



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

Institutionen för Service Management

# Revenue management

- en studie om mötet mellan systemet och de anställda

Anna Hugo, Sara Mark & Helena Mjårdner

Handledare:  
Kastberg, Gustaf  
Fredriksson, Cecilia

C- uppsats  
VT-2007

# Sammanfattning

- Titel:** Revenue management – en studie om mötet mellan systemet och de anställda.
- Ämne:** Kandidatuppsats i Service Management (SMT 302), VT 2007.  
Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg,  
Lunds Universitet.
- Författare:** Anna Hugo, Sara Mark och Helena Mjårdner
- Handledare:** Gustaf Kastberg och Cecilia Fredriksson
- Syfte:** Studien syftar till att ge insikt i hur och på vilket/vilka sätt en ledningsstrategi, så som revenue management, påverkar medarbetarnas utförande av arbetet.
- Metod:** Studien tar sin utgångspunkt i en kvalitativ forskningsmetod där författarna använt intervjuundersökningar för att samla in empirisk data. Studieprocessen är av iterativt slag, där forskarna växlat mellan att behandla teoretisk respektive empirisk data. Tolkningsarbetet och bearbetningen av det empiriska materialet utgår från ett aktörssynsätt där författarna tillämpar både ett objektiva och ett subjektiva synsätt. Författarna har gjort ett metodologiskt val att arbeta utifrån en förutbestämd teoretisk referensram, vilken har legat till grund för den analytiska processen.
- Nyckelord:** Revenue management, prissättning, anpassning, tillpassning, medarbetare och arbetstillfredsställelse.

**Sammanfattning:**

Uppsatsen behandlar mötet mellan styrsystemet revenue management, ett verktyg som syftar till att optimera ett företags intäkter, och de anställda som arbetar med det. Systemet handlar om att sälja rätt produkt till rätt kund vid det rätta tillfället till det rätta priset. Detta verktyg används idag av de flesta hotellkedjor och har numera blivit mer eller mindre standardiserat. Istället för att enbart beskriva systemets ekonomiska fördelar har vi valt att rikta in uppsatsen på hur de anställda som arbetar med verktyget påverkas. Genom vår analys har vi funnit ett antal begränsningar i mötet mellan revenue managementsystemet och de anställda. Vi har till exempel fått insikt i att det bland de anställda finns en tendens att inte alltid följa systemets fastställda principer, utan istället medvetet eller omedvetet tillpassa systemet till situationen. Effekterna av de anställdas tillpassning av systemet är att revenue management som system förlorar vissa av sina fördelar. I studien har vi kommit fram till att sådana problem kan lösas genom att få de anställda införstådda i vad revenue management innebär.

## **Förord**

Vi vill tacka våra handledare Cecilia Fredriksson och Gustaf Kastberg för deras engagemang och stöd under uppsatsprocessen. Genom ett flertal handledningstillfällen har de bidragit till inspirerande samtal och givande vägledning. Vi vill även tacka respondenterna på respektive hotell för att de avsatt tid och delat med sig av sin kunskap.

Tack!

Helsingborg 22.05.2007

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	1
Förord .....	3
Innehållsförteckning .....	4
1. Inledning .....	5
1.2 Problembeskrivning .....	7
1.3 Syfte och frågeställningar .....	8
1.4 Avgränsningar .....	8
1.5 Referensram .....	9
1.5.1 Teoretisk ram .....	9
2. Metod .....	11
2.1 Kvalitativ metod .....	11
2.2 Empiriskt material .....	12
2.2.1 Redogörelse kring studieområdet och dess kontext .....	12
2.2.2 Insamling av empiriskt material .....	13
2.2.3 Tolkning och bearbetning av empiriskt material .....	14
2.2.4 Aktörssynsättet .....	15
2.2.5 Den funktionalistiska och den fenomenologiska inriktningen .....	15
2.2.6 Referensramens betydelse .....	17
2.2.7 Reflektioner kring aktörssynsättets validitet och vårt förhållningssätt .....	18
2.3 Disposition .....	18
3. Analys av tre hotells arbete med revenue management .....	20
3.1. Kritiska faktorer i arbetet med revenue management .....	20
3.1.1 Vikten av tillförlitlig statistik .....	20
3.1.2 Principer för bokning .....	22
3.1.3 Regler och rutiner .....	23
3.2 Införande av revenue management .....	26
3.2.1 Implementering av revenue management .....	26
3.2.2 Systemets inverkan på servicemötet .....	29
3.2.3 Medarbetares möjlighet till inflytande .....	31
3.3 Revenue management och de anställdas arbetstillfredsställelse .....	33
3.3.1 Möjlighet till ansvar och motivation .....	33
3.3.2 Meningsskapande i arbetet .....	35
4. Avslutande diskussion och slutsatser .....	37
4.1 Diskussion .....	37
4.2 Slutsatser .....	40
5. Summering och reflektioner .....	43
5.1 Summering .....	43
5.2 Reflektioner .....	43
6. Källförteckning .....	45

# 1. Inledning

---

I följande avsnitt presenteras uppsatsens ämne och bakgrund, vilket följs av en problemdiskussion. Denna utmynnar i ett syfte där vi presenterar de frågeställningar som uppsatsen kommer att behandla. Läsaren kommer även att få ta del av uppsatsens avgränsningar samt vilken referensram undersökningen har sin utgångspunkt i.

---

## 1.1 Bakgrund

Det finns forskare som menar att vårt samhälle idag kännetecknas av att vara mer ekonomiskt fokuserat än tidigare<sup>1</sup> och att det blivit allt viktigare att anpassa pris efter efterfrågan.<sup>2</sup> Ett exempel på denna utveckling är att allt fler hotell väljer att införa revenue management, vilket är ett strategiskt verktyg som företag använder för att sälja rätt produkt till rätt kund till rätt pris vid rätt tillfälle.<sup>3</sup> Syftet med att införa revenue management är att optimera ett företags intäkter på ett effektivt sätt.<sup>4</sup>

Ytterligare en orsak till varför företag inom hotellindustrin väljer att arbeta med revenue management är för att det inom denna industri är viktigt att redan från början fatta rätt beslut eftersom det i efterhand kan vara för sent att ändra beslutet. Eftersom ett hotellrum är en förgänglig produkt, vilket innebär att det inte kan säljas i efterhand, blir försäljningen av rummet en kritisk faktor.<sup>5</sup> Paget säger: "A mistake follows an act. /---/ an act becomes mistaken only after it has already gone wrong".<sup>6</sup> Vi tolkar detta citat som att Paget menar att ett misstag upptäcks först när handlingen redan utförts.<sup>7</sup> Ett hotell skulle till exempel på grund av fel prissättning, fel kund och fel tidpunkt sent på kvällen kunna stå med lediga rum som

---

<sup>1</sup> Wesström, M. (1998). *Hotellet, kunden eller jag? En studie om dilemman i servicearbete*. Bokförlaget BAS, Göteborg. Sid. 5-8

<sup>2</sup> Kimes, S. (2003). Revenue Management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*. Oktober, Sid. 134-135

<sup>3</sup> Kimes, S.E. (2002) "A Strategic Approach To Yield Management". I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*, 2:a upplagan, Continuum, London. Sid. 3

