



**LUNDS**  
**UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Revenue Management - "Det är så det är"

Vad ledningens förståelse för verktyget innebär  
för kundens upplevda rättvisa

Anna Dahlberg

Karin Larsson

Ulrika Lilja

**Handledare**

Lena Eskilsson

Ola Thufvesson

**Kandidatuppsats, 15 hp**

**Vårterminen 2008**

## SAMMANFATTNING

<b>Titel:</b>	Revenue Management - "Det är så det är"  Vad ledningens förståelse för verktyget innebär för kundens upplevda rättvisa
<b>Författare:</b>	Anna Dahlberg, Karin Larsson & Ulrika Lilja
<b>Handledare:</b>	Lena Eskilsson & Ola Thufvesson
<b>Institution:</b>	Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet
<b>Nivå:</b>	Kandidatuppsats 15 hp, Vårterminen 2008
<b>Syfte och frågeställningar:</b>	Syftet med uppsatsen är att undersöka om ledningens förståelse för Revenue Management (RM) påverkar kundens uppfattning om ett rättvist pris.  De frågeställningar vi behandlar i uppsatsen är följande;  Hur påverkar ledningens förståelse för RM frontpersonalens arbete med verktyget?  Hur uppfattar frontpersonal att kunden reagerar på RM?
<b>Metod:</b>	Det empiriska materialet inhämtades från 13 muntliga intervjuer. Ansatsen är abduktiv och undersökningen är kvalitativ.
<b>Slutsatser:</b>	Teori och fallstudie visar att ledningens förståelse är en grundläggande faktor för att arbetet med RM skall ha möjlighet att vara förenligt med ett kundperspektiv. För att arbetet med RM ska uppfattas som rättvist av kunden krävs att högsta ledningen inser vikten av utbildning inom RM för all personal samt att pris följer tjänstekvaliteten.
<b>Nyckelord:</b>	Revenue Management, Service Management, rättvisa, förtroende, ledning, flexibel prissättning.

## FÖRORD

Under våren 2008 har vi haft den stora glädjen att skriva den här kandidatuppsatsen. Det är med stolthet vi nu delar med oss av resultatet.

Vi vill rikta ett stort tack till Avalon Hotel, Best Western Hotel Helsingborg, Clarion Collection Hotel Odin, Clarion Grand Hotel Helsingborg, Comfort Hotel Nouveau, Elite Hotels, First Hotels, Grand Hôtel Stockholm, Scandic Hotels och Sheraton Stockholm Hotel för deras tid och intressanta intervjuer.

Sist men inte minst vill vi tacka våra handledare Lena Eskilsson och Ola Thufvesson för att de med goda råd och konstruktiv kritik hjälpt oss framåt under arbetets gång.

Helsingborg 2008-05-29

Anna Dahlberg, Karin Larsson och Ulrika Lilja

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning .....	1
Förord .....	2
1. Inledning .....	6
1.1. Det intäktsfokuserade verktyget .....	6
1.2. Problembeskrivning .....	7
1.3. Syfte & Frågeställningar .....	7
1.4. Teoretisk ram .....	8
1.5. Centrala begrepp .....	10
1.6. Disposition .....	11
2. Tillvägagångssätt .....	12
2.1. Intervju .....	12
2.1.1 Val av respondenter .....	12
2.1.2. Respondenternas anonymitet .....	13
2.1.3. Skapande av intervjuguider .....	13
2.1.4. Genomförande av intervjuer .....	14
2.1.5. Bearbetning av intervjuer .....	14
2.2. Tolkningsbaserad ansats .....	14
2.3. Abduktiv ansats .....	15
2.4. Reliabilitet och validitet .....	15
2.5. Tillvägagångssätt vid analys .....	16
2.6. Avgränsning .....	16
2.7. Källkritik .....	16
3. Service Management .....	18
3.1. Att prissätta opåtaglighet .....	18
3.2. Att bygga en relation .....	19

3.3.	Att skapa värde .....	20
3.4.	Att uppfylla förväntningar .....	20
4.	Revenue Management.....	22
4.1.	Att anpassa pris.....	23
4.1.1.	Segmentering.....	23
4.1.2.	Bokningsrestriktioner .....	23
4.1.3.	Information.....	24
4.2.	Kunden i åtanke .....	25
4.3.	Känslan av rättvisa .....	26
4.4.	Förståelse.....	27
5.	En inblick i praktiken .....	29
5.1.	Om prissättning.....	29
5.1.1.	Bokningsrestriktioner .....	30
5.1.2.	Konsekvent prissättning .....	31
5.2.	Kundens skiftande förståelse.....	31
5.3.	"Det är så det är" .....	32
5.4.	Så tycker ledarna .....	32
5.4.1	Så tycker ledarna om frontpersonalens arbete.....	33
5.5.	Ett enhetligt företag.....	34
6.	Diskussion .....	36
6.1.	Effekter av flexibel prissättning .....	36
6.2.	En känsla av rättvisa.....	37
6.3.	Med hänsyn till fler aspekter .....	37
6.4.	Kompetent kommunikation.....	39
7.	Slutsatser och förslag till vidare forskning.....	41
7.1.	Här landar vi.....	41
7.2.	Förslag till vidare forskning.....	42

Källförteckning .....	43
Böcker .....	43
Artiklar .....	44
Elektroniska källor.....	46
Muntliga källor .....	47
Bilagor .....	49
Intervjuguide 1, anpassad för intervjuer med frontpersonal .....	49
Prissättning .....	49
Frontpersonalens uppfattning RM och om att arbeta med RM.....	49
Frontpersonalens åsikter om kundens reaktioner på RM .....	49
Frontpersonalens utbildning.....	49
Intervjuguide 2, anpassad för intervjuer med ledare .....	50
Prissättning .....	50
Ledarens uppfattning om RM och om att arbeta med RM.....	50
Utbildning.....	50
Utvärdering .....	50
Figur 4:1, Modell för kundens uppfattade rättvisa.....	51

## 1. INLEDNING

*Det inledande kapitlet introducerar läsaren till det ämne som undersöks. Problembeskrivningen åskådliggör det rådande problemet och sedan presenteras syfte och frågeställningar. Därefter presenteras de forskare som är relevanta och skapar den teoretiska grunden i uppsatsen samt redogörs för definitioner av de begrepp som är centrala för uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition för att klargöra hur uppsatsen är strukturerad.*

---

### 1.1. DET INTÄKTSFOKUSERADE VERKTYGET

I en av vårens utgåvor av Sveriges största facktidning inom hotell och restaurang, Restauratören, beskrivs Revenue Management (RM) som en gyllene lösning för att öka intäkter. Artikeln har överskriften "Ge inte bort dina pengar!" (Restauratören, läst: 2008-04-20). Det finns generellt en syn på verktyget RM som ett succéverktyg för hotellbranschen. I ett senare nummer av tidningen presenteras dock ett motsatt problem där Stockholm Visitors Board menar att hotellens priser stiger alltför mycket vid inbokade kongresser i staden. Det kan leda till att kongressarrangörer känner sig lurade vilket gör att de kan välja bort Stockholm nästa gång (Restauratören, läst: 2008-04-20). Våra egna erfarenheter från hotellbranschen överensstämmer med ovan nämnda problematik där vi i våra yrkesliv ofta mött problematiken mellan intäktsoptimering och kundnöjdhet.

Det har forskats mycket kring hur hotellföretag kan öka intäkter genom RM men det saknas forskning kring hur ledning bör kommunicera RM till frontpersonal så att prissättningen uppfattas som rättvis för kunden. Inom hotellbranschen har fokus legat på kortsiktig intäktsoptimering utan hänsyn till rättvisa ur ett kundperspektiv. Om kunden uppfattar priset som orättvist kan det ligga till grund för att relationen mellan köpare och säljare blir lidande. Ur ett större perspektiv kan hotellbranschen långsiktigt underminera sina chanser att vara lönsam (Mauri 2007, sid. 286-291).

RM har använts inom hotellbranschen i mer än två decennier (Mauri 2007, sid. 286). Grundtanken bakom RM är att optimera kapacitetsanvändning och därmed öka intäkter (Baker, Huyton &

Bradley 2000, sid. 277). RM handlar om att sälja rätt produkt, vid rätt tid, till rätt kund och till rätt pris (Cross 1998, sid. 40).

En kontrast till RM och fokuseringen på intäktsoptimering är Service Management (SM). SM är en ledningsfilosofi där ledning av företag är anpassad till de egenskaper tjänsteverksamheter har och tjänsteföretags natur (Grönroos 2002, sid. 16). SM poängterar vikten av att företag värnar om och underhåller kundrelationer (Lovelock, Vandermerwe och Lewis 1999, sid. 171).

## 1.2 PROBLEMBESKRIVNING

Ett pris satt med hjälp av RM kan skapa missnöje hos kunden och lämna den med en känsla av att bli orättvist behandlad (se till exempel Xia, Monroe & Cox 2004). Forskning kring hur kunden påverkas av RM har framför allt fokuserat kring hur pris framställs för kunden (som rabatt eller tillägg) och bokningsrestriktioner. En koppling mellan de problem som finns vid användandet av RM och ledningens nivå av förståelse för verktyget har enligt vår vetenskap inte gjorts i litteraturen. Vi tror att ledarens förståelse påverkar hur hon/han arbetar med RM vilket i sin tur påverkar frontpersonalen och deras kommunikation till kund.

Vår hypotes är att oförståelse hos ledare för de problem RM innebär påverkar frontpersonalens presentation av priset för kunden och kundens upplevda rättvisa. I den händelsekedjan tror vi att kunskap och information kan förbättra kundens syn på rättvisa.

## 1.3. SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med uppsatsen är att undersöka om ledningens förståelse för Revenue Management påverkar kundens uppfattning om ett rättvist pris.

De frågeställningar som behandlas i uppsatsen är följande;

Hur påverkar ledningens förståelse för RM frontpersonalens arbete med verktyget?

Hur uppfattar frontpersonal att kunden reagerar på RM?



#### 1.4. TEORETISK RAM

I den teoretiska ramen studeras SM och RM. Dessutom integreras teorier från andra forskningsområden för att förklara fenomen och för att komplettera med synvinklar som är relevanta för syftet med uppsatsen.

Motsättningen mellan SM och RM består i att de har olika fokus. SM framhåller vikten av tjänstens värde och kvalitet för kunden. Dessutom betonas långsiktiga relationer som skapas mellan företag och kund vid en tjänsteprocess av hög kvalitet. Då RM istället lägger vikten på att optimera intäkter med hjälp av olika tekniker utan kundfokus skapas den ovan nämnda motsättningen. Forskning inom RM och dess påverkan på kunden och kundens upplevda rättvisa har ökat under de senaste fem åren (se till exempel Ng 2008; Wirtz & Kimes 2007; Kimes 2003). Källor lämpliga för uppsatsen har hittats bland forskare som skrivit och publicerat mycket forskning inom de ämnen uppsatsen fokuserar på. Även författare utan ett stort antal publikationer har varit av intresse om deras forskning varit relevant för ämnet.

