätverktyget för en hotellorganisation. Cline och Libert (1996 s.1-2) hävdar att de hotell som i framtiden kommer att vara de mesta framgångsrika är de som på ett effektivt sätt kan fånga upp en större del av kundernas individuella köpkraft. RevPAR, baserat på fysiska tillgångar måste ge vika för ett sätt att mäta som reflekterar kunden som en fundamental värdeskapare inom hotellbranschen. Genom att räkna på intäkt per tillgänglig kund (RevPAC) istället för per tillgängligt rum gör man just detta.

3.9.3 Målsättning och prestationer

Indikatorer som RevPAR är inte relevanta vid en utvärdering av effekterna av ett Revenue Managementprogram. Detta för att det inte isolerar de faktiska effekterna av själva Revenue Managementprogrammet. RevPARet ökar eller minskar, men det kan likaväl vara på grund av isolerade händelser på marknaden, konjunktursvängningar eller en effektiv marknadsföringsavdelning som av en begränsad effekt av ett komplett Revenue Managementprogram. (Rannou & Melli 2003 s.262)

Enligt Liebermann (2003 s.105) har många Revenue Managers svårt att visa på vilken påverkan deras beslut har på hotellets totala affärer. Vikten av att mäta prestationer är nyckeln till framgångsrik Revenue Management. Men, hävdar Liebermann, denna mätning är i praktiken ofta dåligt utförd eller saknas helt. Revenue Managementpersonal bör få tillgång till information som påvisar och beräknar deras påverkan på företagets intäkter. Detta för att synliggöra var deras aktioner kan göra och gör störst nytta.

4. ANALYS

I detta kapitel har vi analyserat det empiriska materialet utifrån de teorier som behandlats ovan. Först presenteras det fallföretag som ligger till grund för denna magisteruppsats, en övergripande företagspresentation och sedan följer en beskrivning av Choice Hotels olika varumärken. För att underlätta för läsaren har således detta kapitel samma struktur som teorikapitlen.

4.1 Fallet Choice Hotels Scandinavia ASA

Choice Hotels Scandinavia ASA etablerades i Norge 1990, då de skrev franchiseavtal med huvudorganisationen Choice Hotels International som ligger i USA och har 5 000 hotell i hela världen. 1994 signerades ett 20-årigt master franchiseavtal som innefattar de fem varumärkena Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion Collection och Clarion. Dessutom ger det tillgång till kedjans internationella distributionssystem. Men det medför också att Choice Hotels är väldigt centralt styrda från moderorganisationen Choice International. Alla bokningar som kommer in elektroniskt måste gå genom deras distributionssystem, Choice 2001. Detta ställer till vissa problem för Choice Hotels. Till exempel måste nya avtal skickas iväg till USA för laddning för att alla agenter och resebyråer ska kunna boka hotellen till avtalspriser. Detta tar cirka tre veckor jämfört med vissa kedjor där det endast tar några dagar. (Oldsberg)

Choice Hotels Scandinavia har 144 hotell, varav 52 i Sverige, 68 i Norge, 17 i Danmark, fem i Finland, ett i Estland och ett i Lettland. Huvudkontoret ligger i Oslo och dess huvudägare och tillika koncernchef är Petter A. Stordalen som kontrollerar 88,6 % av aktierna. Bolaget börsnoterades 1997 på Oslo Börsen och har egna dotterbolag i Sverige, Choice Hotels Sweden AB och Danmark, Choice Hotels Denmark A/S och Choice Hotels Finland OY i Finland. (www.choice.se) Koncernens mål lyder:

Choice Hotels Scandinavia ASA har som mål att bli Nordens ledande hotellkedja.
(www.choice.se, 2005-05-20)

Detta vill de uppnå både genom egen drift samt en utsträckt franchiseverksamhet. Totalt har Choice Hotels driftsansvar för cirka två tredjedelar av hotellen medan resterande tredjedel är

knuta via franchiseavtal i Norden. I Sverige är motsvarande siffror ca 20 % franchiseavtal och resterande drivs via dotterbolag. (www.choice.se)

I januari 2004 när Katalin Paldeak tog över som VD för Choice Hotels Sweden AB introducerades Revenue Management för första gången på en central nivå i företaget. Katalin Paldeak kom närmast från Grand Hotel i Stockholm som arbetat med Revenue Managementfrågor under flera år. Under sin tid som VD för Grand Hotel kom hon i kontakt med Carl Oldsberg genom Cornell University och Carl Oldsberg gjorde ett Revenue Managementprojekt på Grand Hotel. När sedan Katalin Paldeak tog över som VD för Choice Hotels så bad hon Carl Oldsberg att, tillsammans med Grand Hotels förre Revenue Manager Robert Lindstedt, starta upp ett pilotprojekt inom Revenue Management på Choice Hotels Sweden. (Oldsberg)

Den 1 maj 2004 anställdes således Carl Oldsberg och Robert Lindstedt för att arbeta fram ett centralt Revenue Managementprogram för Choice Hotels Sweden AB. Den 1 januari 2005 valde Choice Hotels att utöka programmet till att omfatta hela den nordiska marknaden och den centrala Revenue Managementavdelningen flyttades till huvudkontoret i Oslo, där den finns idag.

4.1.1 Choice Hotels varumärken i Norden

Till skillnad från många andra hotellkedjor marknadsför inte Choice Hotels sina hotell som just Choice Hotels utan istället har de delat in i olika varumärken som står för lite olika inriktningar och utbud. (www.choice.se)

Comfort Hotel är ett varumärke för Bed & Breakfast. Det vill säga att standarden på rummen ska vara hög och de är belägna i städer men de har ingen restaurang utan serverar bara frukost.

Quality Hotel är ett varumärke med restaurangutbud. Hotellen vänder sig till både konferensgäster, affärs- och fritidsresenärer. Hotellen är placerade i eller i närheten av städer eller vid flygplatser. Dessutom utvecklas Quality Resort där hotellet ska ha ett speciellt brett aktivitetsutbud och ligga i närheten av större attraktioner. Quality Hotel & Resort Selma Lagerlöf i Sunne är exempel på ett sådant.

Clarion Hotel ska stå för förstaklassiga affärshotell med internationell atmosfär, hög standard på rummen, bra restauranger och konferensmöjligheter. Hotellen ska ha professionell betjäning och ligga på centrala platser, i större städer och vid flygplatser. Ur detta varumärke utvecklas också Clarion Collection som ska vara mindre affärshotell med hög fysisk standard och en individuell prägel.

Varumärkenas image här i Skandinavien är dock annorlunda mot hur de uppfattas i USA, där Comfort är ett budgethotell och Clarion ett medelklasshotell. (Oldsberg)

4.2 Införandet av Revenue Management inom Choice Hotels

I teorin är skillnaden hårfin mellan Yield Management och Revenue Management. Det håller Carl Oldsberg med om. ” Nu har man mer och mer gått ifrån Yield Management till Revenue Management /.../ det var mycket så i början att man bara hade priset som reglage, men nu så har det blivit så mycket mer. Det är rätt så komplexa uträkningar för att få fram prognoser och forecastverktyg” (Oldsberg). Skillnaden poängteras ytterligare av Olsson: ”Det man gör i den dagliga driften är ju Yield och Revenue är det stora övergripande” (Olsson). Vilket ligger i linje med Libermann (1993) och Cross (1998) definitioner av Yield Management och Revenue Management.

Choice Hotels har valt att lägga sin Revenue Managementavdelning som en servicefunktion. Detta för att inte tvinga sig på de hotell som franchisas då dessa egentligen inte är skyldiga att rapportera någon statistik. Därför väljer man formen av en stödfunktion för att få franchisehotellen att frivilligt dela med sig av relevant statistik. ” Det gäller att få med dem på hela Revenue Management-tänket istället för att diktatoriskt gå ut och säga att så här ska det vara. Då kan det nästan bli en omvänd effekt, och hotellen tycker det är helt vansinnigt”(Oldsberg).