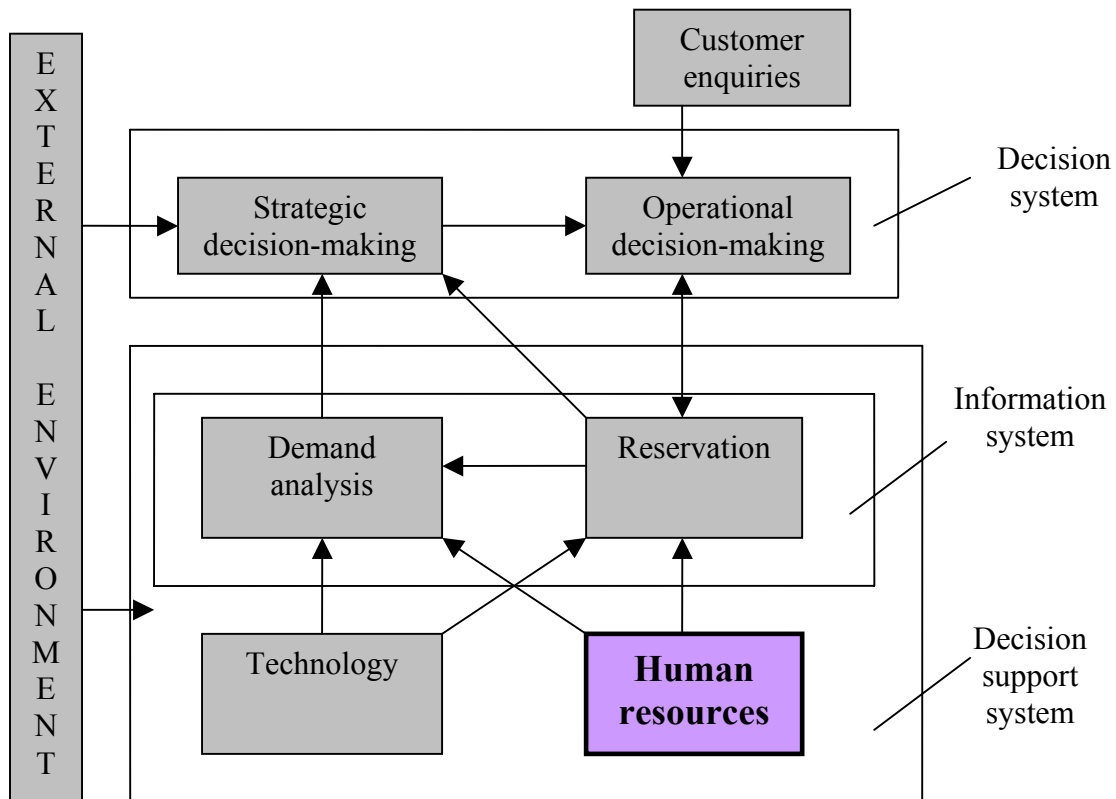
<sup>4</sup> Huyton, J. R. & Thomas, S. (2002) "Application of Yield Management to the Hotel Industry". I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*, 2:a upplagan, Continuum, London. Sid. 256

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Paget enligt Weick, K.E. (2006). Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*. Vol. 27, No. 11. Sid. 1724

<sup>7</sup> Paget enligt Weick, 2006. Sid. 1724

inte blir sålda, eller hamna i en situation där man inte har några rum kvar och tvingas säga nej till mer lönsamma gäster.<sup>8</sup>



**Figur 1.1** Hotel Yield management system<sup>9</sup>

Studier inom det ekonomiska fältet fokuserar ofta på frågor relaterade till försäljning, produktivitet och lönsamhet, vilket även tidigare studier inom ämnet revenue management gör.<sup>10</sup> Vad som hittills inte studerats är hur de individer, vars dagliga arbete direkt eller indirekt präglas av revenue management, upplever systemet och sin arbetssituation. Enligt Jones består ett revenue managementsystem av ett flertal olika komponenter som alla har ett beroendeförhållande till varandra.<sup>11</sup> En av dessa komponenter är personalfunktionen, se figur 1.1. I modellen framgår tydligt denna funktions koppling till resterande funktioner inom systemet. Då forskning inom denna inriktning är bristfällig vill vi med denna studie bidra till att fylla detta gap.

<sup>8</sup> Kimes (2002) Sid. 4-10, Kimes (2003) Sid. 131

<sup>9</sup> Efter Jones, P. (2002) "Defining Yield Management and Measuring Its Impact on Hotel Performance". I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*, 2:a upplagan, Continuum, London. Sid. 88

<sup>10</sup> Wesström (1998) Sid. 5-8

<sup>11</sup> Jones (2002) Sid. 88

## 1.2 Problembeskrivning

Trots att det är både kostsamt och tidskrävande att införa revenue management är det numera konstaterat att systemet är lönsamt och att det leder till ökade intäkter. Detta under förutsättning att företaget arbetar med systemet inte bara på ett bra och effektivt sätt, utan även på rätt sätt.<sup>12</sup> Då det har visat sig finnas ett verktyg som är mer lönsamt än andra är det naturligt att de flesta inom branschen tillämpar samma modell. Effekten av detta har blivit att alla som arbetar med revenue management arbetar med det på liknande sätt, vilket i sin tur medför att systemet har blivit mer eller mindre standardiserat och därför inte unikt.<sup>13</sup> I och med att revenue management har blivit standardiserat kan det finnas begränsade möjligheter att anpassa systemet till den enskilda organisationen vilket innebär att organisationen istället får anpassa sig efter systemet.

En lednings strategiska val, som till exempel att införa ett revenue managementsystem, syftar till att öka företagets intäkter och på så vis skaffa medel för att investera mer i verksamheten och de anställda. Problemet är att en strategisk utveckling ofta medför arbetsrelaterade förändringar. En sådan omställning kan leda till att medarbetarna ställs inför en viss problematik eftersom de tvingas anpassa sig till nya förhållanden, vilket i sin tur kan påverka deras arbetstillfredsställelse.<sup>14</sup> Vid en omstrukturering diskuteras ofta personalfrågor som till exempel ansvarsfördelning, dock oftast utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv.<sup>15</sup> Weikert menar att vid förändringar borde istället större fokus riktas mot de anställda i organisationen eftersom det är de som påverkas mest av en förändring,<sup>16</sup> och det är de som är den viktigaste resursen för att uppfylla företagets mål.<sup>17</sup>

Ovanstående handlar egentligen inte om prioriteringar mellan företagsekonomiska målsättningar och medarbetarnas arbetstillfredsställelse, utan snarare i vilken ordning de inträffar. *Vår tes är att det måste finnas en balans mellan företagets mål och de anställdas arbetstillfredsställelse och att dessa inte behöver utesluta varandra. Genom att endast fokusera på företagsekonomiska målsättningar riskerar företaget att mista förtroende bland*

---

<sup>12</sup> Kimes (2002) Sid. 13

<sup>13</sup> Eriksson, E., Försäljare, Hotell Edelweiss

<sup>14</sup> Wesström (1998) Sid. 1-2

<sup>15</sup> Wesström (1998) Sid. 11-12

<sup>16</sup> Weikert, C. (1999) "Organisationsdiagnos med repertory grid-teknik". I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. Sid. 155

<sup>17</sup> Kimes (2002) Sid. 4-10, Kimes (2003) Sid. 131



*de anställda, men samtidigt måste ett företag ha ekonomiskt fokus så att de kan skapa medel för att kunna satsa på medarbetarna.*

### **1.3 Syfte och frågeställningar**

Studien syftar till att ge insikt i hur och på vilket/vilka sätt en ledningsstrategi, så som revenue management, påverkar medarbetarnas utförande av sina arbetsuppgifter. För att undersöka detta kommer följande frågeställningar att behandlas:

- Vad händer i mötet mellan styrverktyget revenue management och personal som arbetar med verktyget?
- På vilket sätt kan de bestämda riktlinjerna för revenue management begränsa individen? Vilka effekter får det för de anställda?
- Vilken betydelse har organisationsmedlemmarna vid tillämpning av en ny modell som syftar till att tillgodose ett företags ekonomiska målsättningar?