Internationellt är några av de största forskningsbidragen inom SM lämnade av Leonard L. Berry, Mary Jo Bitner, Christopher Lovelock, A. Parasuraman och Valarie Zeithaml. Berry är professor i marknadsföring på Mays Business School vid Texas A&M university och chef för centret vid samma universitet för detaljhandel och ledarskap på (Texas A&M university, läst: 2008-05-28). Bitner är professor och forskare inom service och marknadsföring på W.P Carey Business School vid Arizona State University. Hon ses som en av grundarna och ledarna inom ämnet service marknadsföring (Arizona State University, läst: 2008-05-25). Lovelock var professor vid Yale University och sågs som en av de ledande forskarna och professorerna inom SM (Lovelock, Vandermerwe & Lewis, 1999). Parasuraman är vice dekan vid Miami University's Business School (Miami University, läst: 2008-05-25). Zeithaml är professor i marknadsföring vid Kenan-Flagler Business School vid The University of North Carolina (University of North Carolina, läst: 2005-05.25).

Några av de främsta forskarna i Norden är Christian Grönroos och Evert Gummesson. Grönroos är professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring vid Svenska Handelshögskolan

i Helsingfors (Grönroos 2002). Gummesson är professor i SM och marknadsföring vid Stockholms universitet med lång erfarenhet av näringslivet (Gummesson 2002).

Inom RM är Sheryl E Kimes, Jochen Wirtz, Una McMahon- Beattie samt Aurelio G Mauri aktiva forskare inom ämnet. Sheryl E Kimes är professor vid Cornell Universitet i Ithaca och har publicerat över 30 artiklar. Hon intresserar sig speciellt för RM och att förutspå framtiden inom hotell, restaurang och golfbranschen (Cornell University, läst: 2008-05-25). Jochen Wirtz är lektor och även han tillhörande Cornell Universitet. Wirtz fokuserar på servicerelaterade ämnen som till exempel kundnöjdhet, servicegarantier och RM. Wirtz har publicerats i över 60 akademiska tidsskrifter (Cornell University, läst: 2008-05-25). Una McMahon-Beattie föreläser om marknadsföring vid Ulster University, Irland. Hon specialiserar sig på RM, prissättning och förtroende (McMahon-Beattie 2006). Aurelio G Mauri arbetar på institutionen för ekonomi och marknadsföring på Libera Università di Lingue e Comunicazione i Italien (SSRN, läst: 2008-08-27).

## 1.5. CENTRALA BEGREPP

För att underlätta för läsaren förklaras här begrepp som är centrala i uppsatsen;

**Bokningsrestriktioner** är en del av RM som innebär att vissa kundsegment hindras att boka rum till vissa priser (Lovelock & Wirtz 2007, sid. 630).

**Flexibel prissättning** är en del av RM och innebär att priser ändras på grund av ändrade villkor, exempelvis förväntad efterfrågan eller kvarvarande kapacitet (Müller-Bungart 2007, sid. 17-19).

**Förtroende** innebär att kunden känner tillit till företaget (WordNet Princeton, läst: 2008-05-27).

**Rättvisa** är omdömet om huruvida ett resultat och/eller processen för att nå resultatet är rimligt, acceptabelt och berättigat (Bolton, Warlop & Alba 2003, sid. 474-491).

## 1.6. DISPOSITION

Uppsatsen är strukturerad enligt följande;

**Kapitel ett** problematiserar RM i förhållande till rådande serviceteori vilket följs av en presentation av uppsatsens syfte, frågeställningar, teoretiska ram och centrala begrepp. Kapitlet avslutas med en disposition.

**Kapitel två** innehåller en motivering av valda metoder och ansatser. Avslutningsvis presenteras källkritik.

**Kapitel tre** presenterar SM-teorier gällande tjänster och prissättning.

**Kapitel fyra** redogör för RM-teorier som är intressant för uppsatsen.

**Kapitel fem** redogör för den utförda fallstudien genom att sammanfatta de intervjuades tankar och uppfattningar kring RM.

**Kapitel sex** består av analys av teori och fallstudie genom ett kritiskt förhållningssätt vilket utmynnar i framförandet av författarnas diskussion.

**Kapitel sju** lägger fram författarnas ståndpunkter och förslag till vidare forskning.

## 2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

*I följande avsnitt presenteras de metodval som tagits i arbetet med uppsatsen. Här presenteras även tillvägagångssättet för insamlande och bearbetning av teoretiskt och empiriskt material samt hur vi utfört vår analys och kommit fram till slutsatser.*

---

### 2.1. INTERVJU

För att samla in information genomfördes en fallstudie under perioden 2008-05-08 – 2008-05-23 vilken består av 13 intervjuer med hotellpersonal på olika nivåer och olika hotell.

#### 2.1.1 VAL AV RESPONDENTER

Först intervjuade vi hotellreceptionister från flera stora hotellkedjor, både nationella och internationella, för att bilda oss en uppfattning om hur kunden reagerar på flexibel prissättning. Utifrån intervjuerna framkom att den centrala problematiken kring upplevd rättvisa beror på hur priser förklaras och motiveras för kunden. Den insikten ledde till att vi intresserade oss för hur ledning, främst Revenue Managers, arbetar med att kommunicera RM till frontpersonalen.

För att täcka in vårt ämnesområde intervjuades ledare i form av både Revenue Managers, Revenue Managers med områdesansvar, en Revenue Manager med ansvar för RM för hela hotellkedjan, receptionschefer och en hotellchef. Ur frontpersonal intervjuades hotellreceptionister och bokningspersonal. Respondenterna delades in i två olika kategorier; ledare och frontpersonal (se Jacobsen 2002, sid. 230-231). Sammanlagt genomfördes 13 intervjuer. Vi antar ett holistiskt synsätt (se Jacobsen 2002, sid. 36) och menar att en anställd kan bete sig olika beroende på en mängd faktorer exempelvis vem hon eller han ska bemöta i en intervjusituation.

Intervju med ledare och frontpersonal har skett på följande hotell och hotellkedjor; Avalon Hotel, Best Western Hotel Helsingborg, Clarion Collection Hotel Odin, Clarion Grand Hotel Helsingborg, Comfort Hotel Nouveau, Elite Hotels, First Hotels, Grand Hôtel Stockholm, Scandic Hotels och Sheraton Stockholm Hotel. Urvalet gjordes för att vi ville få en så stor spridning som möjligt,

främst med hänsyn till vilken prisklass hotellet verkar inom. Ambitionen var att intervjua hotell från de största hotellkedjor som finns representerade i Sverige, samt hotell med varierande tjänsteutbud.

I empirin ligger tyngdpunkten på Revenue Managers eftersom hypotesen är att ledaren kommunicerar sin förståelse till frontpersonalen, vilket i förlängningen påverkar huruvida kunden uppfattar priset som rättvist. Receptions- och bokningspersonal intervjuades dels för att få en ingång till ämnet och dels för att få en bild av hur de arbetar med verktyget och hur de uppfattar att arbeta med det. Dessutom är det frontpersonalen som träffar kunden i de många dagliga kundmötena och det är de som har den största möjligheten att svara på hur kunder bemöter flexibel prissättning.

#### 2.1.2. RESPONDENTERNAS ANONYMITET

I uppsatsen uppmärksammas vilken befattning respondenterna har men inte vilken hotellkedja de arbetar för. Det är för vår undersökning intressant att se vilken typ av förståelse ledare har och hur den förs vidare till frontpersonalen.

#### 2.1.3. SKAPANDE AV INTERVJUGUIDER

För att få nyanserade och djupgående svar valdes den kvalitativa intervjun som metod (se Kvale 1997, sid. 36). Som hjälp för att skapa intervjuguiden och utföra intervjuer användes Steinar Kvales bok "Den kvalitativa forskningsintervjun". Han är forskare vid Århus universitet och skriver om den kvalitativa intervjun som ett verktyg för att införskaffa empiri. Som hjälpmedel för att strukturera, utforma och utföra intervjuer användes Kvales sju forskningsstadier, vilka består av tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Tematisering och planering innebär att problemet formuleras tillsammans med syfte och frågeställningar. Formuleringen leder sedan fram till en planeringsprocess av hur studien ska bedrivas för att bli användbar i forskningsarbetet (se Kvale 1997, sid. 79).

Vi analyserade, i enlighet med Kvale, den teori vilken berörde fenomen intressanta för uppsatsen, det för att utifrån teorin utveckla begrepp och hypoteser att bygga intervjuerna på (se Kvale 1997, sid. 69). Under intervjuernas gång framgick det att vi skulle få större nytta av varje intervju om frågorna anpassades efter tjänst, därför skapades två olika intervjuguiden med uppdelningen

ledare och frontpersonal (se Wallén 1996, sid. 76). Intervjufrågorna är av semi-strukturerad karaktär. Den formen av intervjufrågor passar för uppsatsens syfte som är att undersöka ett fenomen (se Jacobsen 2002, sid. 162-164). Vid skapandet av frågorna användes så kallade öppna frågor vilka uppmuntrar till större svar och ger utrymme för tolkning (se Bryman 2002, sid. 152-157).

#### 2.1.4. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER

De 13 intervjuerna har skett genom både personliga besök och per telefon under perioden åttonde maj till den nittonde maj, 2008. Vid telefonintervjuer ringde vi representanterna och bokade in intervjuer under den valda tidsperioden. På några hotell bokade vi personligen tid för intervjuerna. Efter tillstånd från den intervjuade spelades intervjun in på diktafon eller mobiltelefon för att sedan transkriberas.

Shah (2004) menar att det kan vara problematiskt att få fysiskt tillgång till de utvalda företagen och dess medarbetare (sid. 557). Dock har vi inte haft några problem med att få kontakt med de utvalda representanterna. Vår fysiska access berodde delvis på att de tillfrågade är positivt inställda till den utbildning vi läser och dess lärosäte.

#### 2.1.5. BEARBETNING AV INTERVJUER

Transkriberingen av intervjuer anpassades efter forskningssyfte (se Kvale 1997, sid. 152). Det bestämdes att inte skriva med pauser, skratt, mummel eller göra andra former av tolkningar när materialet transkriberades, då vi inte ämnar göra psykologiska tolkningar. Kvale (1997) menar att ju färre tolkningar av intervjuerna som görs vid transkriberingen desto högre blir transkriberingens tillförlitlighet (sid. 150).

## 2.2. TOLKNINGSBASERAD ANSATS

Den positivistiska ansatsen menar att det finns en objektiv värld utanför oss själva, vilken kan studeras på ett objektivt sätt. Den tolkningsbaserade ansatsen kritiserar den positivistiska ansatsen och menar att det inte finns någon objektiv bild av verkligheten, endast olika bilder (Jacobsen 2002, sid. 31-32). Vi har valt att arbeta utifrån en tolkningsbaserad ansats då vi anser att det inte är möjligt att förhålla sig helt objektiv. Dock strävar vi efter att förhålla oss kritiska till

oss själva och undvika att dra slutsatser baserade på vår förförståelse för ämnet. Vi är medvetna om att svaren från intervjuerna tolkas utifrån vår egen bild av verkligheten. Reflektion kring objektivitet anser vi öka graden av medvetenhet i våra tolkningar av svar då vi är mer uppmärksamma kring begreppet och problematiken.

### 2.3. ABDUKTIV ANSATS

Vi antar en abduktiv ansats då vi, genom att utgå ifrån teori och egna erfarenheter, formulerat syfte, problembeskrivning och skapat vår hypotes (se Alvesson & Sköldberg 2008, sid. 38). Vi har vid vissa tillfällen låtit ny teori tillkomma och/eller låtit teori falla bort med hänsyn till den information vi tillgodogjort oss från vår fallstudie. Den abduktiva ansatsen gör att vi har möjlighet att ta hänsyn till tidigare forskning samtidigt som vi empiriskt undersöker hur fenomen ser ut i dagsläget och vad tidigare forskning kan ha förbisett.