Att en engagerande och stödjande ledning är kritiskt för införandet av ett Revenue Managementprogram bekräftas både av Ladany (1996) teoretiska resonemang och av Benedicte Rosenbrinck (2005-05-04). Får inte programmet stöd ända uppifrån toppen och ner genom organisationen så kommer det inte att fungera som det är tänkt. Våra respondenter inom Choice Hotels hävdar att samarbetet och kommunikationen med Revenue

Managementavdelningen fungerar bra och Revenue Managementavdelningen ger stöd och riktlinjer vid behov. ” Vi har fokuserat på detta i ett års tid så det kan snarare vara så att man har kommunicerat och informerat för mycket än för litet. Så det [kommunikationen] fungerar alldeles utmärkt.” (Johansson)

Eftersom Choice Hotels har 144 hotell i Norden är det i stort sett omöjligt att införa Revenue Management på alla hotellen samtidigt. Därför har ledningen gjort ett urval och valt att börja med Clarion hotellen. Efter att Revenue Management har införts på de nio Clarion hotellen ska programmet fortsätta att införas inom kedjan vilket innebär att det är 135 hotell kvar som ska bearbetas. I nuläget vet Choice inte vilken väg som processen ska ta efter Clarion, om de ska gå landsvis eller varumärkesvis. Det kan tyckas som att vägen mellan planering och handling är väldigt kort men i detta fall har Choice Hotels anställt en person som ska vara Revenue Manager för Sverige och som börjar sin tjänst i slutet av maj. Därför har beslutsprocessen fördröjts för att Choice Hotels vill att denna person ska vara delaktig i beslutet om vilken väg Revenue Managementarbetet ska fortsätta på. (Oldsberg) Även om Oldsberg påpekar att ledningen gjort urvalet att fokusera på Clarion så visade det sig under intervjuerna att Revenue Managementarbetet tydligt kommunicerats ut även till de övriga varumärkena.

Gemensamt hos våra respondenter är att informationsflödet och kommunikationen med den centrala Revenue Managementavdelningen fungerar bra. Dock blir informationsflödet ibland för stort och personalen på hotellen kan inte ta till sig all information. (Svensson, Olsson, Johansson) Detta kan tolkas som att Revenue Managementavdelningen är väldigt informativ och vill delge alla hotellen så mycket information som möjligt innan Revenue Managementarbetet införs på allvar inom just deras varumärke eller land. Därmed så upprätthålls intresset för de här frågorna ut i organisationen tills det att turen har kommit till att införa systemet på allvar på just det hotellet.

Våra respondenter är positiva till införandet av ett gemensamt Revenue Managementprogram men det framkommer att det finns önskemål om ett snabbare genomförande då intresset för detta arbetssätt hos hotelldirektörerna verkar vara stort. Bland annat slinker liknelser av typen, ”det känns som vi står och stampar på samma ställe”, igenom. (Svensson, Olsson, Johansson) Även från den centrala Revenue Managementavdelningen framkommer det att de inte från

början insåg hur mycket jobb och vilken tid som egentligen krävs för att införa ett gemensamt system i en så pass stor organisation som Choice Hotels är. (Oldsberg) En av respondenterna poängterar också vikten av att etablera en Revenue Managementprofil i driften. Hur detta lyckats beror mycket på den lokala ledningen samt vilka befogenheter som ges till receptions- och bokningspersonal. (Wilhelmsson)

Utav våra respondenter får vi veta att majoriteten av personalen är informerade om arbetet med Revenue Management även om alla inte är direkt involverade med de dagliga Revenue Managementbesluten. (Svensson, Olsson, Johansson) En av respondenterna säger sig ha haft grundutbildning för samtliga personal i Revenue Management. ”Vi har haft utbildning här för samtlig personal vid två olika tillfällen, vid ett tillfälle när Carl var nere och ett tillfälle har vi hållit i själva” (Johansson). Dock är informationen vi får något motsägelsefull då vi å ena sidan får veta att all personal får utbildning på någon nivå men längre in i intervjun framkommer att personalen inte alls fått utbildning i grundförutsättningarna för Revenue Management. ”Vi har inte kört grundförutsättningarna på hela personalen” (Johansson) Vidareutbildning inom Revenue Management får den personal som kommer i kontakt med gästerna i form utav bokningar. De får instruktioner hur de ska jobba, hur de ska säga ja eller nej till en gäst, varför de gör det och hur de gör det. (Johansson) Frågan är då om det som kallas utbildning egentligen bara är information. Det ligger en skillnad i att enbart få veta att hotellet ska jobba med det och att få en utbildning i varför och hur.

Under en intervju framkommer att en av våra respondenter anser att ordet Revenue Management kan vara ett akademiskt och svårt uttryck. Olsson tror att det kan verka skrämmande för personalen om hon skulle tala om för dem att det är Revenue Management de arbetar med. Istället ger hon direktiv om enstaka företeelser istället för att ge helheten till personalen. Den helheten behåller hon för sig själv. Exempelvis stänger hon vissa dagar för bokningar trots att hotellet inte är fullbelagt. Dessa dagar får personalen överhuvudtaget inte ta emot några bokningar utan allt måste slussas över till henne. Hon anser också att det är viktigt att sitta nära driften och, framförallt att finnas till hands ute i receptionen, för att ha kontroll över vad som sker och för att vara lättillgänglig för personalen när de inte tillåts ta bokningarna själva. Hon vill även, genom att sitta nära driften och vara mycket i receptionen, visa personalen hur hon agerar i vissa situationer och hur de själva ska agera. Hon anser att

det ligger på henne att föra ut i receptionen hur personalen ska argumentera prisdifferenser vid utcheckning och att detta är kritiskt när ett nytt system ska implementeras. (Olsson)

Intressant är att Carl Oldsberg poängterar att de som ska vara ansvariga för Revenue Management inte bör vara hotelldirektörerna, då dessa har så mycket annat som cirkulerar på sina agendor. (Oldsberg) Trots detta så har flertalet av de respondenter vi pratat med och som sett sig som ansvariga för Revenue Managementprogrammen ute på hotellen varit hotelldirektörer.

4.3 Prognoser

För att kunna göra pålitliga prognoser behövs historisk data. Enligt Cross (1998) teorier i kapitel 3.6 är den kritiskt för att Revenue Managementprogram överhuvudtaget ska fungera. Vid starten av Revenue Managementprojektet började den centrala Revenue Managementavdelningen med att titta på de historiska data som fanns i kedjan. Vad de upptäckte var att kedjan hade 14 olika bokningssystem ute på de olika hotellen. Detta gjorde hanteringen av data svårhanterlig och den lilla information som man hittade såg väldigt olika ut och det fanns ingen gemensam struktur. Därför har vikt lagts vid att försöka standardisera all data genom att införa ett gemensamt bokningssystem för hela kedjan. Det gör att alla rapporter som kommer in till Revenue Managementavdelningen får ett standardiserat utseende och det blir enklare att utläsa den information som behövs för att skapa prognosunderlag. Detta gemensamma bokningssystem införs successivt och är ännu inte helt implementerat i kedjans alla hotell. (Oldsberg)

Prognosverktyg är en av de viktigaste beståndsdelarna i ett Revenue Management men det kräver mer historiskt data än vad Choice Hotels idag kan uppbringa för att skapa pålitliga prognoser. Går det inte att utläsa historiskt sett vad som troligtvis kommer hända i framtiden så är det i stort sett omöjligt att effektivisera arbetet med pris, segment och distribution. Carl Oldsberg poängterar: ”Data är grunden för prognos, prognos är grunden till att man kan välja pris och segment. Alla saker är otroligt viktiga men har en kronologisk ordning” (Oldsberg). Att bygga upp en databas med tillräckligt mycket information för att kunna skapa tillförlitliga prognoser tar flera år. I och med att Choice Hotels i stort sett börjar om från början med att bygga denna databas får de hitta alternativa vägar för att lägga grunden till det dagliga Revenue Managementarbetet. Idag är det inom Choice Hotels mycket den mänskliga faktorn

som spelar in. Detta eftersom de inte anser det vara lönt att investera i datoriserade system eftersom det ännu inte finns tillräcklig data att lägga in.