Forskaren bör tänka igenom vem studien riktar sig till, vem den intresserar och vad den kan bidra till.<sup>18</sup> Studiens förväntade resultat antas kunna bidra med förståelse som är relevant för både teoretiker och praktiker inom Service Managementdisciplinen, i diskussioner om hur ett intäktsoptimerande verktyg påverkar en organisations medarbetare och deras arbetssituation.

I formuleringen av studiens syfte har vi inspirerats av olika uppslag, dels vad tidigare forskning inom området har behandlat men även de problem vi har identifierat i vår empiriska undersökning. Att vi tillhör Service Managementdisciplinen och därmed har vissa föreställningar om servicebranschen har också fungerat som vägledare.

### **1.4 Avgränsningar**

Norén menar att ett studieobjekt, exempelvis ett företag, ofta är så komplext att det inte går att studera alla aspekter som rör objektet samtidigt, forskaren måste därför avgränsa studien och bestämma sig för vad han ska studera.<sup>19</sup> Vi har valt att avgränsa vår studie till att endast behandla hotellindustrin. Argumentet för detta val är att det är en bransch där revenue management används aktivt samt att det är den industri som intresserar oss mest. Ett hotell kan ses utifrån flera olika perspektiv där vi har valt att se det som en arbetsplats. Vi är

---

<sup>18</sup> Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion- vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund. Sid. 206

<sup>19</sup> Norén, L. (1995). *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Studentlitteratur. Lund. Sid. 54

medvetna om att intäktsoptimering som strategi även används i andra branscher, men då vi har valt att gå på djupet inom hotellindustrin, har vi valt att inte beröra detta.

## 1.5 Referensram

För att belysa och tolka det empiriska materialet på ett trovärdigt sätt är det, enligt Alvesson och Sköldberg, viktigt att forskaren har en väl utvecklad och genomtänkt teoretisk ram samt att han intar ett kritiskt förhållningssätt till den.<sup>20</sup> Genom att studera tidigare forskning har vi fått en bra teoretisk grund, vilket möjliggjort en djupgående analys som sedan bidrar till en intressant diskussion. Den referensram vi använder för att belysa det empiriska materialet består av teorier inom studiens ämnesområde.

### 1.5.1 Teoretisk ram

Revenue management är en strategi som används för att öka intäkter genom att använda ett företags kapacitet på bästa sätt. Strategin handlar om att, med hjälp av olika system, samla information och statistik och utifrån detta ta fram prognoser för att förutspå framtida efterfrågan. Prognoserna ligger till grund för prissättningen av rummen,<sup>21</sup> vilka är hotellets mest värdefulla resurs.<sup>22</sup> Men det är även viktigt att ta hänsyn till aktuella evenemang i närområdet samt vilka prisnivåer konkurrenterna använder sig av.<sup>23</sup> Eftersom kunder är olika priskänsliga är det viktigt att segmentera dem i olika målgrupper.<sup>24</sup> För att hitta rätt gäster vid rätt tillfälle måste hotellföretag ibland säga nej till mindre lönsamma gäster så att de har kapacitet att ta emot gäster som betalar ett högre pris.<sup>25</sup>

Inom det organisationsteoretiska fältet menar forskarna att det ofta är på grund av externt inflytande som ett företag väljer att införa ett nytt system.<sup>26</sup> Vid införandet är det vanligt att organisationsmedlemmarna förändrar och anpassar sitt beteende till det nya systemet. Efterhand som systemet blir mer integrerat i verksamheten och de anställda blir mer bekanta med det, händer det ofta att medarbetarna omedvetet börjar tillpassa systemet så att det ska

---

<sup>20</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) Sid. 210-211

<sup>21</sup> Huyton & Thomas, 2002:256. & Ball, S., Jones, P., Kirk, D. & Lockwood, A. (2004). *Hospitality Operations – A Systems Approach*. International Thomson Business Press. London. Sid. 115

<sup>22</sup> Ball et al. (2004) Sid. 113

<sup>23</sup> Huyton & Thomas, 2002:256. & Ball et al. (2004) Sid. 115

<sup>24</sup> Ball et al. (2004) Sid. 115

<sup>25</sup> Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 3. Nr 2. Sid.178-180

<sup>26</sup> Hodgson, G.M, March, J. & Olsen, J.P., enligt Brorström, B., Hallin, B., & Kastberg, G. (2004) The Significance of Control Models: Intentional and Unintentional Effects. *Qualitative Health Research*. Vol. 14. Nr. 7. Sid. 890

passa deras arbetsutförande. Tillpassning av ett system kan till exempel innebära att de anställda frångår systemets fasta riktlinjer och istället gör det som de tycker passar bäst beroende på situationen.<sup>27</sup> Eftersom anpassning och tillpassning kan förekomma i samband med att ett företag arbetar med revenue management kommer dessa begrepp användas för att belysa det empiriska materialet.

Vid införandet av en ny modell eller ett nytt system är det viktigt att medarbetarna är införstådda i de förändringar som sker. Under 1980-talet växte intresset för medlemmarna i organisationen och deras kompetens började ses som en viktig konkurrensfaktor.<sup>28</sup> Enligt Argyris är ett företags lönsamhet och effektivitet beroende av hur tillfredsställda de anställda är med sitt arbete<sup>29</sup> och därmed blir det viktigt att skapa ett klimat där de anställdas motivation främjas.<sup>30</sup> Med arbetstillfredsställelse menas enligt Brooke, Russell och Price en persons inställning till sitt arbete<sup>31</sup>, vilket kan påverkas genom olika belöningsystem, utbildning samt chans till vidareutveckling och ökat ansvar.<sup>32</sup> I det humanistiska synsättet betonas vikten av att sätta individen i fokus och anhängarna menar att det som är bra för individen även gynnar organisationen.<sup>33</sup> Inom det humanistiska perspektivet anses medarbetarna vara organisationens viktigaste resurser och det är de som är avgörande för företagets framgång.<sup>34</sup> Anhängarna till det humanistiska synsättet menar att om den anställde känner tillfredsställelse med sin arbetssituation kommer det att leda till ökad produktivitet och på så vis vara lönsamt även för företaget.<sup>35</sup> Eftersom vi studerar mötet mellan revenue management och de anställda, samt hur systemet påverkar utförandet av deras arbete, kommer vi i våra tolkningar och i vår analys att tillämpa det humanistiska synsättet.