### 2.4. RELIABILITET OCH VALIDITET

Reliabilitet handlar om undersökningens tillförlitlighet. Då vi utfört vissa intervjuer tillsammans men även ett flertal på egen hand och kommit till samma resultat anser vi att det tyder på att resultaten är tillförlitliga. Vidare är vi medvetna om att våra intervjuer skett i situationer som troligtvis är ovanliga för de intervjuade. För att mildra den effekt det kan ge har intervjuerna genomförts via telefon eller på de tillfrågades arbetsplatser (se Jacobsen 2002, sid. 270-272). Att befinna sig på en respondentens arbetsplats kan innebära andra problem så som att respondenten känner sig stressad över att andra kan höra konversationen eller en oro över att berätta för mycket om arbetsplatsen. Dessutom kan respondenten vara orolig över att inte framstå som kompetent i sin arbetsroll. Vi tror att syftet med vår uppsats, att undersöka ett fenomen, underlättat för respondenterna eftersom vi presenterat frågor vi inte tror uppfattas som hotande.

Genom att välja data, från vad som av många uppfattas som trovärdiga källor, vid val av teori värnade vi om reliabilitet. Den teori vi använt bygger på kvalitativ forskning. Vi har valt forskning som så nära som möjligt knyter an till syftet med vår uppsats (se Jacobsen 2002, sid. 152-153).



Den empiri vi samlar in måste vara valid, det vill säga att den verkligen mäter det vi vill mäta och att det vi mäter har relevans (se Jacobsen 2002, sid. 34-36). Vidare har de inte varit vår avsikt att finna en sanning, vilket vi inte anser vara möjligt inom samhällsvetenskaplig forskning, utan våra kvalitativa undersökningar syftar till att förstå och fördjupa ett fenomen (se ibid., sid. 266-277).

## 2.5. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT VID ANALYS

Efter insamling och transkribering av empiri genomsöktes materialet efter teman, likheter och olikheter. Därefter prövade vi om det fanns några samband mellan teori och empiri (se Jacobsen 2002, sid. 230-245). I analysprocessen tolkade vi det som vår empiri och teori innehöll för att sedan presentera våra huvudrön i analys, diskussion och i våra slutsatser (se ibid., sid. 250).

## 2.6. AVGRÄNSNING

På grund av uppsatsens omfattning har vi avgränsat oss genom att inte intervjua kunder då det skulle krävas ett för stort antal intervjuer för att få en rättvisande bild av deras åsikter. Genom att tala med personer som har direkt kundkontakt, så som receptionister och bokningspersonal, har vi kunnat få en övergripande bild av kundens åsikter om flexibel prissättning. Det eftersom personalen träffar ett stort antal kunder under varje arbetspass. Ledares förståelse har undersökts genom att intervjua personer som har en ledande position på olika nivåer inom hotell.

## 2.7. KÄLLKRITIK

Forskare kan vinkla verkligheten till sin ståndpunkts fördel. Det är därför viktigt att förhålla sig kritisk till de "sanningar" man presenteras för. Vi har under arbetets gång varit medvetna om den problematiken. Vi försöker ställa oss kritiska till den forskning vi använt och har medvetet sökt forskning från välrenommerade forskare.

De intervjuade arbetar samtliga med RM. Vi är medvetna om att de därför är mer eller mindre färgade av sitt arbete och har svårt att förhålla sig objektiva till ämnet. Det kan även vara känsligt

för de intervjuade att uttala sig negativt om sin arbetsplats vilket kan påverka deras öppenhet kring ämnet.

SM fokuserar på aspekter som kundnöjdhet, värde och goda relationer vilket de menar leder till långsiktig lönsamhet. Vi menar att för att bedriva en lönsam verksamhet måste företag förutom ett långsiktigt perspektiv även se till nuet. SM förutsätter enligt oss att personal arbetar för företagets och kunders bästa. Så ser verkligheten inte alltid ut, ibland går personal till sitt arbete endast för att erhålla lön eller av andra anledningar.

RM å andra sidan har kritiserats för ett kortsiktigt fokus. Vidare fokuserar den forskning vi använt inom RM kring bristen på kundperspektiv inom RM och vi tar inte upp de positiva aspekter av RM som finns.

### 3. SERVICE MANAGEMENT

*I den teoretiska referensramen behandlas först ett avsnitt om Service Management (SM). Där ges en övergripande introduktion till SM samt vad som skapar värde och kvalitet för kunden. Vidare behandlas hur forskare inom SM ser på vikten av relationer och kommunikation i tjänsteprocessen.*

---

De ledningsprinciper som används för styrning i tjänsteföretag kallas SM. Ledning av företag är då anpassad till de egenskaper tjänsteverksamheter har och tjänsteföretag natur. Kärntjänsten, till exempel ett hotellrum, är nödvändig för framgång men det är kärnerbjudandet tillsammans med hanteringen av ett antal tjänster, det totala tjänsteerbjudandet, som avgör om företaget blir framgångsrikt eller inte. Det finns fyra grundläggande egenskaper som kännetecknar tjänster; de är processer bestående av en rad aktiviteter snarare än saker, kunden deltar minst i viss mån i tjänsteproduktionens process och tjänster produceras och konsumeras helt eller delvis samtidigt och går därför inte att lagra (Grönroos 2002, sid. 16, 59, 216-17).

#### 3.1. ATT PRISSÄTTA OPÅTAGLIGHET

Tjänster med sin opåtaglighet är svårare att prissätta än varor. Det är svårare att räkna ut vilka finansiella kostnader varje tjänst tar i anspråk eftersom andel input och output skiljer sig åt vid varje servicemöte. Det betyder att de inte kostar lika mycket att producera och inte heller ger lika mycket värde till varje kund. Det är inte heller enkelt att definiera vad en serviceenhet är vilket skapar frågan om vad som ska vara basen för prissättning. Hotell har höga fasta kostnader i form av byggnader men den extra kostnaden det innebär att erbjuda en extra gäst en tjänst kan vara minimal (Lovelock, Vandermerwe & Lewis 1999, sid. 345-348). Det är en utmaning för serviceföretag att minska påverkan som förändringar så som olika säsonger och skillnader skapar i efterfrågan. Grönroos (2001) menar att ett sätt att minska skillnaderna är att styra kundtillgången genom att till exempel erbjuda lägre priser vid lågsäsong och på så sätt styra kunden (sid. 151).

Tjänsters opåtaglighet och det stora behovet av personal gör det svårare för kunder att se vad de får för sina pengar när det gäller tjänster till skillnad från varor (Lovelock, Vandermerwe & Lewis 1999, sid. 345-348). Fisk, Grove och John (2000) framhåller att pris är mer än bara det som kunden betalar för en tjänst; det är ett medel för att bygga relationer, förmedla kvalitet och hjälpa till att skapa långsiktig lönsamhet för företaget (sid. 144). Grönroos (2002) resonerar kring fördelar med att ta ut ett högre pris vilket han menar i längden, på grund av större möjligheter att erbjuda bättre service, kan ge kunden ett lägre pris (sid. 151).

Problematik som flexibel prissättning innebär för serviceföretag gäller bland annat framtagning av priser och hur kunden hanteras i sammanhanget. Teknologiska framsteg har gjort det möjligt för serviceföretag att använda historik och nuvarande beläggning för att göra sofistikerade analyser och ta fram olika priser för olika tidpunkter och kundsegment. Att vara för beroende av teknologiskt framtagna priser kan innebära prisstrategier som är fulla av restriktioner och regler för att undvika att de som är beredda att betala mer använder sig av de erbjudanden som finns till lägre priser. Det finns även en fara för cyniska överbokningar som gör de kunder som trodde att de hade en bekräftad bokning besvikna. Därför behöver serviceföretag se till ett långsiktigt perspektiv och värna om att bygga goda relationer till sina kunder (Lovelock, Vandermerve och Lewis, 1999, sid. 357-359). I goda och långsiktiga relationer är det inte alltid lönsamt att ta ut det högsta möjliga priset av kunden eftersom företagets prissättning då inte bygger förtroende från kunden. Det är viktigt att den personal som kommunicerar priset till kunden kan ge exakta och riktiga prisuppgifter (ibid., sid. 357-359, 367).

### 3.2. ATT BYGGA EN RELATION

Relationer bygger på ett förtroende mellan företaget och kunder. Förtroende kan beskrivas som att en part, i det här fallet kunden, kan förvänta sig att företaget kommer att bete sig på ett visst sätt i en viss situation. Berry (1999) menar att om företag uppfattas som pålitligt och rättvist skapar det grunden till förtroende som i sin tur leder till lojalitet (sid. 128). Många företag har insett att goda relationer kan skapa lojala kunder. Därför satsar de mer på att behålla, vårda och utveckla de befintliga relationerna (Grönroos 2002, sid. 43, 50). Forskning kring kunders fördelar i en relation med tjänsteföretag visar att den viktigaste fördelen är säkerhet, det vill säga att de känner sig tryggare i sitt val än de gjort om de bytt företag. I en känsla av säkerhet hos kunden

ingår minskad oro, ett ökat förtroende för leverantören och en känsla av att kunna lita på leverantören (Gwinner, Gremler & Bitner, 1998, sid. 101-114).

### 3.3. ATT SKAPA VÄRDE

Det finns givna värdeskapande faktorer i varje relation vilka påverkar den upplevda tjänstekvaliteten. Grönroos (2002) förklarar värde som något som kunderna upplever mellan och i interaktionen med tjänsteleverantörer när de konsumerar eller använder tjänster. Vidare menar han att ett bra värde ur kundens perspektiv har en bra inverkan på kundens lojalitet (sid. 141-166).

Förtroende är den faktor kunder finner viktigast vid bedömningen av en tjänsts kvalitet (Berry, Parasuraman och Zeithaml 1994, sid. 144). Berry och Parasuraman (1991) menar att det är särskilt viktigt med förtroende för tjänsteföretaget eftersom tjänsten inte kan ses eller prövas innan köpet utan endast kan evalueras efteråt (sid. 144). Kundens förtroende för företag innefattar att företaget ser till kundens bästa och är ärligt och pålitligt. Faktorer som påverkar företagets förtroende är bland annat företagets rykte och frontpersonalens egenskaper (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, sid. 4).

Ytterligare faktorer som påverkar kundens upplevda tjänstekvalitet är tillförlitlighet och kommunikation. Tillförlitlighet inbegriper att företaget agerar konsekvent och pålitligt. Kommunikation med kunden behöver informera och lyssna på kunden. För att kommunikation ska uppfattas som bra behöver personalen vid behov kunna förklara tjänsten, dess pris, sambandet mellan tjänsten och dess kostnad samt försäkra kunden om att eventuella problem kommer att lösas (Grönroos 2002, sid. 141-166).

### 3.4. ATT UPPFYLLA FÖRVÄNTNINGAR

Frontpersonal på ett hotell har ofta i uppgift att skapa och leverera service i samspel med kunden. De ger bland annat information, gör bokningar, löser problem och tar betalningar. Framför allt nya kunder kräver mer hjälp med att använda tjänsten. Om personalen är dåligt utbildad och informerad och saknar stöd från ledningen är det svårt för dem att göra ett bra arbete (Lovelock,

Vandermerwe och Lewis 1999, sid. 375-380). Grant (2008) poängterar företags möjlighet att koordinera och styra personalens beteende genom företagets kultur. Med hjälp av delade värderingar menar han att företagets strategi på ett bättre sätt kan implementeras (sid. 196-197).