Genom att det brister i den historiska datan inom Choice Hotels så arbetar hotellen istället med en så kallad *Revenue Diary* som innehåller information om vad som händer i omvärlden på både makro och mikronivå. Denna *Revenue Diary* är Choice Hotels egen modell för att kompensera bristen på enhetlig historisk information. Hotellen för anteckningar över bokningsläge, evenemang och ytterligare saker som kan påverka bokningsläget samt även hur hotellet var boktat vid samma tidpunkt förra året. Arbetet med att uppdatera denna och aktualisera innehållet i *Revenue Diary* är något som involverar all personal på hotellen. Detta görs av två anledningar, dels för att *Revenue Diary* ska vara så aktuell som möjligt och personalen med sina olika intressen och vinklingar har olika input på vad som kan vara av betydelse för hotellet och arbetet med att fylla det på ett sätt som maximerar intäkterna. Dels kan *Revenue Diary* vara ett sätt att motivera personal som kanske inte kommer i kontakt med Revenue Management i sina dagliga rutiner. I *Revenue Diary* förs även statistik på överbokningar, avbokningar och *no-shows*. Detta för att hålla koll på om dessa saker skiljer sig mellan olika veckor, månader och säsonger. Genom att veta att avbokningarna är färre en fredagskväll så påverkar det möjligheten att överboka på fredagskvällen medan på måndagar kanske hotellet statistiskt sett har fler avbokningar och kan därmed överboka med fler antal rum. (Oldsberg, Olsson, Johansson)

Det framkommer under intervjuerna att denna *Revenue Diary* har blivit ett av de viktigaste verktygen i det dagliga Revenue Managementarbetet ute på hotellen, i avsaknad av mer sofistikerade datoriserade system. Uppdateringen av denna är central och de olika hotellen uppdaterar den allt ifrån fem till två dagar i veckan. *Revenue Diary* ligger sen till grund för de Revenue Managementansvariga ute på hotellens beslut om att öppna eller stänga priser samt att sätta prisbegränsningar kring bokningarna för att kunna styra dem och intäktsoptimera. Även om *Revenue Diary* uppdateras varje dag så kan läget snabbt förändras och det som såg ut att bli en typ av dag blir en helt annan på grund av att, till exempel ett event dyker upp. Det sker förändringar hela tiden ute på marknaden. Detta leder till att det ibland fattas felaktiga beslut, men någonstans måste ju besluten fattas och det hela blir en lärandeprocess. (Johansson) Två av respondenterna har samma arbetssätt när det gäller *Revenue Diary*, de flesta i personalen är involverade i att hålla ögon och öron öppna mot vad som händer i

staden. Det finns två orsaker till detta, dels för att hotellet är beroende av all information som kan skaffas fram som kan påverka intäkterna, och dels för att all personal ska känna sig involverade. (Olsson, Johansson) ”*Revenue Diary* är det Revenue Managementverktyg som det läggs ner mest tid på” (Johansson).

4.4 Segmentering

Choice Hotels centrala Revenue Managementavdelning har som mål att arbeta med fyra huvudsegment: *Business*, *leisure*, kurs/konferens och grupper. Dessa segment är även de som SCB för statistik över när det gäller hotellövernattningar. I och med det är Choice Hotels tvingade att göra den grupperingen. Frågan huruvida de annars hade valt att gruppera på ett annat sätt kvarstår obesvarad men vi tycker att det ändå bör övervägas om det, ifall inte SCB hade varit styrande, kunnat se ut på ett helt annat sätt i segmenteringsprocessen. Hotellen är inte helt fria att göra sina egna bedömningar kring olika segment.

Ursprungligen har det skapats 18 olika segment inom Choice Hotels. Detta var antagligen helt påverkat av statistik och hade inte med Revenue Managementsegmentering att göra. Under intervjuerna framkommer att *business* och *leisure* är de i särklass största grundsegmenten. Sedan segmenterar varje hotell upp dessa i så många undersegment som hotellen anser att de behöver ha, på ett av hotellen arbetas det med 16 segment medan på ett annat hotell fem. Carl Oldsberg (2005-05-06) poängterar att 18 olika segment är för många för att det ska vara hanterbart. Ute på hotellen när gästerna ringer och bokar går det inte att börja leta bland för många segment då bokningen inte bör ta för lång tid och vara för komplicerad för gästen och bokaren. Ett av hotellen i vår studie har valt att anpassa systemet så att bokningspersonalen använder sig av fåtalet segment och Revenue Managementansvarig sedan har 16 segment som används för att föra statistik och skapa prognosunderlag som i sin tur påverkar intäktoptimeringen. (Olsson)

Något som framkommer under intervjuerna är att konferensgäster kan vara svåra att placera i rätt segment beroende på när och varför de konfererar. I kontrast till företagskonferenser mitt i veckan kan ställas släktforskares årsmöte på en lördagskväll. Tre av respondenterna poängterar att samma kund kan tillhöra flera olika segment beroende på i vilken roll han kommer, som VD för Ericson eller som familjefar på semester. (Svensson, Olsson, Johansson) Hotellen bör inte vara för statiska i sin segmentering. I de fall som det finns datoriserade

segmenteringsprogram måste personalen kunna gå in och manuellt flytta gäster från ett segment till ett annat.

En annat problematiskt segment är grupper. Det går inte att enbart boka upp grupperna när du vill ha dem, det vill säga de perioder som hotellet har låg beläggning. Det måste ses i ett större perspektiv. Som en av hotelldirektörerna uttrycker det: ”Vi kan inte ha en grupp i september och 10 grupper i maj när vi vill ha dem. Utan vill vi ha den serien måste vi ta dem i juni och juli också, annars får du dem inte. Detta ställer högre krav på oss” (Johansson). Grupper i sig kan tyckas generera ett lågt RevPAR. Här bör fokus istället läggas på den totala intäkt som gruppen som helhet genererar totalt. Detta visar på att Revenue Management kräver ett helhetsperspektiv som inte får tappas i jakt på intäktsoptimering. Det går inte att enbart ta det dag för dag. Till exempel Clarion Hotellen som är de största i kedjan och har både food & beverageverksamhet, kurs, konferenser och logiverksamhet. Här är det viktigt att titta på helhetsbilden och inte stirra sig blind på logibiten. (Oldsberg)

4.5 Prisbegränsning/Prissättning

Det som i teorin benämns som prisbegränsning och olika villkor för olika prisgrupper kallas i empirin staket. Carl Oldsberg definierar dessa staket kring priserna så här: ”Du måste vara någon, eller göra något för att kvalificera dig” (2005-05-06). Prisbegränsning handlar om att förhindra de gäster som är villiga att betala ett högre pris att komma åt de lägre priserna. Det räcker inte med att ha olika priser utan dessa måste skyddas med hjälp av olika staket. Inom Choice Hotels är målet att hotellen själva ska hantera sin prisbegränsning utefter rekommenderade riktlinjer från den centrala Revenue Managementavdelningen. Dock presenterar huvudkontoret vissa gemensamma staket som gäller genom hela kedjan, såsom Choice Clubkortet där gästen måste vara medlem och uppnå vissa nivåer för att komma åt rabatter, uppgraderingar och liknande. Denna empiri går helt i linje med Cross och Marriotts teoretiska resonemang i kapitel 3.8.