---

<sup>27</sup> Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 900-903

<sup>28</sup> Damm enligt Vitell, J. (2004). *När chefen är personalare – en studie av personalarbete på Länsförsäkringar Södermanland*, C-uppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Företagsekonomiska institutionen avdelningen för organisation. Göteborg. Sid. 13

<sup>29</sup> Argyris enligt Blomé, M. (2000). *Arbetsorganisation - introduktionskompendium*. Lunds Tekniska Högskola. Institutionen för Designvetenskaper. Lund. Sid. 6

<sup>30</sup> Timo, N. & Davidson, M. (1999) "Flexible Labour and Human Resource Management Practices in Small to Medium-sized Enterprises: The Case of the Hotel and Tourism Industry in Australia". I Lee-Ross, D. *HRM in Tourism & Hospitality – International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. Cassel. London. Sid. 21

<sup>31</sup> Brooke, Russell & Price enligt Rydström, H. (2005). *Arbetstillfredsställelse och personlighet: Har människors personlighet någon betydelse för vad som får dem att trivas på arbetet?* C-uppsats. Högskolan Kristianstad. Institutionen för Beteendevetenskap. Kristianstad. Sid. 2

<sup>32</sup> Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3:e upplagan. Studentlitteratur. Lund. Sid. 70

<sup>33</sup> Wesström (1998) Sid. 1-4

<sup>34</sup> Legge, K. (2005) *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. Palgrave MacMillan, New York. Sid. 105

<sup>35</sup> Wesström (1998) Sid. 1-4

## 2. Metod

---

*I föregående avsnitt presenterades uppsatsens ämnesområde och syfte. I följande avsnitt får läsaren ta del av en redogörelse kring författarnas val av metodologi och disposition. I studien har vi arbetat efter en process där det första steget innebar att bilda en teoretisk ram, identifiera problemområden samt, genom intervjuundersökningar, samla in empiriskt material. I nästa steg analyserades problemområdena med hjälp av den teoretiska ramen och det empiriska materialet. I det tredje och sista steget utfördes en tolkning kring de resultat som analysen genererat och här har vi kunnat göra jämförelser mellan tidigare forskning och den information som framkom genom intervjuundersökningarna.<sup>36</sup>*

---

### 2.1 Kvalitativ metod

Vid forskning som inriktar sig på arbetslivet är det vanligt att forskaren utgår från kvalitativa forskningsmetoder i form av intervjuer och observationer. Eftersom arbetslivet ofta är sammankopplat med sociala influenser kan det anses mindre relevant att studera fenomenet enligt ett kvantitativt angreppssätt.<sup>37</sup> Dessutom är individen och dennes upplevelser viktiga faktorer vid organisationsstudier, vilka inte framkommer genom en kvantitativ metod.<sup>38</sup> Ett kvalitativt angreppssätt handlar om att forskaren kritiskt reflekterar över sina val av perspektiv och metodologi. För att få grepp om olika personers uppfattningar är det inom denna typ av forskning vanligt att använda sig av intervjuundersökningar.<sup>39</sup>

Vi har utfört en *iterativ studie* där vi har växlat mellan att behandla teoretisk respektive empirisk data. Vi har kontinuerligt samlat in nytt material och även sorterat bort det som under arbetets gång kommit att ha mindre relevans. Studieprocessen är i den mån inte förutbestämd utan har växt fram i takt med att vi fått nya insikter.<sup>40</sup> Vid intervjuundersökningar i en iterativ studie är det viktigt att ha öppna frågor där respondenterna ges stort utrymme eftersom det ger forskarna ett bredare material. För att i den

---

<sup>36</sup> Norén (1995) Sid. 74,153-154,157-158

<sup>37</sup> Lindén, Westlander & Karlsson 1999:förord. & Pingel, B. (1999) ” Objektiv – Objekt eller Subjektiv – Subjekt? En diskussion om forskarens hållning”. I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. Sid. 44

<sup>38</sup> Sandberg, E. (1999) ”Att kartlägga sociala processer i organisationer”. I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. Sid. 183

<sup>39</sup> Pingel (1999) Sid. 44-46

<sup>40</sup> Norén (1995) Sid. 172

analytiska processen kunna göra jämförelser är det viktigt att alla intervjuade ställs inför likartade frågor.<sup>41</sup>

## 2.2 Empiriskt material

För att skapa mening av teorin och ge den en innebörd kommer vi att belysa de valda teoretiska ansatserna med hjälp av ett empiriskt insamlat material. Med tanke på studiens syfte, *att ge insikt i hur och på vilket/vilka sätt en ledningsstrategi, så som revenue management, påverkar medarbetarnas utförande av arbetet*, kändes det naturligt för oss att studien tar sin utgångspunkt i anställdas uttalanden, deras beskrivningar kring sin arbetssituation samt hur de upplever den. Enligt Norén är det en persons upplevelser som är det centrala när individer studeras.<sup>42</sup> Beroende på position i organisationen kan de anställdas åsikter och synsätt skilja sig åt. Därför är det vid studier av ett företag viktigt att reflektera över vems åsikter man tar del av, det vill säga ur vems synsätt företaget studeras. Dessutom är det i en intervjusituation viktigt att vara medveten om att respondenten, speciellt om den har en högre position inom organisationen, tenderar att ge en förskönande bild av verkligheten och ofta använder positivt laddade ord i sina beskrivningar av företaget.<sup>43</sup> Av denna anledning anser vi att det, för vår studie, var viktigt att försöka komma i kontakt med anställda utanför ledningsgruppen. Vi har dock även intervjuat anställda på chefsnivå eftersom de har en mer övergripande inblick i vilka operativa problem som kan skapas och dessutom har de ett visst ekonomiskt ansvar. Information som framkommit under intervjuerna har varit avgörande för att besvara uppsatsens frågeställningar som berördes i den inledande delen. Det empiriska material som presenteras i uppsatsen är valt med anledning av att det belyser ett problem samt är illustrativt.

### 2.2.1 Redogörelse kring studieområdet och dess kontext

Vårt empiriska material består av intervjuundersökningar med anställda från tre större hotellkedjor. Samtliga hotell som studerats riktar sig till liknande målgrupper så som privat- och affärsresenärer och har ett rumsantal som varierar mellan 100 och 200. Hotellen som ingår i undersökningen valdes utifrån kriterierna att de ska arbeta aktivt med revenue management. Två av hotellen har lång erfarenhet av systemet medan ett fortfarande är i utvecklingsfasen och därför är de illustrativa fall som är relevanta för vår undersökning. Att hotellen är i olika faser med stysystemet revenue management gör att vi kan få mer

---

<sup>41</sup> Sandberg (1999) Sid. 188

<sup>42</sup> Norén (1995) Sid. 143

<sup>43</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) Sid. 348-349

djupgående insikter i hela arbetsprocessen med systemet. Dessutom får vi med hjälp av hotellens varierande erfarenhetsgrad av verktyget ta del av olika tankegångar om arbetsprocessen.