I tjänsteföretag har en stor del av personalen kundkontakt. Kunden använder sina förväntningar och tidigare erfarenheter i sin uppfattning av den personal de möter på exempelvis ett hotell. Om någon i personalen inte lever upp till kundens önskade standard påverkar det kundens syn på hela organisationen. Ett dåligt bemötande från personalen kan helt undergräva en kunds lojalitet till företaget (Fisk, Grove & John 2000, sid. 56).

## 4. REVENUE MANAGEMENT

*I föregående kapitel behandlades hur ledningsfilosofin SM ser på tjänster och vilka aspekter tjänsteföretag bör ta hänsyn till vid prissättning. Vidare förklarades vikten av långsiktiga relationer för ökad lönsamhet. I följande kapitel avhandlas hur man vid användandet av verktyget RM ser på prissättning. Dessutom behandlas de aspekter företag bör ta hänsyn till vid användandet av RM för att bibehålla goda kundrelationer.*

---

Revenue Management (RM) är en teknik som avser öka intäkter för företag. Grundtanken bakom RM är att företag ska styra kapacitetsanvändande genom att undersöka bland annat tillgång och efterfrågan (Baker, Huyton & Bradley 2000, sid. 277- 280). Vidare använder RM olika tekniker för att allokera begränsade resurser, till exempel hotellrum, bland olika kundsegment (Müller-Bungart 2007, sid. 15-16). Det är lämpligt att använda sig av RM inom företag som har höga fasta kostnader och låga rörliga kostnader (Mauri 2007, sid. 285). Det krävs vidare en standardiserad produkt samt att produkten erbjuds under en längre tidsperiod för att man ska kunna beräkna framtida efterfrågan och för att kunna acceptera eller neka anbud på ett rimligt sätt (Müller-Bungart, 2007, sid. 6-7). Ett exempel på en standardiserad produkt inom hotellbranschen är en natt i en speciell rumstyp, inklusive frukost och tillgång till träningslokaler.

RM baseras bland annat på prognoser för efterfrågan vilket kan vara riskabelt om de inte tar hänsyn till det långsiktiga värdet av kunder. En sådan applicering gör att intäkter maximeras vid enskilda transaktioner, men kan visa sig vara mindre optimalt på lång sikt (Mauri 2007, sid. 290-291). Kunden, som är en extern faktor, är medproducent till hotellets tjänster. Att RM måste förlita sig på externa faktorer leder till två problem; det är svårt att beräkna efterfrågan och det går inte att öka kapacitet när efterfrågan är större än tillgången. RM påverkas även av att kundgruppen är heterogen. Det innebär att kunders önskemål varierar och det är därför svårt att tillfredsställa samtliga gästers behov (Müller-Bungart, 2007, sid. 3).

Det är möjligt att påverka kundens beteende mot olika sätt att köpa och använda tjänster med ett lägre pris, till exempel genom rabatterat pris för de som bokar tidigt (Mauri 2007, sid. 291). Däremot menar Kimes (2002) att RM kan resultera i ett kortsiktigt tänkande där lönsamhet på lång sikt negligeras. Fokus på kapaciteten kan ta fokus från service vilket resulterar i förlorade kunder. Det är hög konkurrens inom hotellbranschen vilket gör det enkelt för kunden att byta hotell om kunden upptäcker för stora variationer i priset mellan vistelserna (sid. 21-23).

#### 4.1. ATT ANPASSA PRIS

Flexibel prissättning innebär att priser ändras på grund av ändrade villkor, exempelvis förväntad efterfrågan eller kvarvarande kapacitet. Flexibel prissättning strävar efter att styra efterfrågan så att hotellföretag kan maximera ledig kapacitet och intäkter (Müller-Bungart 2007, sid. 17-19). Efterfrågan är mer förutsägbar än vad den kan verka vid första anblick. Kunder med större betalningsmöjlighet tenderar att boka med kortare framförhållning än gäster som vill undvika de högsta priserna (ibid., sid. 1). Rust och Chung (2006) framhåller att rätt val av tidpunkt är essentiellt inom efterfrågan på service. Om efterfrågan är högre än tillgången är chansen till försäljning missad (sid. 564-566).

##### 4.1.1. SEGMENTERING

För att göra en mer korrekt prissättning delas heterogena kundgrupper upp i olika kundsegment, exempelvis i fritidsresenärer och affärsresenärer. Acceptansen för flexibel prissättning varierar mellan olika kundsegment, till exempel beroende på ålder (Mauri 2007, sid. 287). Kunden vill oftast inte avslöja hur mycket den är villig att betala därför måste hotell förlita sig på dess uppträdande för att separera de olika segmenten. För att hindra kundsegment som är villiga att betala mer för tjänsten görs de billiga alternativen mindre attraktiva. Exempelvis kan avbeställningsskydd- och ombokningsskydd tas bort. Det påverkar exempelvis affärsresenärer som ofta vill kunna ändra sin bokning vilket kan resultera i att de väljer ett mer flexibelt och kostsamt alternativ. Tekniken kallas för bokningsrestriktioner (Müller-Bungart 2007, sid. 5).

##### 4.1.2. BOKNINGSRESTRIKTIONER

Bokningsrestriktioner är de regler som hotell använder sig av för att segmentera kunder och rättfärdiga varför olika kunder betalar olika pris. Korrekt designade bokningsrestriktioner tillåter kunden att själv segmentera sig utefter villighet att betala, beteende och behov (Hanks, Cross & Noland 2002, sid. 40-45). Det kan hjälpa företag att identifiera de kunder som är benägna att



acceptera vissa restriktioner i sina köp och konsumtion av upplevelserna och erbjuda dem lägre priser (Mauri 2007, sid. 289). Till exempel kan kunden erbjudas ett lägre pris om hon/han bokar och förhandsbetalar hotellrummet tre månader innan vistelsen. Det finns två typer av grundläggande bokningsrestriktioner som hotell kan applicera för att anpassa sina priser; fysiska och icke-fysiska. I fysiska bokningsrestriktioner inkluderas till exempel rummets utsikt, storlek, interiör och extra service. Gällande icke-fysiska bokningsrestriktioner inkluderas konsumtionens karaktär (varaktighet, frekvens eller konsumtionens volym), transaktionsegenskaper (tid för bokning) och kundens egenskaper (ibid., sid. 289). Det måste finnas en balans mellan bokningsrestriktioner och tjänstens kvalitet annars förlorar kunden en del av tjänstens värde medan företagets värde ökar (Kimes 2002, sid. 21-30).

En annan form av bokningsrestriktion är kapacitetskontroll som innebär att det antal rum som säljs till ett lågt pris begränsas. Det görs för att undvika alternativkostnader, vilket är kostnaden för att acceptera en intäkt som kan vara lägre än en förfrågan av högre värde som kan komma senare. Risken är att rummet inte blir bokat till ett högre pris vid ett senare tillfälle. Det ena sättet är att begränsa antalet rum som säljs till ett visst pris. Det andra sättet är att beräkna alternativkostnaden av att acceptera ett visst anbud och bara ta anbudet om vinsten av att acceptera är större än alternativkostnaden (Müller-Bungart 2007, sid. 15). Ett annat sätt är att reglera priser utefter säsongsbaserad efterfrågan (Rust och Chang 2006, sid. 546-566).

#### 4.1.3. INFORMATION

Information spelar en viktig roll i avgörandet för vad kunden upplever som acceptabelt gällande prissättning. Ett företag kan till stor del påverka mängd och typ av information som kunden erhåller. Studier visar att om kunder blir erbjudna information om hotellets prissättning i förebyggande syfte kan det leda till ett avsevärt stöd för att priset är rättvist satt (Mauri 2007, sid. 289). Information är ett måste för att kunden ska kunna avgöra om ett pris är rimligt jämfört med konkurrenters erbjudanden. De olika priser ett hotell har måste finnas tillgängliga för kunden, det måste finnas insyn (Kimes 2002, sid. 21-30). Avslutningsvis är det viktigt att kunder får göra fria val, är medvetna om företagets kutym, får fullständig information och att transparenta priser finns tillgängliga (Mauri 2007, sid. 291).

## 4.2. KUNDEN I ÅTANKE

Det har forskats kring hur ett kundperspektiv kan integreras inom RM. Wirtz & Kimes (2003) har kommit fram till att företag måste uppmärksamma de potentiella problem RM kan orsaka för kundnöjdhet och göra det innan de uppstår. De menar vidare att RM och kundorientering kan existera ihop men att det är upp till den högsta ledningen inom marknadsföring och försäljning att integrera användandet i företagets operativa del på ett bra sätt (sid. 125-135).

Det finns studier som visar att RM har blivit mer accepterat av kunder i hotellsektorn. Från kundens synvinkel är hotell en leverantör av rum och sängplatser men att hotellet ska vara vinstdrivande är sällan en del av kundens uppfattning om hotellets uppgift (Kimes 2002, sid. 21). Baker, Huyton och Bradley (2000) menar att det finns en risk för att kunden avstår från att boka då den förstår att den eventuellt får betala mer för ett rum än en annan kund gör (sid. 286). Hotellföretag måste lyssna till gästen för att kunna erbjuda lösningar som optimerar hotellets vinstpotential samtidigt som de erbjuder den bästa produkten och priset för sin marknad. Resultatet ger ett större antal nöjda gäster (Pinchuk 2006, sid. 85).

Genom att använda information om kunden och kundens vilja att betala är det lättare att erbjuda rätt pris vid varje individuell transaktion. Kundinformation, vilken kan samlas in från bland annat personal och företagets hemsida, kan även användas för att öka individuell kundnöjdhet och samtidigt maximera intäkter från varje kund. Detaljerad kunskap om varje kund möjliggör för hotell att anpassa sina erbjudanden. Det gör det möjligt att implementera RM för tillfälliga gäster och långsiktiga program för de gäster vilka ses ha störst lönsamhetspotential. Då RM applicerar anpassade förhållanden av pris och tillgänglighet uppstår moraliska aspekter. De etiska frågorna inkluderar företagets användning av personlig information för att värdera till vilken grad kunden efterfrågar service. Ett hotellföretag kan till exempel analysera karaktärsdragen hos varje kund och använda den informationen för att bestämma både pris och tillgänglighet för olika tjänster. Det är förståeligt att ett antal hotellgäster kan anse RM som orättvis och diskriminerande då den huvudsakligen används för att exploatera kundens okunskap om RM (Mauri 2007, sid. 291).

### 4.3. KÄNSLAN AV RÄTTVISA

Rättvisa kan definieras som omdömet om huruvida ett resultat och/eller processen för att nå resultatet är rimlig och acceptabelt (Bolton, Warlop & Alba 2003, sid. 475). Att företag handlar rättvist är ett instrument för maximerad vinst på långsikt (Kimes 2002, sid. 21). Ng (2008) anser att ett av de största problemen med användandet av RM är den upplevda rättvisan av prissättningen. RM syftar till att öka ett företags lönsamhet men om praktiserandet innebär att kunder upplever prissättningen som orättvis blir lönsamheten endast kortsiktig (sid. 125). Dock menar Kimes (2002) att alla företag med begränsad kapacitet bör överväga att använda RM om de kan få det att vara ett rättvist system ur kundens synvinkel (sid. 21-23).