De vanligast förekommande staketen som hotellen använder sig av verkar vara *minimum-length-of-stay* och att bo över speciella dagar, exempelvis helger. Vad som är viktigt är att kunna förklara för kunden de faktorer som påverkar att han/hon får betala olika priser. Som en av våra respondenter uttrycker det: ”Säger en [gäst] till mig, varför har jag det här priset och den [gästen] det här priset, måste du kunna ge ett bra svar. Då är det inga problem. Vi har

ju flera paket, till exempel där du bor flera nätter och då får ett bättre pris. Men väljer du att förkorta din vistelse mitt i alltihop får du betala fullpris istället. Staketen och restriktionerna kring dessa priser, de köper alla” (Svensson).

Något som påverkar priset är också hur långt innan gästerna väljer att boka sina hotellrum. I businesssegmentet bokar cirka 50 % en vecka innan medan i leisuresegmentet bokar 50 % cirka 40 dagar innan. (Oldsberg) Genom att föra statistik över detta kan Choice Hotels bestämma var staketen ska sättas och till vilket segment man ska anpassa priset efter vid vilken tidpunkt.

Under intervjuerna, främst med Carl Oldsberg (2005-05-06), återkopplas hela tiden till Cross pris- och efterfrågemodell som vi tidigare beskrivit i uppsatsens 3.2 kapitel. Detta med att undvika intäktsbortfall genom att differentiera pris och produkt är centralt i Revenue Management och det återknyter till det som sagts ovan, att det är inte tillräckligt att ha olika priser för olika gäster utan det måste vara säkert att det enbart är de specifika gästerna som kommer åt de priser som är menade för dem. ”Vad är gästen beredd att betala vid den här tidpunkten och vid den här tidpunkten?”(Svensson)

4.6 Kundlojalitet vs. tredjepartskanaler

Tredjepartskanalerna får enligt våra respondenter en allt större plats i hotellbranschen. Internetbaserade bokningsföretag som till exempel Expedia.com och Hotels.com tillsammans med de globala distributionskanalerna⁵ (GDS) som Sabre, Galileo och Amadeus genererar en stor mängd bokningar varje dag. Respondenterna poängterar att den nya generationen hotellgäster är mer upplysta och har en större vana vid att använda sig av Internet än tidigare generationer. (Svensson, Olsson, Johansson) Choice Hotels har som mål att tredjepartskanalerna ska omsätta 40 miljoner kronor i Norden. Detta visar på vilken betydelse som tredjepartskanalerna har fått och att de måste tas i beaktande och jobbas med.

Idag ses lojala gäster som viktiga och vinstgivande och genom att tillföra mervärden så bör hotellen kunna rättfärdiga prisskillnader och ändå behålla lojaliteten hos sina gäster. Detta kan jämföras med Shoemakers resonemang i kapitel 3.3.1. En typ av lojala gäster är de som har

⁵ världsomspännande bokningsdatabaser som resebyråagenter har tillgång till

företagsavtal. Men om dessa ständigt hittar billigare priser på Internet än de som företaget slutit med Choice Hotels kan vitsen med att sluta avtal ifrågasättas och lojaliteten äventyras.

Resonemanget bekräftas av Carls Oldsberg (2005-05-06) då han vill ändra på den mångåriga tradition som finns när det gäller slutande av avtal. Som det är nu sluts avtalen på hösten med statiska priser som ligger konstanta under hela nästa år. Oldsbergs rekommendation är att ha kortare avtalsperioder, exempelvis kvartal. Detta gör avtalen mer flexibla både för företagen och för hotellen. Detta är dock en vändning som kräver mer resurser från Choice Hotels. Man bör hålla i tanken att, även om det blir en kortsiktig kostnadsökning för Choice Hotels så kan det leda till ökade intäkter långsiktigt i och med att lojaliteten och villigheten hos företagen bibehålls genom att företagen inte känner sig låsta i ett helt år utan fritt kan omförhandla avtalen varje kvartal.

Ett annat sätt att möta den interna konkurrensen mellan avtalspriset och lägre priser på Internet, är att Choice förhandlar fram ett maxpris med kunden som följer förändringarna i hotellets prissättning, bland annat ut i tredjepartskanalerna i motsats till de fasta långsiktiga avtalspriserna som förhandlas idag. (Oldsberg)

4.7 Att mäta effekterna av Revenue Management

Det framkommer under intervjuerna att det som används för att mäta effekterna av Revenue Management är RevPAR. Två av respondenterna beskriver RevPARet som det absolut viktigaste nyckeltalet. (Svensson, Johansson) En av respondenterna använder sig av RevPAR för sin egen personliga del men i sin kommunikation med personalen använder hon sig istället av *Yieldeffektivitet* som beräknas på optimal maximal logiintäkt per dygn i förhållande till faktisk intäkt per dygn. Svaret på detta blir en procentsats som ska vara så hög som möjligt. Hon anser att det är lättare för personalen att relatera till en procentsats då en hög procentsiffra i de flesta fall betyder ett bra resultat. (Olsson)

Liebermann hävdar, i kapitel 3.9.1, att mätningen av effekterna av ett Revenue Managementprogram på resultatet ofta är dåligt utförd eller saknas helt Ingen av våra respondenter från Choice Hotels särskiljer effekterna av Revenue Managementarbetet från andra faktorer som kan påverka intäkterna, utan alla faktorer vävs samman och effekterna mäts huvudsakligen med RevPAR. (Svensson, Olsson, Johansson) Carl Oldsberg (2005-05-

06) menar att från att inte alls ha jobbat med Revenue Management till ett fullt utvecklat Revenue Managementprogram kan det generera en intäktsökning på mellan 3-7 %. Målsättningen med Revenue Managementprogrammet inom Choice Hotels är att företaget slutligen ska hamna uppe bland de 7 %. Dock talar Oldsberg om en generell intäktsökning. Hur mycket som Revenue Managementarbetet faktiskt genererar särskiljs inte.

Enligt den Revenue Managementlitteratur vi läst om mätning av Revenue Management så tenderar trenden att fokusera mer och mer till vilka intäkter en specifik gäst kan generera, RevPAC, gentemot RevPARet som fokuserar på vad den fysiska kapaciteten kan generera. Shoemaker hävdar till och med att mätningen med hjälp av RevPAR helt kommer att frångås, vilket resoneras kring i kapitel 3.9.2. Dock säger alla våra respondenter att detta inte är fallet. Att enbart fokusera på kundvärde är en praktisk omöjlighet idag. De tror att det kanske kommer att fokuseras mer på varje enskild kund i framtiden än vad det görs idag. Dock kommer RevPAR aldrig att frångås eftersom hotellen de facto har kostnader och måste ta betalt utefter vissa fysiska premisser, exempelvis, en svit tar längre tid att städa alltså kostar den lite mer än ett enkelrum, för att täcka dessa kostnader. (Svensson, Olsson, Johansson)

5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel knyter vi ihop magisteruppsatsens olika delar. Ur den avslutande diskussionen dras slutsatserna i detta arbete ut och kopplas tillbaka till syfte och frågeställning..

En svårighet när det gäller att främst definiera vad Revenue Management innebär inom hotellbranschen är att ordet har lika många betydelser som det finns hotelier som använder det. Ämnet är så nytt inom hotellbranschen att en allmän definition inte ännu har blivit vedertagen vilket gör att det står var och en fritt att tolka begreppet så att det passar den egna organisationens sätt att hantera utbud och efterfrågan.