Då vi använder styrsystemet revenue management som verktyg för att belysa vissa problemområden i hotellverksamheter har vi valt att i vår intervjuundersökning avgränsa oss till att studera personer som är involverade i bokningsarbetet och kundmötet. Vi har valt att endast intervjua fast anställd personal för att få så korrekta svar som möjligt. Detta på grund av att vi anser att dessa personer är mer insatta i verksamheten och därför kan ge mer trovärdiga och utförliga svar. Respondenterna består av sex personer med följande titlar: revenue manager, försäljare, bokningschef och receptionister. Eftersom vår uppsats tar sin utgångspunkt i hur de anställda på ett företag upplever sin arbetssituation var det viktigt för oss att komma i kontakt med de anställdas känslor. För att reducera onödiga hinder har vi valt att behandla samtliga intervjuer konfidentiellt, vilket medför att vi i uppsatsen nämner respondenterna vid fiktiva namn och företag. För att undvika osäkerhet från respondenternas sida var vi noga med att redan innan intervjutillfällena informera om anonymiteten. De anställdas anonymitet har varit ett viktigt inslag i vår undersökning eftersom det innebär att respondenterna kunde tala mer fritt om känsliga ämnen. Detta eftersom de inte behövt oroa sig för att till exempel hotelledningen ska få ta del av den information de gav oss.

### **2.2.2 Insamling av empiriskt material**

Då vår studie behandlar fenomen i arbetslivet kommer vi att komma i kontakt med sociala aspekter. Vid en sådan studie är det viktigt att välja metoder som möjliggör öppna undersökningar.<sup>44</sup> Av denna anledning har vi valt att utföra intervjuundersökningar, vilka har utgått från uppsatsens syfte samt de problemområden vi har identifierat.

I intervjusammanhang bör det eftersträvas att få så beskrivande svar som möjligt från respondenten. Det är också viktigt att forskaren inte påverkar respondenten under insamlingen av empirisk data.<sup>45</sup> Vi har av denna anledning använt oss av en *öppen intervjuarteknik* där respondenterna fått stort utrymme att berätta fritt om de ämnesområden vi utgått från. Vår ambition var att utforma intervjuguiderna på ett sätt som kunde öppna upp för tvåvägskommunikation och vi var noga med att inte styra de intervjuade, utan istället försöka

---

<sup>44</sup> Pingel (1999) Sid. 48

<sup>45</sup> Norén (1995) Sid. 35,75,78,153

vara lyhörda och observanta på respondenternas svar.<sup>46</sup> Alvesson och Sköldbberg menar att den som intervjuas har tendens att ge de svar som den tror att intervjuaren vill ha. Dessutom är det vanligt att respondenten ger en önskvärd bild som inte stämmer överens med verkligheten.<sup>47</sup> För att kringgå denna problematik valde vi att inte i förväg presentera vilka ämnesområden som skulle tas upp under intervjun. Vi anser att denna teknik ger en mer rättvisande och verklighetsbaserad bild av de anställdas upplevelser, eftersom respondenterna inte har fått möjlighet att förbereda sina svar innan intervjuerna. Att alla respondenter fick vara anonyma är ytterligare en orsak till att vi har fått en mer verklighetstrogen uppfattning om de anställdas upplevelser. Varje intervju varade mellan 20 och 60 minuter och då flera av respondenterna redan innan intervjuerna visade sin oro över att eventuellt bli inspelade valde vi att endast föra anteckningar under intervjuerna. Vi tror att de intervjuade kände sig mer avslappnade då de inte behövde oroa sig för att den information som de delgav oss kan hänvisas direkt till dem. Då vi varit noga med att sammanställa intervjuerna och reflektera över de svar vi fått, direkt efter intervjutillfällena, har denna teknik inte medfört några hinder för oss.

### **2.2.3 Tolkning och bearbetning av empiriskt material**

Bearbetning av texter, i vårt fall de intervjuutskrifter vi producerat, och den analytiska processen är viktiga moment inom kvalitativ forskning och det finns olika metoder att utgå ifrån. De olika traditionerna har olika tillämpningsområden, förutsättningar och antaganden och ger därmed olika resultat och kunskap.<sup>48</sup> Detta medför att vi, i den analytiska processen och textbearbetningen, tvingades välja vilken ansats vi skulle utgå från. Vi har valt att använda det så kallade aktörssynsättet, vilket redogörs nedan. Valet av denna ansats baseras på att den är tillämpbar både inom företagsekonomisk (objektiv) och humanistisk (subjektiv) forskning men även för att den är relevant i studier som syftar till att komma nära intervjupersonen. Dessutom betonar anhängare till denna ansats öppenhet. De menar att öppenhet inför tolkning är nyckeln i analys och diskussion, vilket ovan diskuterats som ett viktigt inslag i studier som handlar om individer och sociala sammanhang.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Birgenstam, P. (1999) "Ett fenomenologiskt tillvägagångsätt". I Lindén, Westlander & Karlsson (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. Sid. 92-93

<sup>47</sup> Alvesson & Sköldbberg (1994) Sid. 348-349

<sup>48</sup> Nylén, U. (1993). "En text – flera metoder" I Lindén, Westlander & Karlsson (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. Sid. 53-54,66,70-72

<sup>49</sup> Norén (1995) Sid. 35,153, Pingel (1999) Sid. 48,55,58

## 2.2.4 Aktörssynsättet

Aktörssynsättet innebär att det är aktören som utgör det centrala i forskningen och att tolkningen utgår från de individer som studeras och deras uttalanden kring sina upplevelser.<sup>50</sup> Aktörsperspektivet, vilket förekommer i forskning kring arbetslivet, har flera olika inriktningar där individen studeras utifrån olika perspektiv med olika metoder.<sup>51</sup> Det finns två dominerande alternativ att rent metodologiskt gå tillväga för att inta ett aktörssynsätt; en funktionalistisk och en fenomenologisk inriktning. Det finns de som menar att forskaren bör välja en av dessa inriktningar, men eftersom vi med tiden har insett att de kompletterar varandra har vi valt att kombinera de två inriktningarna, men störst fokus ligger på det funktionalistiska synsättet. Ett gemensamt drag för de båda inriktningarna är att aktören ses som en enskild individ, ett subjekt, samt att forskaren i den empiriska studien strävar efter att komma aktören nära. Det är på vilket sätt detta subjekt hanteras som de två inriktningarna skiljer sig åt<sup>52</sup>, vilket behandlas mer utförligt nedan.