Hur ett pris framställs för kunden har betydelse för kundens uppfattning av prisets rättvisa (Ng 2008, sid. 127-128). Enligt studier har det framkommit att kunder uppfattar ett pris som mer acceptabelt om det kallas för rabatterat än om det kallas för avgift eller kostnad, även om priset är detsamma (Kahneman & Tversky 1979, sid. 199-214). Uppfattningen om rättvisa influeras av kundens uppfattade värde och kundnöjdhet och skapar olika känslor och respons ifrån kunder. En missnöjd kund kan svara genom att sluta köpa servicen tillfälligt eller permanent. Kunden kan framföra klagomål eller sprida negativ word-of-mouth. Det finns en möjlighet att kunden stannar kvar på grund av bristande alternativ eller höga kostnader för att byta leverantör (Mauri 2007, sid. 287). Ovanstående beteenden kan vara kombinerade.

Kundens referenspris hänvisar till hur mycket en kund tycker att en tjänst ska kosta och hur den ska hanteras. Kunden önskar ett rättvist pris men de flesta kunder anser även att företaget ska få en rimlig lönsamhet (Kahneman, Knetsch & Thaler 1986, sid. 728-741). Kunden vill få ut lika mycket värde ur tjänsten som företaget får (Ng 2008, sid. 125). Ett pris uppfattas som rättvist så länge det inte avviker för mycket från det pris kunden ser som tjänstens referenspris. Kimes och Wirtz (2003) uppmärksammar de problem kundens referenspris kan orsaka, exempelvis om kunden använt tjänsten under lågsäsong och till lägre pris första gången och sedan utgår ifrån det priset som referenspris. Kunden använder ofta det senast betalda priset, det pris de oftast betalt eller marknadens vanligaste pris vid sin bedömning av prisets rättvisa (Kahneman, Knetsch & Thaler 1986, sid. 728-741). Vidare behöver prisökningar rättfärdigas med ett ökat värde för kunden och inte endast ge högre intäkter för företaget. Om så inte sker inkräktar företag på det ovan nämnda behovet av lika mycket värde för kund som för företaget och handlandet uppfattas

som orättvist. För att en kund ska uppfatta en prisökning som rättvis måste det finnas en underliggande anledningen till höjningen (Ng 2008, sid. 125-126).

Ju vanare kunder blir vid RM desto mindre orättvis upplever de prissättningen (Wirtz och Kimes 2007, sid. 1-12). Bokningsrestriktioner kan användas för att lindra känslan av orättvisa för ett pris som uppfattas som orättvist, genom att bokningarna minskar i likhet (Mauri 2007, sid. 289). Det innebär att de blir mer benägna att se två olika prisklasser som två olika transaktioner. De är mindre benägna att göra jämförelser med de i andra kundsegment utan ser de olika priserna som olika transaktioner med olika referenspriser. Även kundens kunskap om användandet av bokningsrestriktioner påverkar hur de uppfattar rättvisan i dess hantering. En kund som förstår bokningsrestriktioner är mer benägen att acceptera dem (Wirtz and Kimes 2007, sid. 1-12).

Figur 4:1 visar processen som leder fram till upplevd rättvisa eller orättvisa och konsekventa attityder och beteenden hos kunden.<sup>1</sup> Vikten av konkurrens bland leverantörer är viktig för att kunder ska utveckla omdömen gällande rättvisa. Det kan antas att om en marknad präglas av monopol har kunder svagare uppfattning av orättvisa då de inte har några alternativ att jämföra med (Mauri 2007, sid. 287).

#### 4.4. FÖRSTÅELSE

RM kräver att så väl ledning som personal förstår innebörden av verktygets användande. Personalen bör få vidare utbildning i hur datasystemet fungerar såväl som i RM policys samt vilken information som ska ges till kunden. Hela organisationen bör undergå en förändring vid användandet av RM. Verktöget uppmanar ledare att arbeta förebyggande vid beslutsfattande, planering och kommunikation till såväl personal och exempelvis bokningsföretag (Baker, Huyton & Bradley 2000, sid. 286).

För att implementera användandet av RM behövs konceptuell och/eller operationell kunskap på tre nivåer på ett hotell; på huvudkontoret, hos mellanchefer och hos personalen. Det är viktigt att den valda strategin kommuniceras från ledningen till frontpersonal som sedan har med sig den i

---

<sup>1</sup> Se Figur 4:1.

sitt dagliga arbete. Mycket kunskap inom tjänsteföretag finns på individnivå. Den outtalade kunskapen skapas genom de kunskaper och erfarenhet som finns inom varje individ. Det är ledarens ansvar att överföra kunskap och kompetens vidare till andra medarbetare (Grant 2008, sid. 164-165). En undersökning inom hotell i Storbritannien fann att ledare inom hotell anser att RM används på bästa sätt om personalen tränats i att förstå konceptet kring verktyget. Dock menade de intervjuade ledarna att deras personal endast fått en sådan förståelse för verktyget att de såg hur det var annorlunda från det verktyg de tidigare använt. Om personalen får använda verktyget dagligen ökar deras förståelse och möjlighet att förbättra hotellens intäkter med hjälp av erfarenhet. En förutsättning för ett sådant scenario är att de frågor personalen har under utbildning blir besvarade. Ett antal av de intervjuade ledarna erkände att de själva inte hade den kunskap de borde ha om RM utan var beroende av de RM-specialister deras arbetsplats anställt. De intervjuade ledarna var de som var ämnade att skapa en länk mellan den information specialisten hade och personalen som arbetade med verktyget RM. Den bristande kunskapen hos ledningen och personalen blev en orsak till minskade affärer för företagen (Donaghy, McMahon-Beattie & McDowell 1997, sid. 50-54). Ledningens attityd och värderingar förmedlas i företaget till alla nivåer och avdelningar, vilket påverkar personalens beteenden (Anthony & Govindarajan 2007). För att implementera RM på ett bra sätt ansåg de intervjuade ledarna att personal och ledning på arbetsplatsen behöver tänka i termer av intäktsbeslut. För att ett sådant tankesätt ska kunna existera krävs att ledning och personal har en konceptuell förståelse för verktyget (Donaghy, McMahon-Beattie & McDowell 1997, sid. 50-54).

## 5. EN INBLICK I PRAKTIKEN

*I följande stycke presenteras kortfattat en sammanfattning av teorin och sedan redovisas insamlad information från de utförda intervjuerna. Texten ger en inblick i hotellens arbete med flexibel prissättning. Dessutom ges en bild av vilken operativ och konceptuell förståelse ledning och frontpersonal har för verktyget.*

---

Vi har här valt att sammanfatta de viktigaste delarna i teorin för att underlätta för läsaren. Dessutom vill vi tydligt visa de motsättningar som finns mellan SM och RM. SM är de ledningsprinciper som använts för styrning i tjänstekonkurrens. Ledningen av företag är då anpassad till de egenskaper som tjänsteverksamheter har och tjänstekonkurrensens natur (Grönroos 2002, sid. 16, 59). RM används som ett samlingsnamn för olika tekniker vilka används för att allokera begränsade resurser och därmed öka intäkter. Det är en teknik för att ge ökad vinst vilken används i många delar av serviceindustrin. Grundtanken bakom RM är att företag vid stor efterfrågan sätter höga priser för att maximera vinsten och vid låg efterfrågan sänker priserna för att locka till köp (Müller-Bungart 2007, sid. 1-5).

### 5.1. OM PRISSÄTTNING

Enligt vår undersökning är det många aspekter som påverkar vid flexibel prissättning av hotellrum. Yttre faktorer de intervjuade menar påverkar prissättningen är priskänslighet hos olika kunder, kundens potentiella lönsamhet för företaget, konkurrenternas prisläge och efterfrågan på hotellrum. De inre faktorer de menar påverkar är tillgång på hotellrum, prisstrategier, företagets kostnader och tjänstens kvalitet (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-05-23, ledare). De företag vi intervjuat har länge arbetat med exempelvis olika pris på vardagar och helgdagar, däremot är en fullständig implementering av flexibel prissättning en relativt ny företeelse (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). En av de hotellkedjor vi intervjuat säger sig år 2005 ha varit först i branschen med att fullt ut implementera flexibel prissättning (Muntlig källa 2008-05-15, ledare). Många av de tillfrågade arbetar med fem till sju olika prisnivåer som de varierar mellan beroende på yttre och inre omständigheter (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-08-23, ledare). Prissättningen baseras på magkänsla samt de ovan nämnda yttre och inre faktor (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). Två tillfrågade nämner vikten av att produktens kvalitet måste motsvara priset på alla prisnivåer. Utan motsvarande kvalitet menar de att det blir svårt att motivera en höjning för kunden (Muntliga källor 2008-05-12; 2008-05-16, ledare).

Redan i dagsläget används kundens priskänslighet och historik för att bestämma vilket pris de får betala för tjänsten. För framtiden menar en av de tillfrågade att utvecklingen kommer gå ett steg längre och att hotellen kommer utnyttja sin information om kunden än mer för att maximera intäkter (Muntlig källa 2008-05-16, ledare).

De tillfrågade hotellen använde sig av RM i olika stor utsträckning. Spannet sträcker sig från användande av fasta priser om kunden ringer till hotellet och rörliga om kunden bokar via hemsidan eller andra kanaler (Muntlig källa 2008-05-08, ledare) till att använda verktyg så som kapacitetsplanering och bokningsrestriktioner (Muntlig källa 2008-05-16, ledare).

#### 5.1.1. BOKNINGSRESTRIKTIONER

Bokningsrestriktioner de tillfrågade använder sig av är att erbjuda lägre pris om kunden avstår från möjligheten att ändra eller avboka sin reservation. Flera av hotellen erbjuder ett lägre pris om kunden bokar via företagets och/eller hotellkedjans hemsida. Kunden erbjuds då ett lågt pris i utbyte mot förskottsbetalning och om bokningen avbokas sker ingen återbetalning. Alla tillfrågade hotell använder sig av stor flexibilitet om kunden fått ett lägre priserbudande vid tidigare förfrågan. Hotellen följer inte priserna i datasystemet strikt utan är villiga att anpassa det till kundens tidigare erbjudna pris för kunden ska bli nöjd. Om kunden tidigare bokat på hotellet och hänvisar till det lägre pris den betalat vid det tillfället händer det ofta att frontpersonalen erbjuder kunden det tidigare erbjudna priset. Det för att kunden ska bli nöjd (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-15; 2008-05-16, frontpersonal & ledare).

Prissättningen försvaras i några av intervjuerna genom att säga att kunden alltid har möjlighet att ändra sitt resbeteende för att kunna boka till ett förmånligare pris. Det är ett sätt för hotellen att optimera kapacitetsanvändningen genom att styra kunden till dagar med lägre efterfrågan (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-12, frontpersonal & ledare). Ett annat sätt att styra kunden är att arbeta med att kunden måste boka ett visst antal nätter för att få boende. I vissa fall för att kunden ska kunna få ett lägre pris än om de endast bokar en natt. Andra går ett steg längre och stänger ute kunder som vill boka en natt till förmån för de som vill stanna fler nätter och som på så sätt genererar högre intäkter. Hotellen tar då en risk för utebliven intäkt om de sedan inte får

en bokning på fler antal nätter. Att hotell arbetar med att utestänga kunder som exempelvis endast vill stanna en natt är ingenting de säger till kunden utan kunden får förklaringen att hotellet är fullbokat. Om kunden då väljer en annan bokningskanal, till exempel Internet, kan den bli varse att det finns möjlighet att boka men då endast två eller fler nätter (Muntliga källor 2008-05-16; 2008-05-23, ledare).