Revenue Management är, som vi kommit fram till under arbetes gång, ett ganska svårfångat begrepp inom hotellbranschen. Arbetet med Revenue Management har blivit något på modet. Begreppet är relativt nytt inom den svenska hotellbranschen och sätten att arbeta med Revenue Management är relativt outvecklade. Detta medför att arbetet med Revenue Management ser olika ut i olika organisationer. Som vi har sett i både teori och empiri så är arbetet med att matcha utbud och efterfrågan inte något nytt egentligen men nu har det hamnat i fokus på ett helt annat sätt i och med att Revenue Management har blivit ett begrepp med allt vad det innebär. Alla respondenter påpekar att de har jobbat med Revenue Management tidigare men aldrig i så strukturerade former som nu. Detta tycker vi visar på en viss ambivalens ute på hotellen, och i teorin, där å ena sidan Revenue Management framställs som ett nytt fenomen som kommer att vara kritiskt för hotellens överlevnad medan å andra sidan talar de intervjuade om att de arbetat med dessa frågor under en lång tid tillbaka och teorin pekar på att grundtankarna bakom Revenue Management har funnits sedan handelsbegynnelse.

Tydligt är att Choice Hotels jobbar med Revenue Management på både en central och lokal nivå, men arbetssätten skiljer sig åt vid typ av hotell och skillnad på läge av hotell, då detta påverkar hotellets beläggning. Detta i sin tur påverkar hur Revenue Managementverktygen används. På ett storstadshotell med en konstant hög beläggning blir arbetssättet annorlunda än på ett landsortshotell som istället måste arbeta mot att fylla upp hotellet. Detta ställer krav på flexibilitet på den centrala Revenue Managementfunktionen då det inte går att ge samma direktiv till alla hotell rakt över. Som vi ser det kan den centrala Revenue

Managementavdelningen tillhandahålla verktyg och kunskap men i slutändan ligger ansvaret på de enskilda hotellen att använda dessa verktyg och kunskaper utifrån sina egna förutsättningar som är helt olika från hotell till hotell. Det handlar om att känna av vad kunderna är beredda att betala för sin vistelse beroende på vilka omständigheter som omger den, magkänsla och fingertoppskänsla är ord som våra respondenter hela tiden kommer tillbaka till.

Om då magkänsla och fingertoppskänsla är det som i slutändan avgör hela Revenue Managementarbetet blir det svårt för den centrala Revenue Managementavdelningen att påverka resultatet. Frågan är om det i framtiden kommer att bli ett så utvecklat och standardiserat system som i stort sett kan förutspå allt och hela tiden optimera intäkterna utifrån hotellens förutsättningar, så att den mänskliga faktorns betydelse minskar. Frågan vi ställer oss är egentligen om det går att helt arbeta fram ett datoriserat system i en produktion som hanterar människor och mänskliga interaktioner? Är detta egentligen önskvärt och blir det bättre? I en tjänsteproduktion, vem har minst felmarginal, datorerna eller den mänskliga fingertoppskänslan?

Inom Choice Hotels är Revenue Management i en lärandeprocess. Än så länge så är det toppen i organisationen, både centralt och ute på hotellen, som har kunskapen och som har helhetsbilden över arbetet med Revenue Management. Det är en tidskrävande process ur flera aspekter. Dels tar det tid att lära personalen att "tänka rätt". Att tänka Revenue Management varje gång det är en gäst på tråden eller när det ramlar in en bokningsförfrågan på e-mailen. Det ligger på ledningen att våga ge personalen ansvar och befogenheter och att växa med uppgiften. Personalen måste få tillåtelse att våga fatta beslut även om det blir fel beslut, för någonstans måste ju besluten fattas. Så länge det går att dra lärdomar av det så bidrar detta till att expandera Revenue Managementtänkandet inom organisationen. Det handlar inte bara om att lära personalen nya rutiner och att använda nya verktyg utan det handlar om att kunna hantera informationsflöden på nya sätt. Detta gäller även VD:n för Choice Hotels Sweden och Choice Hotels Revenue Director. De har båda genomfört ett liknande projekt tidigare men detta gällde *ett* hotell, nu är det 144 hotell som är involverade. Skillnaden på informationsflödet är stort.

Det är inte bara organisationen och personalen som lär sig nya rutiner och tankesätt i och med att arbetet med Revenue Management införs. De som också lär sig spela spelet är gästerna. Hotellen bör akta sig för en ”elevatorprissättning” där priserna går mycket upp och ner. Dels kan det ge hotellet dåligt rykte med en ostabil prisbild, dels lär sig gästerna att priset nästan alltid förhandlingsbart. Detta är något som kanske blir mest uppenbart när beläggningen är låg. Det är större chans för gästen att kunna tjata till sig ett lågt pris om hotellet står tomt. Återigen är det en svår balansgång för hotellen att gå mellan intäktsgång och beläggningsgrad.

Dagens gäster är mer upplysta och kunniga kring Internet. Dessa förutsättningar gynnar framväxten av tredjepartskanaler. Gästerna lär sig söka på Internet och hitta ingångarna till de billigare alternativen. Detta väcker frågan kring kundlojaliteten. Var går gränsen mellan plånboken och lojaliteten. Till exempel, om gästen kan hitta en juniorsvit på Internet till samma pris som gästen normalt sett betalar för ett standardrum så försvinner till stor del poängen med de olika lojalitetsprogrammen (se Choice Club ovan). Detta går även att applicera på gäster med företagsavtal. Hittar gästen hela tiden billigare priser än det som slutits med hans företag ifrågasätts vitsen med att sluta avtal. Då är det ju bättre för företagen att vara fria och hitta de bästa priserna för dagen. Hotellen bör vara medvetna om dessa risker och på ett aktivt sätt jobba med dessa tredjepartskanaler för att förhindra bortfallet av lojala kunder. Detta är som tidigare nämnts en ohyggligt svår balansgång för hotellen att gå, samtidigt som de har svårt att värja sig mot den i och med att kunderna blir mer medvetna och tekniken blir bättre.

Detta ställer ännu större krav på både den centrala organisationen och hotellen själva, hur de syns och var de syns. Det blir ännu viktigare för hotellen att ha kontroll över vilka kanaler man samarbetar med och kanske ännu viktigare att de skyddar sina priser med olika staket och ser prispariteten, det vill säga att ett givet rum som bokas fem dagar innan ankomst ska ha samma pris i alla tredjepartskanaler. Respondenterna uttrycker oro över att tappa kontrollen över tredjepartskanalerna men detta ser inte vi som något stort problem. Det är ju trots allt hotellen själva, eller den centrala Revenue Managementavdelningen, som sätter de priser som kommer att ligga ute på tredjepartskanalerna. Det måste finnas en genomtänkt filosofi bakom prissättningen, speciellt för de hotellen med låg beläggning. Så länge man inte bara tackar ja och lockas till att dumpa priserna för att hamna högt upp på träfflistorna kan

tredjepartskanalerna bli ett bra alternativ för gästerna att boka på. Dessa tredjepartskanaler kan generera nya kunder som annars inte skulle ha hittat till vissa hotell.

Revenue Management har vi kommit fram till är ett bra sätt att jobba på. Dock är det näst intill omöjligt att veta hur bra eftersom det svårt att särskilja orsakerna till intäktsökningen åt. Kommer den av en konjunkturuppgång, en effektiv marknadsförings- och försäljningsavdelning, eller andra faktorer i omvärlden som hotellen inte kan påverka både lokalt och globalt eller är det faktiskt Revenue Managementarbetet som gett resultat? Om det inte går att mäta effekten av Revenue Management kan det då någonsin bli ett vedertaget arbetssätt? Går det att jobba med något som är så diffust? Choice Hotels satsar mycket resurser på Revenue Management. Vi tycker att det är intressant att de gör denna satsning utan att specifikt kunna mäta vad det generar. Benedicte Rosenbrinck påpekar att hon separerar 110 faktorer från resultatet som har kunnat bidra till intäktsökningen förutom Revenue Management och ändå säger hon att det inte går att vara 100 % säker på att ökningen kommer från Revenue Managementarbetet. Förmodligen är det för hotellen så arbetsamt och kostsamt att lägga ner resurser på att försöka särskilja Revenue Managementarbetet att det inte anses lönt att försöka när det uppenbart är så svårt. Både teorin och Benedicte Rosenbrinck, i sin roll som forskare, poängterar vikten av att kunna mäta effekterna av arbetet med Revenue Management. Dithän har inte Choice Hotels kommit än. Fortfarande är RevPAR det vedertagna sättet att mäta och tyvärr anser vi, är det inte tillräckligt effektivt.