## 2.2.5 Den funktionalistiska och den fenomenologiska inriktningen

Inom aktörssynsättet finns en diskussion kring begreppen tolkning och analys, vilka är kopplade till varandra. Analysbegreppet är främst knutet till det funktionalistiska synsättet där analysen har sin utgångspunkt i bestämda ramar som definierats i förväg. Dessa referensramar grundar sig i generella antaganden från tidigare studier inom fältet samt egna erfarenheter. Begreppet tolkning beskrivs som att förutsättningslöst arbeta med föreställningar, vilket har störst koppling till den fenomenologiska inriktningen. Anhängarna till denna inriktning menar att om forskaren vill ta del av studieobjektets erfarenheter måste han göra det utan referensramar och förutfattade meningar.<sup>53</sup> Inom fenomenologin väljer forskaren att inte utgå från en referensram och bestämmer då inte vad han letar efter förrän senare i forskningsprocessen, beroende på vad det empiriska materialet ger. Forskarna inom denna inriktning anser att en referensram tenderar att styra forskarens tankar, vilket leder till att han inte uppmärksammar sådant som finns utanför referensramen.<sup>54</sup> Vi har valt att arbeta med en förutbestämd referensram och anser oss inte kunna gå in i vår studie helt förutsättningslöst utan den. Då vi redan i vår problembeskrivning gör vissa generaliserande antaganden anser vi det nödvändigt att utgå från klara definitioner. Vi har till exempel tidigt i studien valt att

---

<sup>50</sup> Norén (1995) Sid. 23

<sup>51</sup> Karlsson, G. (1999) "Aktörsperspektiv". I Lindén, Westlander & Karlsson (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm. Sid. 77-79

<sup>52</sup> Norén (1995) Sid. 9,11-12,23,26,139-140,164

<sup>53</sup> Norén (1995) Sid. 9,11-12,21,24-27,32, 39,79,141-143

<sup>54</sup> Birgenstam (1999) Sid. 91,94



definiera vad som karakteriserar arbetstillfredsställelse och hur arbetet bör organiseras för att uppnå det. Denna definition har sedan jämförts med beskrivningar som framkommit under intervjutillfällena. Dessutom gjorde vi, redan innan studien påbörjades, ett antagande om att respondenterna från det hotell som nyligen infört revenue management eventuellt skulle ha en mer negativ inställning till systemet än de respondenter som arbetat med det en längre tid. Inom det fenomenologiska synsättet utgår forskaren från aktörens individualitet och tar till exempel hänsyn till att individers uppfattningar skiljer sig från varandras även om de har liknande erfarenheter. Detta medför att forskaren ser subjektivt på individen och försöker förstå omvärlden genom den studerade aktörens erfarenheter. Inom det funktionalistiska synsättet intresserar sig forskaren för aktörens handlande. Det görs inte lika stor åtskillnad mellan individers uppfattningar, istället görs objektiva generaliseringar och ställningstaganden utifrån en egen referensram. Norén sätter den tolkande, fenomenologiska, ansatsen i kontrast till den funktionalistiska och menar att dessa metoder inte kan tillämpas samtidigt. Det finns forskare som, precis som vi, är kritiska till antagandet att man måste utgå antingen från ett objektivt eller ett subjektivt synsätt.<sup>55</sup> Vi menar istället att det går att blanda metoder som innebär både ett subjektivt och objektivt ställningstagande, beroende på i vilken kontext tolkningen sker. Trots att vi har valt att utgå från en referensram har vi inte bortsett från att respondenterna kan ha föreställningar som skiljer sig från våra egna och att dessa föreställningar påverkar respondenternas uppfattningar och därmed de svar vi har fått. Dessutom har vi i vissa sammanhang, av naturliga skäl, frångått vår referensram och istället agerat efter logik och sunt förnuft. Med ovanstående vill vi visa att vår objektiva syn har vissa subjektiva inslag. Däremot instämmer vi med det funktionalistiska antagandet om att det är väsentligt att göra åtskillnad mellan subjektivitet och objektivitet<sup>56</sup>, vilket vi har anammat i vår disposition.

Processen med att inhämta kunskap skiljer sig åt mellan de olika inriktningarna. Inom fenomenologin utgår forskaren från praktiken för att sedan, med hjälp av denna kunskap, bilda en allmängiltig teori. Inom funktionalismen utgår forskaren istället från tidigare forskning och gör en så kallad empirisk prövning. Genom att pröva teorin anser forskaren sig kunna bilda ny kunskap och förbättra de redan existerande teorierna.<sup>57</sup> De resultat som den empiriska undersökningen genererar syftar till att bygga på referensramen, tillföra kunskap

---

<sup>55</sup> Norén (1995) Sid. 26-27,39,42

<sup>56</sup> Norén (1995) Sid. 75-76,150

<sup>57</sup> Birgerstam (1999) Sid. 89-90

och fylla ett gap i tidigare forskning inom området. Skulle forskaren, som inom fenomenologin, gå in i studien förutsättningslöst skulle denna typ av vidareutveckling vara svår eftersom han då bortser från tidigare kunskap.<sup>58</sup> Vi har, vilket beskrivits ovan, utfört en iterativ studie där vi utifrån valda teorier gjort en empirisk prövning. Detta, samt att vår studie syftar till att bidra till redan existerande teorier, gör att vår undersökning i detta avseende är mer funktionalistiskt inriktad.

### **2.2.6 Referensramens betydelse**

Forskarens referensram är, vilket vi tidigare nämnt, något som betonas inom den funktionalistiska ansatsen. Referensramen, i vårt fall tidigare forskning inom området, ska fungera som ett verktyg för att belysa, förklara och analysera studieobjektet från olika perspektiv. Samtidigt bör forskaren vara medveten om att han själv har vissa föreställningar, vilket han måste ta hänsyn till eftersom det kan påverka tolkningen av materialet.<sup>59</sup> Vi författare har på grund av egna erfarenheter en relativt bred och grundläggande kännedom, det vill säga en förförståelse, om hotellbranschen. Detta gäller både det praktiska arbetet och teorier inom fältet. Vi är medvetna om att denna förförståelse kan påverka vår tolkning av studieobjekten.

Referensramen, så som den diskuteras inom den funktionalistiska inriktningen, har viss anknytning till hermeneutiken där tolkning av texter, som till exempel utskrivna intervjuer, står i fokus. Inom hermeneutiken finns ett antagande om att för att förstå innebörden och helheten av ett fenomen måste det som studeras sättas i relation till en vidare kontext. Denna kontext kan till exempel utgöras av kunskap eller förförståelse inom olika forskningsfält. Förförståelse kan liknas vid en referensram, och det är genom denna förförståelse som forskaren kan erhålla ny kunskap och nya insikter. Förförståelsen är det som skiljer hermeneutiken och den funktionalistiska inriktningen från fenomenologin där anhängarna snarare menar att forskaren, för att kunna erhålla ny kunskap, ska gå in i sin studie förutsättningslöst utan någon förförståelse eller referensram.<sup>60</sup> Det finns de som menar att hermeneutiken har störst anknytning till den fenomenologiska ansatsen på grund av dess tolkande karaktär.<sup>61</sup> Av ovanstående resonemang menar vi dock att inriktningen även har vissa samband med det funktionalistiska synsättet. Detta är ytterligare en anledning till att vi

---

<sup>58</sup> Norén (1995) Sid. 153-154,157-158,172

<sup>59</sup> Norén (1995) Sid. 21,141,150,217

<sup>60</sup> Norén (1995) Sid. 32-35,39,150, Karlsson & Birgenstam (1999) Sid. 82,88

<sup>61</sup> Norén (1995) Sid. 140

anser oss kunna kombinera den funktionalistiska inriktningen med den fenomenologiska och vi menar att dessa två bör ses som komplement till varandra.