#### 5.1.2. KONSEKVENT PRISSÄTTNING

Ett sätt på vilken förtroendet för företaget kan påverkas anser ett fåtal respondenter är om priserna skiljer sig mellan olika försäljningskanaler, exempelvis via hotellbokning eller Internet (Muntliga källor 2008-05-12, ledare). Många påtalar vikten av att kunder med avtalspriser alltid måste erbjudas det förmånligaste priset hotellet erbjuder eftersom de annars känner sig lurade om de hittar billigare priser genom andra kanaler (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-05-23, frontpersonal & ledare). Dock berättar en ledare att priset på en tredjepartskanal alltid erbjuder 25 till 30 procent lägre pris för hotellrum på deras hotell (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). Privatpersonen anses å andra sidan ha mer tid att leta i olika kanaler för att hitta det lägsta priset (Muntlig källa 2008-05-08, frontpersonal).

#### 5.2. KUNDENS SKIFTANDE FÖRSTÅELSE

Acceptans för flexibel prissättning anses vara större idag än tidigare, på grund av att resebranschen banat väg. Dock uppmärksammar några av de tillfrågade att vissa kundsegment inte förstår varför priset ändras från dag till dag och att det kan påverka kundens förtroende för företaget (Muntliga källa 2008-05-08, ledare). All tillfrågad frontpersonal framhåller att kunder ibland undrar varför det är ett annat pris än när de bokade hotellrum senast. Inte sällan erbjuder då frontpersonalen det pris kunden fått vid den tidigare vistelsen. Vissa kunder ifrågasätter inte priset (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-13; 2008-05-16, frontpersonal & ledare), en anledning till varför kunder inte ifrågasätter priset är enligt en av tillfrågade att kunden efter bokning inte vill lägga tid på att undersöka om priset ändrats (Muntlig källa 2008-05-12, ledare).

Både ledare och frontpersonal ser en skillnad i kunders reaktioner på den flexibla prissättningen beroende på om de är privatpersoner eller affärsresenärer. De anser även att ålder, geografisk



tillhörighet och resvana påverkar förståelsen för flexibel prissättning. Personer som kommer från landsbygden, fritidsresenären över femtio år och de som inte är resvana är de kundsegment som anses vara mindre benägna att förstå flexibel prissättning (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-05-23, frontpersonal & ledare). Exempel på nedvärderande benämningar på ett kundsegment är ”de som aldrig är utanför femtioskyltarna” (Muntlig källa 2008-05-08, frontpersonal).

En ledare ansåg att de kunder som tycker att priser för hotellrum är för höga får anpassa sitt resande till de dagar eller perioder då priserna är lägre. Hon/han gav intrycket av att det var kundens ansvar att själv boka de dagar då de ansåg att priset motsvarade tjänstens kvalitet och värde (Muntlig källa 2008-05-08, ledare).

### 5.3. ”DET ÄR SÅ DET ÄR”

Det finns kunder som inte förstår varför frontpersonalen inte kan svara på frågan om vad ett rum kostar utan att också veta datum (Muntlig källa 2008-05-08, frontpersonal). En ledare utgick ifrån att frontpersonalen på ett bra sätt skulle kunna bemöta kunder som har frågor kring prissättningen och varför hotellet använder den formen av prissättning. Det ansåg den tillfrågade ingå i arbetet. ”Det kommer oftast naturligt” (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). De flexibla priserna förklaras av alla tillfrågade för kunden genom att hänvisa till att de bygger på tillgång och efterfrågan (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-05-23, frontpersonal & ledare). Genom våra intervjuer med frontpersonal har fler förklaringar framkommit så som ”Det är så vi jobbar, det fungerar så nästan överallt nu” och ”Det är så det är” (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-13, frontpersonal). Många respondenter drar paralleller till flyg- och tågbranschen och deras prissättning då de ska förklara den flexibla prissättningen för kunden (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-05-23, frontpersonal & ledare). En ledare menar att det är svårt att förklara den flexibla prissättningen eftersom det inte går att säga att den finns endast för att hotellet ska öka intäkter (Muntlig källa 2008-05-08, ledare).

### 5.4. SÅ TYCKER LEDARNA

Vad gäller utvärdering av RM förklarade en ledare att de utvärderar RM ur följande aspekter; Om de tar marknadsandelar, hur de ligger till konkurrensmässigt och hur de ligger till

bokningsmässigt. Dock utvärderade de inte RM ur ett kundnöjdhetsperspektiv (Muntlig källa 2008-05-09, ledare). Många av de tillfrågade ledarna har utvärderat RM men endast ur ett intäktsperspektiv (2008-05-12 – 2008-05-15; 2008-05-23, ledare). Endast en av de tillfrågade ledarna har låtit undersöka hur RM påverkar kundens syn på rättvisa (Muntlig källa 2008-05-16, ledare). En intervjuad ledare förklarade att huvudkontoret utövar en press på att hotellet ska nå upp till satta mål inom RM. Om de inte lyckas kan de vänta sig frågor från huvudkontoret och behöva försvara resultaten (Muntlig källa 2008-05-13, ledare).

De intervjuade menar att det genom RM är lättare att ta in fler bokningar på grund av större efterfrågan då priser sänks (Muntlig källa 2008-05-08, ledare). Att intäkterna blir högre är även en positiv aspekt av RM som nämns ofta. Dock ser merparten av de intervjuade inga negativa sidor av användandet av RM, en åsikt som delas av både ledare och frontpersonal (Muntliga källor 2008-05-08 – 2008-05-23, ledare & frontpersonal). Följande citat förtydligar inställningen; "Nej men det finns ju bara fördelar" (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). En ledare menar att förtroendet för hotellet inte påverkas av flexibel prissättning men tillägger att det inte påverkar förtroendet mer än det påverkar kundernas förtroende för SAS (Muntlig källa 2008-05-08, ledare). De ledare som uppmärksammat att det finns en problematik med RM arbetar också med att förebygga problemen (Muntlig källa 2008-05-12; 2008-05-16, ledare). "Jag tror att det är jätteviktigt att man som hotell förklarar för personalen varför vi gör det här och hur de ska bemöta gästen" (Muntlig källa 2008-05-12, ledare).

En ledare ansåg att RM kan vara skadligt för hotellbranschen som helhet och syftar på att RM leder till att hotell har höga intäkter då efterfrågan är stor. Vid låg efterfrågan däremot sänker alla priserna på hotellrum vilket leder till lägre intäkter samtidigt som man säljer färre rum. Det leder till en svår balansgång. "Det blir lite så att man bränner ljuset i två ändar" (Muntlig källa 2008-05-08, ledare).

#### 5.4.1 SÅ TYCKER LEDARNA OM FRONTPERSONALENS ARBETE

Frontpersonalens arbete med RM anses av ledarna fungera mycket bra (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-23, ledare). Dock ansåg en ledare att det för den som är van vid statisk prissättning kan vara svårare att hantera flexibla priser och även för de som är vana vid det kan det vara

besvärligt att behöva betona för kunden att det erbjudna priset kan förändras (Muntlig källa 2008-05-08, ledare). En ledare utvecklar problematiken vidare "Man måste ju få lusten att få ut så mycket pengar som möjligt och att se det lite som ett spel som sporrar en och det som är det negativa med det kan ju vara det att man just inte kan stå för sitt pris om en gäst kommer och ifrågasätter eller bemöta det på ett bra sätt" (Muntlig källa 2008-05-12, ledare).

En ledare trodde inte att personalen tycker att det är annorlunda att arbeta med flexibel prissättning jämfört med fast prissättning. Några få nämner vikten av daglig kommunikation och informationsmöten mellan ledning och frontpersonal (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-13, ledare). Att frontpersonalen låter säker i sin förklaring av priser anses också vara viktigt av de flesta tillfrågande, dock fanns undantag. Om kunden uppfattar att frontpersonalen är osäker finns det en risk att kunden känner sig lurad och blir missnöjd (Muntliga källor 2008-05-12; 2008-05-16, ledare). "Receptionspersonalen ska känna sig säkra och kunna förklara hur man arbetar. För en gäst är väldigt sällan missnöjd om de kan få en förklaring där personen som förklarar är säker på det den säger" (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). En ledare vi intervjuat betonar vikten av utbildning inte endast för de som sitter i ledande positioner utan även för receptions- och bokningspersonal (Muntlig källa 2008-05-15, ledare). Dessutom nämner en ledare att det saknas vidare utbildning för hur frontpersonal ska arbeta med flexibel prissättning så att kunden inte upplever den som orättvist (Muntlig källa 2008-08-08, ledare).

## 5.5. ETT ENHETLIGT FÖRETAG

Några av de intervjuade ledarna efterfrågade en fullgod utbildning inom RM, trots att de fått "en genomgång" under upplärningen. De vill tillägna sig mer kunskap om arbetsgången med RM för att de tror att det kan underlätta deras arbete (Muntliga källor 2008-05-08; 2008-05-12, ledare). Dessutom nämns svårigheten med att få ut rätt information till hela företaget (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). En ledare påpekade vikten av att alla anställda, oberoende av avdelningstillhörighet, behöver förstå hur hotellet arbetar med RM (Muntlig källa 2008-05-12, ledare). "Sedan är det ju viktigt att få ut informationen till hela företaget, det är ju viktigt att alla arbetar på samma sätt och att alla förstår innebörden" (Muntlig källa 2008-05-12, ledare).

En ledare menar att det skapar förvirring för kunden att olika hotell arbetar på olika sätt med prissättning men påpekar att hotellbranschen går mer och mer åt att arbeta med flexibel prissättning och att det underlättat arbetet (Muntlig källa 2008-05-23, ledare).

## 6. DISKUSSION

*I följande kapitel presenteras författarnas analys av teori och fallstudie.*

---

Som både teori och fallstudie visar finns det vid flexibel prissättning en förtroende- och rättviseproblematik. Då hotellbranschen bygger på att sälja tjänster och samtidigt bör vara kundorienterad skapas en spänning mellan lönsamhetskrav och kundens förväntningar på företagets tjänstekvalitet. Tidigare forskning visar tydligt att kunden kan uppfatta flexibel prissättning som orättvis. Dessutom kan den skada förtroendet och relationen mellan företag och kund. Om företagsledningen inte har förståelse för problemen vid användandet av RM kan verktyget inte användas till sin fulla potential eftersom fokus ligger på att öka intäkter och inte på kundens behov.

### 6.1. EFFEKTER AV FLEXIBEL PRISSÄTTNING

Den tidigare nämnda artikeln ur tidningen Restauratören angående kraftiga prishöjningar vid evenemang i Stockholm visar tydligt en problematik där opportunisterna får ta allt för stor plats utan hänsynstagande till långsiktiga effekter och Sveriges attraktionskraft som turistland. Vid hög efterfrågan skjuter priser i höjden för att utnyttja möjligheten att optimera intäkter samtidigt som konkurrenter följer varandras prissättning. Det är ett utnyttjande av kundens behov av boende under en viss tidsperiod. Om kunden tvingas acceptera priset på grund av ett behov av husrum betyder det inte att kunden är nöjd. Det kan snarare innebära att kunden väljer att bo på hotellet för att kunden måste och inte för att den vill. Det kan leda till uteblivna framtida intäkter då kunden på grund av missnöje väljer bort hotellet när den har möjlighet.