Inom Choice Hotels påpekas att en Revenue Managementsatsning kan generera någonstans mellan 3 - 7 % i ökade intäkter. Vi ställer oss frågande till detta. Det finns inga belägg för var dessa siffror kommer ifrån. Alla våra respondenter säger att det ger oerhörda pengar – men hur vet de det? När vi frågar så är det i alla fall ingen som kan besvara den frågan, alla hänvisar till ”man”. Man vet... man kan... och man gör... Men vem är egentligen ”man”? Den enda som har belägg för sina siffror är Benedicte Rosenbrinck och hon talar om en intäktsökning på 2-3 % i sin undersökning. Då utesluter hon ändå inte möjligheten att andra faktorer har spelat in. Vi säger inte att det är en omöjlighet att uppnå dessa siffror men det är för tidigt för att kunna avgöra om detta är ett realistiskt mål för Choice Hotels. Eftersom så många andra faktorer påverkar resultatet kan en till exempel en konjunkturedgång göra att detta mål inte alls blir realistiskt, trots ett välutvecklat Revenue Managementprogram. Hur bra

det än tycks vara så är Revenue Management, ur vår synvinkel, i behov av mer sofistikerade mätmetoder som dessutom är tillräckligt enkla för hotellen att använda på daglig basis.

5.1 Slutsatser

Dagens Revenue Managementarbete inom Choice Hotels består till stor del av magkänsla och mänsklig faktor. Den centrala ledningen lämnar det mycket upp till varje lokalt management ute på hotellen hur Revenue Managementarbetet ska skötas. Skillnaden blir stor hotellen emellan och det blir svårt att kunna påverka dem från centralt håll. Inom Choice Hotels handlar Revenue Management om att intäktsoptimera och fylla sitt hotell på lönsammaste sätt.

Fallstudien visar att det går att tänja på gränserna för de grundläggande beståndsdelarna inom Revenue Management. Tydligast visar det sig i Choice Hotels *Revenue Diary*. Ett tydligt exempel på att det går att göra prognoser utifrån andra element än det som teorin benämner som viktigast, nämligen historisk data. Detta eftersom Choice Hotels saknar sådan.

Eftersom Choice Hotels valt att arbeta mycket mot tredjepartskanaler kommer det fram hur pass viktigt det är att sätta staket, prisbegränsningar, för att kunna prisdifferentiera sig. Om Choice Hotels inte är noggranna med detta kommer gästerna att köpa ner sig och hela tanken bakom Revenue Management försvinner. Eftersom vi tror att kundlojaliteten kommer att få en minskad betydelse kommer dessa tredjepartskanaler som Choice Hotels redan uppmärksammat att få en ännu större betydelse i gästernas val av hotell. Det är viktigt att inte tappa helhetsperspektivet. Det kan bli en långsiktig förlust om man bara luras att tänka på en kortsiktig intäktsökning. Det vill säga, vissa gäster som kanske betalar ett lägre pris bör tas emot av hotellen även under högsäsong just för att kunna få tillbaka dem under lågsäsong när hotellen behöver volym.

Det måste utvecklas bättre sätt att mäta effekterna av Revenue Management eftersom RevPAR inte särskiljer Revenue Managementarbetet från andra faktorer som påverkar resultatet. Choice Hotels använder sig av RevPAR för att mäta effekterna av Revenue Managementarbetet. Detta gör de helt enkelt för att det inte finns något annat mätverktyg som är tillräckligt effektivt samtidigt som det är tillräckligt enkelt att arbeta med på daglig basis. Genom att använda sig av RevPAR kan Choice Hotels, genom uteslutningsmetoden, veta om Revenue Managementarbetet ger resultat eller ej men de kan aldrig få reda på hur mycket det

faktiskt påverkar och om det genererar tillräckligt för att satsningen på effektiva verktyg ska löna sig.

Utifrån syftet med denna magisteruppsats, som var en fallstudie, har det även framkommit mer generella kopplingar som går att applicera på hotellbranschen i stort. Arbetet med Revenue Management, på ett eller annat sätt, kommer att vara viktigt men dock inte helt avgörande för hotellens framtid. Vad som däremot är avgörande för dem som väljer att arbeta med Revenue Management är att det måste utvecklas mer sofistikerade mätverktyg för att kunna ge belägg för den påverkan det har på resultatet och som inte påverkas av andra faktorer såsom marknad, konjunktur et cetera.

6. FRAMTIDEN

Detta kapitel lyfter fram våra respondenters syn på hotellmarknadens framtid samt hur betydelsefullt arbetet med Revenue Management kommer att vara. Detta för att skapa lite tankar kring eventuella framtida forskningsprojekt.

Benedicte Rosenbrinck påpekar, i likhet med Kimes (2003) resonemang som tas upp i inledningen av kapitel 3.4 tidigare i uppsatsen, att Revenue Management är på väg att sprida sig från hotellbranschen ut till andra tjänstesektorer som golf, restauranger, konferens, biluthyrning et cetera. Även om fler och fler väljer att börja arbeta med Revenue Management på ett mer strukturerat sätt så tror hon samtidigt att alla inte alls kommer att jobba med Revenue Management. Det kommer att finnas lågpriskedjor som profilerar sig med samma pris året om oavsett omständigheter. Tittar man på Köpenhamnsmarknaden som ett exempel så blir positioneringen allt viktigare. För några år sedan fanns det enbart tre- och fyrstjärniga hotell i Köpenhamn och ett femstjärnigt. Idag så har det blivit en ökning av femstjärniga hotell men även en ny marknad har öppnat sig med tvåstjärniga lågprisalternativ. (2005-05-04)

Carl Oldsberg tror att de stora kedjorna kommer att bli beroende av Revenue Management men att det i dag råder brist på utbildade Revenue Managers i Norden. (2005-05-06) På frågan om Revenue Management kommer att vara kritiskt för hotellens överlevnad i framtiden, svarar Johan Fägerblad: ”Helt avgörande. Revenue Management *är* framtiden. /.../ Kontroll på priser och *inventory* är ett krav för att bli framgångsrik framöver inom hotell” (Fägerblad). En av våra respondenter på huvudkontoret som ansvarar för driften av den svenska delen av kedjans hotell tror att Revenue Management kommer att påverka hotellbranschen i ganska stor grad. ”Det kommer att synas tydligast i ytterligheten av de två viktiga scenarierna. Mycket attraktiva erbjudanden i de svaga perioderna samt höga priser i frekventa perioder” (Wilhelmsson). Men han tror inte det kommer att vara kritiskt för hotellens överlevnad utan snarare kritiskt för att göra ett bra resultat som i sin tur möjliggör en utveckling.