### **2.2.7 Reflektioner kring aktörssynsättets validitet och vårt förhållningssätt**

Den funktionalistiska inriktningen är en forskarnära ansats och studier med en sådan inriktning anses ofta vara tillförlitliga eftersom aktören alltid tolkas i relation till en referensram. Dock anses forskare som är inriktade på funktionalism ha en ambition att vara öppna både mot forskarvärlden och mot de aktörer som studeras. I vissa fall har det visat sig vara svårt att hitta jämvikt mellan öppenheten mot aktören och användningen av referensramar.<sup>62</sup>

På grund av att vår studie utgår från ett aktörssynsätt är det individen och inte forskaren som ställs i centrum. Problematik som kan framkomma i samband med en sådan studie är forskarens begränsade kontakt med aktörens tankar och erfarenheter. För att skapa trovärdighet i uppsatsen anses det därför viktigt att författarna visar att de i undersökningen kommit aktören nära.<sup>63</sup> Vi anser oss, med hjälp av vår öppna intervju teknik och respondenternas anonymitet, ha kommit i nära kontakt med aktörerna och fått ta del av deras erfarenheter på en nivå som är skälig för uppsatsens syfte och för att förstå organisationen.

## **2.3 Disposition**

Vår uppsats är disponerad genom att vi först på ett objektivt plan presenterar och analyserar det empiriska materialet, för att sedan mer subjektivt tolka och diskutera materialet i ett bredare ramverk.<sup>64</sup> Uppsatsen är indelad i fem avsnitt där varje avsnitt inleds med en övergripande presentation om vad det kommer att handla om. I det inledande avsnittet presenteras uppsatsens ämne och bakgrund vilket följs av en problembeskrivning. I detta avsnitt får läsaren även ta del av studiens syfte samt vilka frågeställningar som kommer att behandlas, vilket följs av en redogörelse för uppsatsens avgränsningar samt vilken teoretisk referensram uppsatsen tar sin utgångspunkt i. I uppsatsens andra avsnitt presenterar författarna den metodologiska arbetsprocessen och här beskrivs det empiriska materialet samt vilken insamlingsteknik som tillämpats. I detta avsnitt presenteras aktörssynsättet, vilket ligger till grund för författarnas tolkning och bearbetning av det empiriska materialet. Det tredje avsnittet är uppsatsens huvuddel där teorin möter empirin, vilket utmynnar i en analys.

---

<sup>62</sup> Norén (1995) Sid. 69,161,163,224

<sup>63</sup> Norén (1995) Sid. 12-15,163,165,217

<sup>64</sup> Norén (1995) Sid. 75-76,150

Analysavsnittet är indelat i tre olika teman; arbetet med revenue management, införande av systemet samt personalens arbetstillfredsställelse. I varje tema presenteras teori och empiri i anslutning till ämnet och avslutas med en analys. Det fjärde avsnittet inleds med en diskussion och avslutas med slutsatser där vi återkommer till uppsatsens syfte och frågeställning. Det femte och sista avsnittet inleds med en uppsummering där vi gör en sammanställning av studiens resultat. Detta avsnitt följs av reflektioner kring arbetsprocessen och eventuella uppslag till framtida forskning.

### 3. Analys av tre hotells arbete med revenue management

---

*I föregående avsnitt fick läsaren ta del av författarnas val av metodologi och disposition. I följande avsnitt möter teori empiri, vilket följs av en analys. Avsnittet är indelat i tre teman där varje tema behandlar olika inriktningar inom ett ämne. Varje område inleds med ett teoriavsnitt som sedan följs av en empirisk redogörelse. Varje ämne avslutas med en analys, där teori och empiri sammanförs.*

---

#### 3.1. Kritiska faktorer i arbetet med revenue management

##### 3.1.1 Vikten av tillförlitlig statistik

Att sätta rätt pris på ett hotellrum är en komplicerad handling, vilket kräver god statistik och kunskap om marknad och kunder. För att lyckas med revenue management krävs ett bra grundarbete och de anställda har en betydande del i detta arbete. Utan noggranna prognoser förlorar systemet sin tillförlitlighet<sup>65</sup> och för att kunna göra dessa prognoser krävs tillgång till noggrann statistik. Denna statistik kan endast tas fram under förutsättning att de anställda fyller i önskvärda uppgifter, det är således viktigt att personalen inte glömmet eller av någon annan orsak inte fyller i dessa uppgifter. Av den anledningen är statistik en kritisk faktor för att lyckas med revenue management. Statistik som ligger till grund för prognoserna hämtas från föregående år och innehåller bland annat information om antal gäster, rumspris och antal nätter.<sup>66</sup> Annan användbar statistik är den som förs över gäster som gör en förfrågan över rum, men av någon anledning inte bokar rummet. Statistik som samlas in jämförs med samma dag eller samma tidsperiod föregående år och utifrån det ställs sedan prognoser över förväntad efterfrågan.<sup>67</sup>

Vid ett intervjutillfälle berättar Svensson att för de som arbetar med revenue management är det viktigt att vara uppdaterade om händelser i företagets omvärld. Hon påpekar att eftersom det är omvärlden som styr efterfrågan är det viktigt att gå tillbaka till statistik från tidigare år. Svensson menar att denna berättar mycket om hur beläggningsgraden var året innan och

---

<sup>65</sup> Huyton & Thomas (2002) Sid. 260,263

<sup>66</sup> Weatherford, L. & Kimes, S. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*. Vol. 19. Sid. 401,405-406

<sup>67</sup> Vinod (2004) Sid. 182-183

därmed förväntas den säga något om framtida efterfrågan.<sup>68</sup> Även Hedberg betonar att en förutsättning för att sätta rätt pris är att ha bra statistik från föregående år och hon menar att det är viktigt att föra statistik över allt som sker. Eftersom det kan vara svårt att veta hur man skall bete sig vid prissättning tycker hon att det är viktigt att skriva ner hur hon tänker i en viss situation för att kunna dra nytta av det vid senare tillfällen. Hon betonar även hur viktigt det är att som revenue manager ha förmågan att analysera, samt betydelsen av att ha stor kunskap om marknaden och vilka evenemang som är på gång i närområdet. Dessutom menar Hedberg att det är viktigt att ha kontakt med andra hotell i staden för att kunna jämföra prisnivåer och på detta sätt få reda på om det egna hotellet har rätt prisnivå jämfört med konkurrenterna. Hedberg säger att de anställda har ett ansvar i att lägga in information i datasystemet, om till exempel sådana gäster som gör en förfrågan men inte bokar. Denna handling är nödvändig för att statistiken ska bli så användbar som möjligt för revenue managers och bokningsansvariga.<sup>69</sup> Respondenterna menar dock att de i vissa fall inte för in all statistik på grund av att de inte känner till att det ska göras, att de inte alltid har tid eller att de helt enkelt glömmer bort det.<sup>70</sup>