Frontpersonal använder sig av stor flexibilitet om kunden fått ett lägre pris vid tidigare förfrågan eller bokat hotellrum till lägre pris vid ett annat tillfälle. Det underminerar bokningsrestriktionerna då det visar att ett pris kan ändras fritt enligt frontpersonalens önskemål. Kunden önskar ett rättvist pris men de flesta kunder anser även att företaget ska få en rimlig lönsamhet. Kunden vill dock få ut minst lika mycket värde ur tjänsten som företaget får och en prisökning utan ett tillägg av värde anses ofta som orättvis. Vid flexibla priser höjs priset för ett

hotellrum utan att erbjuda något extra värde för kunden vilket ofta upplevs som orättvist ur ett kundperspektiv.

## 6.2. EN KÄNSLA AV RÄTTVISA

Känner sig kunden vid bokningstillfället orättvist behandlad finns det ingen möjlighet för företagets tjänst att till hundra procent tillgodose kundens behov. Det är under tjänsteprocessen en nödvändighet att kunden deltar därför är det inte rimligt att bortse från kundperspektivet. Om kunder uppfattar den flexibla prissättningen som orättvis leder det till att kundrelationen och kundens lojalitet gentemot företaget försämras. Vår fallstudie visar att det vid användande av flexibel prissättning till stor del fortfarande finns en ignorans till kundens behov hos ledning och frontpersonal.

Om kunder förstår och är vana vid flexibel prissättning är de mer benägna att acceptera den. Vår fallstudie visar att det tas för givet att kunden är van vid och förstår den flexibla prissättningen. Det finns kundsegment som har svårare att förstå flexibel prissättning men de avfärdas på ett nedvärderande sätt och deras oförståelse ses inte som ett problem. De som kommer från landsbygden, fritidsresenären över femtio år och de som inte är resvana är de kundsegment som anses vara mindre benägna att förstå flexibel prissättning. Ledning och frontpersonal saknar förståelse för något som är ett rimligt ifrågasättande; Varför har samma rum olika pris? Exempel på nedvärderande benämningar på kundsegmenten är "De som aldrig är utanför femtioskyltarna". Attityden mot de kundgrupper som har svårare att förstå visar att de kunderna inte anses lika viktiga som andra kunder. Om ledare har den inställningen påverkar det frontpersonalen negativt. Det finns en stor risk för att den nedvärderande attityden strålar ut till kunden. Vidare finns det en fara i att vissa typer av kunder inte värderas lika högt som andra.

## 6.3. MED HÄNSYN TILL FLER ASPEKTER

En övervägande del av de tillfrågade ledarna och frontpersonalen ser inga nackdelar med användandet av flexibel prissättning. De menar att kunden är van vid flexibel prissättning, accepterar den och att den inte påverkar kundnöjdheten. Dock behöver acceptans inte på något sätt innebära att kunden är nöjd med prissättningen. Acceptans kan snarare ses som att kunden inte har något annat val än att acceptera priset eftersom hotellbranschen mer och mer rör sig mot

flexibel prissättning. Ingen av de tillfrågade ledarna har undersökt vad kunden skulle föredra. Fokus ligger på att undersöka vilka intäkter verktyget genererar. Som motpol till oförståelsen har vi mött ett fåtal ledare som förstår den problematik RM presenterar för hotellföretag. Det går att dela in de tillfrågade ledarna i två kategorier; de som har förståelse för problematiken och de som inte har det. Hos de ledare som förstår problematiken går det tydligt att se att de arbetar för att minska den negativa påverkan som RM kan ha för kunden och dess behov. Det arbetet sker främst genom att skapa en förståelse för verktyget hos personalen. Det visar att förståelse är en av de viktigaste faktorerna i arbetet med att använda RM. Forskning visar tydligt att för att använda RM på ett sätt som lättare accepteras av kunden måste problem förebyggas innan de blivit just problem.

En anledning till att många ledare väljer att inte se till kundperspektivet i lika stor utsträckning som till intäktsperspektivet kan bero på att siffror talar ett tydligare språk. Dessutom är det sannolikt som mellanchefer mer frestande att öka intäkter än den långsiktiga kundnöjdheten. Det finns i de flesta fall höga krav på monetära prestationer från högsta ledning eller ägare. Vår fallstudie visar på en sådan problematik där huvudkontoret utövar press på att hotellen ska nå upp till satta intäktsmål. Om de inte lyckas kan de vänta sig frågor från huvudkontoret och behöva försvara resultaten. Ett för starkt fokus på prognoser och att nå upp till dem negligerar vikten av goda relationer till kunden och därigenom kundnöjdhet. Det därför att fokus på att endast öka intäkter är ett kortsiktigt perspektiv som inte tar kundnöjdhet i beaktning.

Om ledningen uppmärksammat även kvalitativa prestationer, så som kundnöjdhet, i samband med flexibel prissättning hade det resulterat i ett förbättrat användande av verktyget. Om de tagit hänsyn till fler aspekter av verktyget skulle de komma bort från den ensidiga fokuseringen på intäkter till förmån för exempelvis kundens upplevda rättvisa. Om högsta ledning inte visar att kundens upplevda rättvisa är viktig vid användandet av flexibel prissättning kan det inte heller förväntas att personalen skall ta den i någon större beaktning. En av anledningarna till att ledare i så stor utsträckning förhåller sig okritiska till verktyget är troligen att företaget investerat mycket tid och pengar i det. Därför fokuserar de framför allt på vilka intäkter det inbringar istället för att våga ställa sig kritisk till verktyget. På en personlig nivå kan det vara svårt att erkänna både för sig själv och andra att det finns problem med det arbete man gör.

Svar på frågor relaterade till pris ses av några ledare komma naturligt för frontpersonalen och det anses ingå i deras arbete att besvara dem på ett professionellt sätt. Kunder kan uppfatta priset som orättvist på grund av att personalen inte kan förklara prissättningen tillräckligt bra. Frontpersonalens agerande och kunskaper grundar sig i det stöd och den utbildning de får ifrån ledningen. Att ledare inte lägger större vikt vid hur priset framställs för kunden riskerar kundens förtroende för företaget. De ledare vi kategoriserat som förstående inför RM-problematiken poängterar vikten av att all personal förstår systemet och känner sig trygga i arbetet med det. De menar att det är viktigt att frontpersonalen har en liknande typ av förklaring för att hotellet ska ses som trovärdigt. Ledare utan den förståelsen var inte lika noggranna med vilken förklaring frontpersonalen gav vid frågor angående flexibel prissättning. Några ansåg det viktigare att de kände sig bekväm med sin förklaring. Ordet bekväm behöver inte betyda att det är kvalitet på förklaringen dessutom kan olika förklaringar ge en splittrad och mindre trovärdig bild av företaget. "Det är så det är" må vara en bekväm förklaring men är ingen tillfredsställande sådan.

Att inte ta vikten av frontpersonalens utbildning och förståelse för RM på allvar verkar vara generellt för hotellbranschen. Ett fenomen som kan ses i avsaknaden av högra akademiska hotellutbildningar, forskningsläget på fältet och att platsannonser mer som regel än undantag efterfrågar arbetslivserfarenhet framför utbildning.

#### 6.4. KOMPETENT KOMMUNIKATION

En viktig del av flexibel prissättning är att få personal att förstå hur verktyget fungerar. Ledningen bör kommunicera på vilket sätt verktyget innebär förändringar för företaget, främst ur ett kundperspektiv. Forskning visar att det är viktigt att personal förstår konceptet kring RM för att de ska arbeta med verktyget på ett bra sätt. Det är ledningens ansvar att frontpersonalen får möjlighet att tillgodogöra sig den kunskapen. Även om företag lägger SMs kundperspektiv åt sidan och ser på prissättningen ur ett rent intäktsperspektiv gynnar kompetent personal med förståelse inom flexibel prissättning företaget. Den tillfrågade frontpersonalen tolkar och besvarar frågorna kring flexibel prissättning främst utifrån ett operativt perspektiv. Det är troligt att det beror på att de saknar kunskap om fundamenten och den bakomliggande grund flexibel prissättning vilar på.



Den uttryckta efterfrågan av utbildning bland de tillfrågade kan tolkas som att de saknar trygghet när de arbetar med RM. Många berättar att de fått sina kunskaper om RM av kollegor och att fokusering legat på det dagliga arbetet och rutiner. En sådan upplärning går inte på djupet och det är utifrån en sådan grund inte troligt att den grad av förståelse som personalen behöver skapas. Vidare innebär det att företagets inlärd kunskap och erfarenhet ligger inbäddad i personalen och inte blir uttalad kompetens inom företaget. Lämnar en anställd företaget förlorar företaget den kunskap hon/han besitter, något som kan leda till en kunskapsbrist.

## 7. SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

*Slutligen presenteras de viktigaste slutsatserna från undersökningen och förslag till vidare forskning.*

---

### 7.1. HÄR LANDAR VI

RM ses som en succé vilket lockar allt fler företag att använda verktyget. Dock finns det en problematik mellan intäktsoptimering och kundfokus. Genom teori och den utförda fallstudien har det tydligt framkommit att ledningens förståelse är grundläggande för att arbetet med RM ska fungera tillfredsställande, vilket visar att den hypotes som uppsatsen ämnat undersöka har stöd i verkligheten. Förståelsen påverkar till hög grad frontpersonalens arbete med RM genom ledningens direktiv och eventuella möjliggörande av utbildning. Det i sin tur påverkar om kunden uppfattar priset som rättvist. Grundproblemet finns hos den högsta ledningen som ställer monetära krav utan hänsyn till kundnöjdhet. Följande tre punkter sammanfattar de viktigaste slutsatserna från undersökningen;

**Rättvisa är grunden.** Det mest grundläggande i ett tjänsteföretag är kundens upplevda rättvisa. Den ger inget extra värde för kunden utan är en förutsättning för en varaktig relation. Det är av högsta vikt att ledningen förstår det.

**Priset måste motsvara tjänstekvaliteten.** Som RM hanteras idag urholkas tjänstens värde vilket kan leda till att hotellets anseende blir lidande. Priset är numera alltid förhandlingsbart vilket innebär att ledningens arbete med prissättningen och prisstrategier är gjort förgäves. Priset inte bara ett pris utan det visar så mycket mer om tjänsten. När priset för samma tjänst varierar kraftigt säger priset inte längre något om vad kunden får för pengarna.

**Utbildning är nyckeln.** Det är den högsta ledningens ansvar att tillhandahålla utbildningar för både ledning och personal och lyfta fram kundens behov. De måste på så sätt skapa en förståelse för arbetet med RM i hela företaget, från högsta ledning till frontpersonal.

Redan idag används information om kundens köpbeteenden för att bestämma vilket pris kunden ska erbjudas. Framtiden siar om en fortsatt utveckling där information om kunden och dess inköp dokumenteras för att användas som prissättningsgrund. Istället för att använda information om kunden för att endast förbättra tjänsten används den för att höja priset för de som är beredda att betala mer. Det betyder en utveckling av det som kunden uppfattar som orättvis prissättning och leder till en fortsatt problematik. Det finns en överhängande risk för att flexibel prissättning skapar en "superkund" som medvetet försöker se igenom företags strategier för att hitta det bästa priset. Det skapar en kund utan lojalitet som istället spelar ut konkurrerande företag mot varandra. Servicebranschen bör ställa sig frågan; Hur vill vi att framtiden ska se ut?