Genom att hotellen ligger långt fram i konjunkturkurvan och är känsliga för nedgångar så ligger hotellen på en, som en av direktörerna uttrycker det, en konstant sparnivå. Det gäller att maximalt utnyttja varje dygn för att när konjunkturedgången slår till så gör den det i princip över en natt. Få hotellföretag kommer att överleva om de inte gör just detta. (Svensson, Olsson)

”Revenue Management har utvecklats till att innefatta så mycket mer än bara pris medan Yield Management fortfarande enbart handlar om pris. (Oldsberg)

Som förslag på framtida forskning vill vi främst lyfta fram behovet av mer sofistikerade mätverktyg inom Revenue Management. Även möjligheten att, i Kimes spår, lyfta ut Revenue Management till andra sektorer är ett område som till stor del idag står i skugga. Tredjepartskanalerna och GDS systemen kommer att ta över en allt större del av bokningarna från de traditionella bokningsvägarna. Detta gör ju att prissättning och prisbegränsning är ämnen som ständigt kommer att behövas utvecklas och det kommer att behöva hittas nya vägar att gå för att maximera sina intäkter.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Cross, R. (1998) *Revenue Management – Hard-core tactics for market domination*. New York, Broadway Books.

Descombe, M. (2000), *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Farley, T. (2003) Groups need revenue management too. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 2, no 2, 2003, s. 153-157.

Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research. *The academy of management review*. Vol 14, no 4, 1989, s.532-550

Granhed, G. (2005) SHRs Hotellåret 2004. *Restauratören*. Nr 7

Grönroos, C. (1996) *Service Management and Marketing – a customer relationship management approach*. John Wiley & Sons, Chichester, England.

Gudmunsson & Lexhagen (2003) *Intäktsstyrning och prissättning på säsongsberoende hotell*. Mithögskolan, Östersund.

Hanks, R. Cross, R. Noland, P. (2002) Discounting in the Hotel Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Augusti, s. 94-103.

Hendler & Hendler (2004) Revenue Management in fabulous Las Vegas: Combining CRM and Revenue Management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 3, No.1, 2004, s. 73-79

Huyton, J. & Thomas, S (2002) Application of Yield Management in the Hotel Industry.

I: Ingold, A., Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. *Yield Management – strategies for the service industries*. London, Continuum.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Jauncey, S. Mitchell, I. Slamet, P. (1995) The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7(4) s. 23-26.

Kimes, S. (2003) Revenue Management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Oktober, s. 131-138.

Kimes, S. (2002) A strategic approach to Yield Management. I: Ingold, A. McMahon-Beattie, U. Yeoman, I. (2002) *Yield Management – Strategies for the service industries*. London, Continuum.

Kimes, S. (2000) Revenue Management on the links. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. February, s. 120-127.

Ladany, SP. (1996) Optimal Market Segmentation of Hotel Rooms – The Non-linear Case. *Omega International Journal of Management Science*. Vol 24, no 1, s. 29-33.

Lieberman, W. (2003) Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 2, no 2, 2003, s. 103-115.

Lieberman, W. (1993) Debunking the Myths of Yield Management. *The Cornell H.R.A Quarterly*. Februari, s. 34-41

Lindqvist, H. Persson, J. (1997) *Kundupplevd kvalitet i tjänsteföretag*. Kristianstad, Kristianstad Boktryckeri.

Lovelock, C. Vandermerve, S. Lewis, B. (1998) *Service Marketing – A european perspective*. Prentice Hall Europa, London

Marriot, W. Jr. Cross, R. (1997) Room at the Revenue Inn. *Chief Executive*, s. 55-57.

Olson, E. Slater S. & Hult T (2005) The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48. s. 47-54

Rannou B. & Melli D. Measuring the impact of Revenue Management. I: *Journal of Revenue and Pricing Management*. Oktober 2003, s.261-270

Shoemaker, S. (2003) The future of pricing in services. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 2, no 3, 2003, s. 271-279.

Skärvad , Olsson (2000) *FEK 99*. Studentlitteratur, Lund

Vinod, B. (2004) Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 3, no 2, 2004, s. 178-190.

Walker J. (1999) *Introduction to hospitality management*. Prentice Hall, London

Weatherford, L. Kimes, S. Scott, D. (2001) Forecasting for Hotel Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Augusti, s. 53-64.

Yin, R. (1984) *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications, Newbury Park, USA

Zeithaml, V. Bitner, MJ. (2000) *Service Marketing – Integrating customer focus across the firm*. USA, McGraw-Hill Company Inc.

Zeithaml, V. Parasuraman, A. & Berry, L. (1985) Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*. Vol 49, no 2 1985, s.33-46.

Muntliga källor

Personlig Intervju: Carl Oldsberg, Revenue Director Choice Hotels Scandinavia ASA, 2005-05-06

Personlig Intervju: Svensson, Hotelldirektör på ett medelstort hotell i Skåne, 2005-05-09

Personlig Intervju: Camilla Olsson: Hotelldirektör, Clarion Hotel Malmö, 2005-05-10

Personlig Intervju: Henrik Johansson: Hotelldirektör, Comfort Hotell Nouveau, Helsingborg
2005-05-11

Telefonintervju: Benedicte Rosenbrinck, Horesta, Danmark, 2005-05-04

Elektroniska källor

E-mailkontakt: Johan Fägerbladh, Salesavdelningen – Choice Hotels Sweden AB,
2005-05-09

E-mailkontakt: Robert Wilhelmsson, Driftsavdelningen – Choice Hotels Sweden AB,
2005-05-18

Internetkällor

Cline, S Robert & Liebert, D Barry: (1996) From Physical Assets to Customer Equity -
Leveraging the Real Values in the Hospitality Industry, <http://www.hospitalityonline.com>

Hirsch D. (2003) Revenue Management – ett lyft för danska hotell. 2003-06-19
<http://www.restauratoren.se/print.html?id=4651>

Manner, A: (2004) Bokningskampen förs på internet – hotell tappar kontrollen. 2004-09-27
<http://www.restauratoren.se/print.html?id=5856>

<http://choicehotels.se>

Bilaga I

Intervjuguide till intervju med Carl Oldsberg, Revenue Director, Choice Norden

TEMAN

1. Choice – bakgrund och allmän information
2. När, hur och varför började Choice med ett utvecklat RM-arbete
3. Hur fungerar det idag
 - prognoser
 - segmentering
 - prissättning
 - prisbegränsning
4. Mätbart? Hur mäts det?
5. Implementering
6. Framtiden

TEMA I:

- ☐ Hur ser ägarförhållandena ut inom Choice? Skiljer de sig mellan Norden och övriga världen?
- ☐ Om mycket av driften är franchisebaserad, går en centraliserad RM-avdelning väl ihop med ett utvecklat franchiseprogram? Är det inte upp till varje enskild franchisetagare att intäktsmaximera? Hur mycket spelar varumärkeshantering in?
- ☐ Personlig definition av Revenue Management?
- ☐ Gör en jämförelse mellan Yield och Revenue, likheter och skillnader?

TEMA II

- ☐ Hur?
 - vem ligger bakom?
 - Var har ni hämtat inspiration?
- ☐ När?
 - när började arbetet med RM på allvar?
 - Spelade någon särskild faktor in?
- ☐ Varför?
 - enbart ekonomiska orsaker?
 - nån påverkan av 9/11?
 - Vilken är ambitionen med satsningen på RM?

TEMA III

- ☐ Hur genomförs RM arbetet?
- ☐ Vilken är den viktigaste förutsättningen för att lyckas med ett Revenue Managementarbete?
- ☐ Är någon beståndsdel av större vikt?
- ☐ Vad underbygger ett väl utvecklat RM program?
- ☐ Prognoser
 - Hur prognostiserar ni?
 - Vilka prognostiserar?
 - Hur omfattande är det datoriserade systemet?

- Hur är balansen mellan datasystem och mänsklig faktor?

☐ Segmentering

- Vilka segment delas marknaden upp i?
- Är segmenten många och nyanserade eller större och generella exempelvis affär/fritid?
- Vem eller var segmenterar/s? Datasystem? HK? Enskilda Hotellen? Varför?

☐ Prissättning/ Prisbegränsning

- Utifrån vilka grunder sätt priserna inom Choice? (Marknad? Kund? Fysisk kapacitet?)
- Hur hanteras prisbegränsningar? Är Choicekedjan enhetliga när det gäller rabatter, garanterade bokningar, hanteringen av no-shows och överbokningar? Eller ligger det på varje enskilt hotell att agera utifrån hur de vill hantera kunden?
- Hur viktigt är det att priset är motiverat till kunden och att kunden verkligen förstår varför han betalar ett visst pris? Tas hänsyn till kundlojalitet?
- Andra parametrar som spelar in?
- Tror du att HK's uppfattning om ovanstående överensstämmer med hotellens uppfattning som är i eye-to-eye kontakt med kunderna när till exempel hotellet är överbokat eller kunden inte får sitt "vanliga" pris?

- ☐ Vilken tidslimit har man kring RM? Ligger rummen på Rack-rate ett halvår innan eller när slår RM in? Kan det vara motiverat att höja priset på ett rum som bokats ett halvår innan man visste hur det kommer att se på marknaden den veckan eller månaden?

TEMA IV

- ☐ Hur mäts RM's inverkan på lönsamheten?

- ☐ Hur mycket mäter man?

- ☐ Vilka faktorer måste man ta med i beräkningen som påverkar förutom RM? Vilken vikt läggs vid dessa?

- ☐ Vad annat är av vikt att mäta förutom det ekonomiska resultatet?

- ☐ RevPAR

+/-

- ☐ RevPAC

+/-

TEMA V

- Hur viktig är implementeringen? Hur bör en implementering av RM arbetet ske i en organisation?
- Vilken tyngd läggs på utbildning?
- Vilka nivåer på personal bör involveras? Vilka på hotellen bör vara involverade? På vilka nivåer bör det läggas? Exempelvis, alla receptionister eller enbart receptionschefen?
- Vilka avdelningar bör involveras i ett framgångsrikt RM arbete?
Hotellens möjlighet till egen påverkan? Tror du att hotellen känner sig delaktiga i de direktiv de får?
- Tror du att kommunikationen mellan central RM avdelning och de olika hotellen fungerar som den ska? Får alla hotellen samma direktiv, oavsett läge, storlek och varumärke?
- Har ni stött på några större problem?

TEMA VI

- Hur tror du framtiden ser ut för hotellen och dess arbete med RM? Kommer RM att vara kritiskt för hotellens överlevnad? Kommer fler hotell att satsa på RM program?
- Kan du se några förändringar i attityder kring företagsledning? Är det ett fundamentalt skifte på väg med kunden i fokus mer än hotellets fysiska attribut? Är detta i så fall en problematisk omställning?

Bilaga II

Intervjuguide till intervjuer med Revenue Managementansvariga på hotellen

1. Vilken information har du fått om Choice Revenue Managementprojekt?
2. Personlig definition av Revenue Management?
3. Hur viktigt är Revenue Management?
4. Har du jobbat/stött på Revenue Management tidigare? Om ja, när/hur?
5. Anser du att ni redan jobbat med detta innan? Hur segmenterar ni?
6. Känner du att kommunikationen mellan HK och hotellet är tillfredsställande?
7. Är informationen från HK tillfredsställande?
8. Känner du att hotellet har någon möjlighet att påverka arbetet eller är direktiven från HK fasta? Får ni direktiv överhuvudtaget?
9. Är övriga personalen involverade? Vilka nivåer? Vilka avdelningar är involverade?
10. Hur tror du framtiden ser ut på hotellmarknaden?
11. När fick ni först info om projektet? Har ni fått någon tidsplan för genomförandet?
12. Tror du att detta kommer att förändra något i kundrelationerna? Hur hanterar ni no-shows, överbokningar, garanterade rum? Kommer det att bli någon förändring i och med införandet av Revenue Management?
13. Mäter ni RevPAR?

Bilaga III

Frågor vid mailkontakt med respondenter vid huvudkontoret.

Frågor riktade mot salesavdelningen angående synen på Revenue Management, respondent: Johan Fägerblad

1. Hur mycket influerar Revenue Managementprogrammet de dagliga rutinerna kring sales? Är det någon skillnad mot innan Choice valde att, i högre grad, fokusera på Revenue Management?
2. Har ni direktiv från Revenue Managementavdelningen?
3. Vad ligger till grund för slutande av avtal? Är det enbart antal hotellnätter?
4. Hur väljs presumtiva avtalskunder ut? Väljer varje salesavdelning själva eller finns det uppbyggda program som selekterar marknaden?
5. Hur bestäms avtalspriser? Är det utefter centrala riktlinjer eller på lokala nivåer? Hur begränsar ni avtalen?
6. Hur tror du framtiden ser ut på den skandinaviska hotellmarknaden? Kommer Revenue Management att vara kritiskt för hotellens överlevnad?
7. Hur tycker du, ur ett salesperspektiv, att Revenue Management arbetet inom Choice fungerar idag? Är det någon del som fungerar bättre? Sämre? Jobbar avdelningen aktivt mot Revenue Management eller enbart utefter direktiv från Revenue Management avdelningen?

Frågor riktade mot driftsavdelningen angående synen på Revenue Management, respondent: Robert Wilhelmsson

1. Hur mycket influerar Revenue Managementprogrammet de dagliga rutinerna kring driftsavdelningen? Är det någon skillnad mot innan Choice valde att, i högre grad, fokusera på Revenue Management?
2. Har ni direktiv från Revenue Managementavdelningen?
3. Hur tror du framtiden ser ut på den skandinaviska hotellmarknaden? Kommer Revenue Management att vara kritiskt för hotellens överlevnad?
4. Hur tycker du, ur ett driftsperspektiv, att Revenue Management arbetet inom Choice fungerar idag? Är det någon del som fungerar bättre? Sämre? Implementeras det aktivt i driften inom Choice? Om ja, hur?

Bilaga IV

Intervjuguide till telefonintervju med Benedicte Rosenbrinck, Horesta.

Alla dessa frågor ställs ur ett skandinaviskt perspektiv och med den skandinaviska hotellmarknaden i fokus.

Tema I

- ☐ Hur länge har du arbetat aktivt med Revenue Management(RM)frågor?
- ☐ Vad fångade ditt intresse?
- ☐ Hur har du sett att RM har utvecklats och förändrats under tiden du arbetat med det?

- ☐ Vilken är den viktigaste förutsättningen för att lyckas med ett Revenue Managementarbete?
- ☐ Är någon beståndsdel av större vikt?
- ☐ Vad underbygger ett väl utvecklat RM program?

- ☐ Hur tror du framtiden ser ut för hotellen och dess arbete med RM? Kommer RM att vara kritiskt för hotellens överlevnad? Kommer fler hotell att satsa på RM program?

Tema II

- ☐ Vilka lärdomar har uppdagats i arbetet med ditt projekt i Köpenhamn? Slutsatser av detta?
- ☐ Är de 2-3 % i intäktsökning högre eller lägre än förväntat? Fanns det förväntningar på resultatet över huvudtaget.
- ☐ Hur vet man att intäktsökningen har med RM att göra? Hur kan de 2-3 % direkt härledas till RM arbetet? Vilka är jämförelserna, förutom intäktsökningen, gentemot andra hotell som inte valt att arbeta med RM?
- ☐ Vilken/Vilka är den/de vanligaste metoderna att mäta effekterna av ett RM arbete? Vilken är enklast? Vilken är mest utbredd? Vilken är tillförlitligast?

Tema III

- ☐ Hur bör en implementering av RM arbetet ske i en organisation?
- ☐ Vilka avdelningar bör involveras i ett framgångsrikt RM arbete?⁶
- ☐ Vilka nivåer på personal bör involveras? Exempelvis, alla receptionister eller enbart receptionschefen?
- ☐ Kan du se några förändringar i attityder kring företagsledning? Är det ett fundamentalt skifte på väg med kunden i fokus mer än hotellets fysiska attribut? Är detta i så fall en problematisk omställning?