## 7.2. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Det finns en stor kunskapslucka vad gäller kundens syn på RM. Vi föreslår därför vidare forskning och omfattande kundundersökningar som fokuserar på hur RM påverkar kunden och dess syn på hotellföretag och servicebranschen som helhet. Dessutom behöver företag undersöka om och i så fall hur RM kan presenteras på ett sätt som inte uppfattas som orättvist av kunden.

## KÄLLFÖRTECKNING

### BÖCKER

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. Boston: McGraw Hill.

Baker, S., Bradley, P. & Huyton, J. (2000). *Principles of Hotel Front Office Operations*. Andra upplagan, London: Cassell.

Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service : the nine drivers of sustainable business success*. New York; London: The Free Press.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services. Competing through quality*. New York: The Free Press.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Första upplagan, Malmö: Liber.

Cross, R. G. (1998). *Revenue Management : hard-core tactics for market domination*. Första upplagan, New York: Broadway Books.

Fisk R. P., Grove, S. J. & John, J. (2000). *Interactive Services Marketing*. Boston: Houghton Mifflin.

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Sjätte upplagan. Oxford: Blackwell.

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring. En CRM ansats*. Första upplagan, Malmö: Liber.

Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring : från 4 P till 30 R*. Tredje upplagan, Malmö: Liber.

Jacobsen, D. I., (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lovelock, C., Vandermerwe, S. & Lewis, B. (1999). *Service Marketing : European Perspectives*. London: Prentice Hall Europe.

McMahon-Beattie, U., Palmer, A. & Yeoman, I. (2004). *To Trust or not to Trust. Variable Pricing and the Customer*. I Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (red.). *Revenue management and pricing: case studies and applications*. London: Thomson Learning.

Ng, I. C. L. (2008). *The Pricing and Revenue Management of Services : a strategic approach*. London: Routledge.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

## ARTIKLAR

Anderson, E. T. & Simester, D. I. (2004). *Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers : Three Field Studies*. *Marketing Science*. Volym 23, nr. 1. Sid. 4 – 20.

Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V., Adsit, D., et al. (1994). *Improving service quality in America: Lessons learned; Executive commentary*. Volym 8, nr. 8. Sid. 32 – 53.

Bolton, L. E., Warlop, L. & Alba, J. W. (2003). *Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness*. *Journal of Consumer Research*. Voly, 29, nr. 4. Sid. 474 – 491.

Donaghy, K., McMahon-Beattie, U. & McDowell, D. (1997). *Implementing yield management : lessons from the hotel sector*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volym 9, nr. 2. Sid. 50 – 54.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1998). *Relational benefits in service industries: The customer's perspective*. *Academy of Marketing Science*. Volym 26, nr. 2. Sid. 101 – 114.

Hanks, R. D., Cross, R. G. & Noland, R. P. (2002). *Discounting in the hotel industry: A new approach*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Volym 43, nr. 4. Sid. 94 – 103.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing. Volym 58, nr. 3. Sid. 20 – 39.

Kahneman, D., Knetsch, J. L. & Thaler, R. (1986). *Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market*. The American Economic Review. Volym 76, nr. 4. Sid. 728 – 741.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica: The Econometric Society. Volym 47, nr 2. Sid. 263 – 291.

Kimes, S. E. (2002). *Perceived fairness of yield management*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Volym 43, nr. 1. Sid. 21 – 30.

Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2003). *Has revenue management become acceptable?*. Journal of Service Research. Volym 6, nr. 2. Sid. 125 – 135.

Mauri, G. A. (2007). *Yield Management and Perceptions of Fairness in the Hotel Business*. International Review of Economics. Volym 54, nr. 2. Sid. 284 – 293.

McMahon-Beattie, U. (2006). *Trust and revenue management*. Journal of Revenue and Pricing Management. Volym 4, nr. 4. Sid. 406 – 407.

Parasuraman, A., Zeithaml V. A. & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing. Vol. 49, nr. 4. Sid. 41 – 50.

Pinchuk, G. S. (2006). *Applying Revenue Management to Palapas : Optimize Profit and Be Fair and Consistent*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Volym 47, nr. 1. Sid. 84 – 90.

Rust, R. T. & Chung, T. S. (2006). *Marketing Models of Service and Relationships*. Marketing Science. Volym 25, nr. 6. Sid. 560 – 580, 760, 763 – 764.

Shah, S. (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!*. British Educational Research Journal. Volym 30, nr. 4. Sid. 549 – 575.

Wirtz, J. & Kimes, S. E. (2007). *The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing*. Journal of Service Research. Volym 9, nr. 3. Sid. 229 – 240.

Wirtz, J., Kimes, S. E., Theng, J. H. P. & Patterson, P. (2003). *Revenue management: Resolving potential customer conflicts*. Journal of Revenue and Pricing Management. Volym 2, nr. 3. Sid. 216 – 226.

Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). *The price is unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions*. Journal of Marketing. Volym 68, nr. 4. Sid. 1 – 15.

#### ELEKTRONISKA KÄLLOR

Arizona State University, W. P. Carey School of Business. Om Mary-Jo Bitner. Tillgänglig: <<http://wpcarey.asu.edu/directory/stafffaculty.cfm>>. (Läst: 2008-05-25).

Cornell University. Om Jochen Wirtz. Tillgänglig: <<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/quarterly/board/wirtz.html>>. (Läst: 2008-05-25).

Cornell University. Om Shirley E. Kimes. Tillgänglig: <[http://www.ecornell.com/about/who/faculty/s\\_kimes.jsp](http://www.ecornell.com/about/who/faculty/s_kimes.jsp)>. (Läst: 2008-05-25).

Müller-Bungart, M. (2007). *Revenue Management with Flexible Products*. Volym 596. Sid. 1 – 29. Tillgänglig: <http://www.springerlink.com/content/mg03xk4j374x15jv/>. (Läst: 2008-04-30).

Restauratören. Aarflot, E. *Hotell diskuterar prissättning vid kongresser*. Tillgänglig: <<http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=14587>>. (Läst: 2008-05-20).

Restauratören. Alexanderson, K. *Ge inte bort dina pengar!*. Tillgänglig: <http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=14584>. (Läst: 2008-05-20).

SSRN. Om Aurelio G. Mauri. Tillgänglig:  
<[http://devpapers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=457457](http://devpapers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=457457)>. (Läst: 2008-05-27).

Texas A&M University, Mays Business School. Om Leonard L. Berry. Tillgänglig:  
<[http://mays.tamu.edu/Departments/dept\\_faculty\\_indv.php?FacultyId=125](http://mays.tamu.edu/Departments/dept_faculty_indv.php?FacultyId=125)>. (Läst: 2008-05-25).

University of Miami School of Business. Om A. Parasuraman. Tillgänglig:  
<[http://www.bus.miami.edu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=538&Itemid=685](http://www.bus.miami.edu/index.php?option=com_content&task=view&id=538&Itemid=685)>. (Läst: 2008-05-25).

University of North Carolina, Kenan-Flagler Business School. Om Valarie Zelthaml. Tillgänglig:  
<[http://www.kenan-flagler.unc.edu/Faculty/search/detail.cfm?person\\_id=143](http://www.kenan-flagler.unc.edu/Faculty/search/detail.cfm?person_id=143)>. (Läst: 2008-05-25).

WordNet Princeton. Tillgänglig:  
<<http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn?s=trust>>. (Läst: 2008-05-27).

## MUNTLIGA KÄLLOR

2008-05-08. Intervju: frontpersonal.

2008-05-08. Intervju: frontpersonal/ledare.

2008-05-08. Intervju: frontpersonal.

2008-05-08. Intervju: ledare.

2008-05-08. Intervju: ledare.

2008-05-12. Intervju: ledare.

2008-05-12. Intervju: ledare.



2008-05-12. Intervju: ledare.

2008-05-13. Intervju: ledare.

2008-05-13. Intervju: frontpersonal/ledare.

2008-05-15. Intervju: ledare.

2008-05-16. Intervju: ledare.

2008-05-23. Intervju: ledare.

## BILAGOR

### INTERVJUGUIDE 1, ANPASSAD FÖR INTERVJUER MED FRONTPERSONAL

#### PRISSÄTTNING

- Hur fungerar prissättningen?
- Hur länge har ni arbetat med RM?

#### FRONTPERSONALENS UPPFATTNING RM OCH OM ATT ARBETE MED RM

- Vilka anser ni vara de största för- och nackdelar med RM?

#### FRONTPERSONALENS ÅSIKTER OM KUNDENS REAKTIONER PÅ RM

- Vad upplever du att kunderna tycker om prissättningen?
- Kommer du ihåg några reaktioner du fått från gäster angående flexibel prissättning?
- Hur bemötte du den reaktionen?
- Hur förklarar du för en gäst att det är olika priser olika dagar?
- Känner du att gästen förstår varför priset varierar när du förklarar?
- Tror du att olika priser för samma typ av rum påverkar gästers förtroende för hotellet?

#### FRONTPERSONALENS UTBILDNING

- Har du fått någon utbildning eller information för att hantera frågor kring RM?
- Är det någon form av utbildning som du känner att du saknar?

## INTERVJUGUIDE 2, ANPASSAD FÖR INTERVJUER MED LEDARE

### PRISSÄTTNING

- Hur fungerar prissättningen?
- Hur länge har ni arbetat med RM?

### LEDARENS UPPFATTNING OM RM OCH OM ATT ARBETA MED RM

- Vilka anser ni vara de största för- och nackdelar med RM?
- Finns det några rutiner kring hur frontpersonalen hanterar den rörliga prissättningen?
- Hur upplever personalen att arbeta med det?
- Hur upplever ni att kunden reagerar på flexibel prissättning?

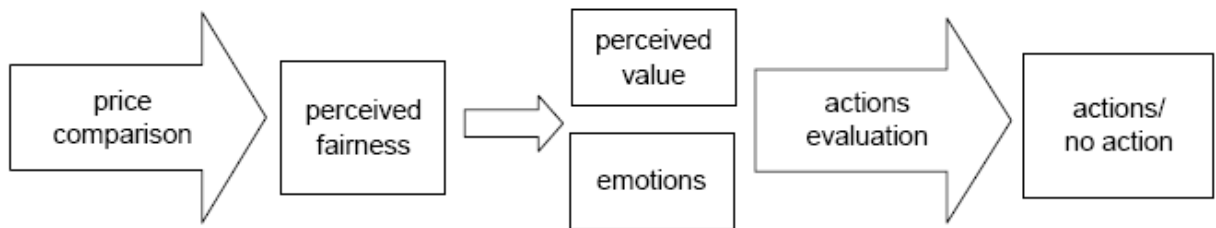
### UTBILDNING

- Har ni utbildat personalen som arbetar med att sälja hotellrummen? Om ja, vilka aspekter tar utbildningen upp?

### UTVÄRDERING

- Har ni utvärderat tekniken någon gång? Om ja, ur vilka perspektiv?
- Mäter ni hur kunden uppfattar den rörliga prissättningen? Om ja, hur är mätningen utformad? Vad tycker de?

FIGUR 4:1, MODELL FÖR KUNDENS UPPFATTADE RÄTTVISA



Figur 4:1. Modellen hämtad från Mauri (2007, sid. 288).