Eftersom det inte till fullo går att lita på tekniska system är den mänskliga faktorn viktig när det handlar om revenue management. Då händelser i omvärlden kan ske snabbt och utan förvarning krävs det att de som arbetar med revenue management kan fatta snabba beslut och agera enligt intuition. I sådana situationer gäller det att kunna ändra priserna snabbt för att inte förlora gäster, men även vara beredd på att höja om priset är för lågt. Enligt teorin och den empiri vi fått fram har det visat sig att statistiken är en av de viktigaste delarna i arbetet med revenue management. Därför är det viktigt att all nödvändig information läggs in i systemet för att de som arbetar med revenue management ska kunna använda verktyget på bästa sätt. Det framkommer dock i empirin att informationen på de undersökta hotellen ibland inte förs in som den ska. En effekt av att receptionisterna inte för in all statistik kan bli att systemet revenue management inte utnyttjas till fullo. När det handlar om bokningar som av en eller annan anledning inte lagts in går företaget miste om viktig statistik eftersom anledningen till varför bokningen inte gjordes inte förs in. Enligt teorin är det viktigt att bokningsansvariga och revenue managers har information över hur stor efterfrågan varit, samt varför en gäst valde att inte boka rum eller nekades. Denna information är viktig för att kunna göra så

---

<sup>68</sup> Svensson, S., Bokningschef, Hotell Solrosen

<sup>69</sup> Hedberg, H., Revenue Manager, Hotell Hyacint

<sup>70</sup> Edvindsson, E., Receptionist, Hotell Edelweiss, Hansson, H., Receptionist & Hedberg, Hotell Hyacint & Simonsson, S., Receptionist, Hotell Solrosen

tillförlitliga prognoser som möjligt. Att gästen inte bokade kan bero på många olika saker som till exempel att han eller hon tyckte att priset var för högt eller att det inte fanns lediga rum det datum gästen önskade boka.

### 3.1.2 Principer för bokning

En del av arbetet med revenue management handlar om att överboka hotellet, det vill säga boka in fler gäster än vad det finns rum tillgängliga. Genom att överboka ett antal rum när efterfrågan är som störst<sup>71</sup> försäkras sig hotellet om att få alla rummen sålda. Eftersom några rum i stort sett alltid avbokas eller gäster helt enkelt inte dyker upp trots att de har en bokning brukar överbokningar vanligtvis inte ställa till med problem.<sup>72</sup> Med hjälp av statistik över hur många rum som avbokades under samma period föregående år kan revenue manager eller bokningsansvarig få ett mått på hur många rum hotellet kan överboka.<sup>73</sup> Risken med att arbeta med överbokning är att hotellet överbokar för mycket, så att gäster blir utan rum och detta kan skapa ilska och irritation hos gästen. Därför är det viktigt att den personal som möter gästerna har fått utbildning i hur de skall bemöta dem i sådana sammanhang, eftersom detta kan vara en obehaglig situation för den anställde och en bidragande orsak till att minska deras arbetstillfredsställelse.<sup>74</sup>

Under intervjuundersökningarna har det framkommit att personal på de undersökta hotellen föredrar att sätta gäster på väntelista framför att överboka hotellen. Detta förklaras bland annat av att personalen är rädda för att överlåta inbokade gäster till konkurrenter, i de fall rummen inte räcker till. Dessutom vill de ansvariga, för att undvika missnöje bland gästerna, hellre reda ut bokningarna innan gästerna anländer till hotellet. Detta är enligt respondenterna enklare om de arbetar med väntelista istället för att göra överbokningar.<sup>75</sup> Vid frågor kring vilka gäster som är mest lönsamma berättar Hedberg och Eriksson att det är mest önskvärt att ha gäster som stannar flera nätter. Eriksson menar att gäster som stannar flera nätter ofta lägger mer pengar på kringtjänster, som till exempel minibar och besök på hotellets restaurang, än gäster som endast stannar en natt. Dessutom säger hon att en gäst som stannar flera nätter kostar mindre för hotellet eftersom kostnader för städ och tvätt reduceras.<sup>76</sup> Svensson berättar däremot att på Hotell Solrosen väljer de ibland att säga nej till gäster som

---

<sup>71</sup> Huyton & Thomas (2002) Sid. 257

<sup>72</sup> Vinod (2004) Sid. 178-180,181-183

<sup>73</sup> Huyton & Thomas (2002) Sid. 257-258

<sup>74</sup> Kimes (2002) Sid. 10

<sup>75</sup> Eriksson, Hotell Edelweiss & Simonsson, Hotell Solrosen

<sup>76</sup> Eriksson, Hotell Edelweiss & Hedberg, Hotell Hyacint

vill boka flera nätter för att de tror att de kan få ut ett högre pris om de säljer rummen natt för natt.<sup>77</sup>

Teorin behandlar överbokning som en viktig del i arbetet med revenue management, men de undersökta hotellen använder sig inte av denna princip i någon större utsträckning. Eftersom systemet handlar mycket om att både ta snabba beslut och ha is i magen kan man se det som att det finns ett syfte med att överboka hotellen och att personalen inte vågar överboka kan få negativa effekter för systemets framgång. Att de inte överbokar kan bero på att de ser vissa risker med det. I de fall alla inbokade gäster faktiskt dyker upp får hotellet ta emot gäster som de inte har plats för. I sådana fall får personalen försöka hitta andra hotell som de kan boka in gästerna på. Sådana situationer kan leda till att hotellet förlorar sitt goda rykte samt att de måste skicka gästerna till konkurrerande hotell, vilket aldrig är positivt. Som nämnts i teorin, brukar överbokning oftast inte få några negativa konsekvenser varken för företaget eller för gästerna. Av den anledningen kan det uppfattas en aning märkligt att ingen av respondenterna arbetar speciellt aktivt med överbokningar trots att det är en stor del av arbetet med revenue management. Ovanstående visar att de hotell som ingår i undersökningen inte tillämpat alla delar inom systemet till fullo. Vid frågor gällande vilka gäster som är mest önskvärda har respondenterna delade meningar. Några av respondenterna föredrar gäster som stannar flera nätter på grund av att driftskostnaderna minskar, en annan respondent menar däremot att gäster som endast stannar en natt kan vara beredda att betala ett högre pris. I teorin finns inga givna svar på vilka gäster som är mest lönsamma, det blir istället upp till varje enskilt hotell att avgöra vilka gäster som är mest lönsamma för dem utifrån deras förutsättningar.

### **3.1.3 Regler och rutiner**

Hur en organisation utvecklas bestäms till stor del av informella rutiner och värderingar och inte bara av restriktioner och formella regler.<sup>78</sup> Rutiner och värderingar är viktiga i en organisation eftersom de påverkar de anställda att fatta beslut och agera på ett visst sätt.<sup>79</sup> När komplex teknologi och begränsad erfarenhet möts, vilket till exempel kan hända i samband med att systemet revenue management införs, uppstår det enligt Perrow problem i en organisation.<sup>80</sup> Därför är det viktigt att de anställda har tydliga manualer och instruktioner så

---

<sup>77</sup> Svensson, Hotell Solrosen

<sup>78</sup> Hodgson, March & Olsen enligt Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 890

<sup>79</sup> Brorström, B. & Siverbo, S. & Screpanti, E. enligt Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 890-891

<sup>80</sup> Perrow enligt Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications, London. Sid. 87



att de vet vilka regler som gäller för användandet av systemet.<sup>81</sup> Huruvida ordning, som till exempel regler och rutiner, begränsar respektive underlättar arbetet är något som diskuteras inom teorin sensemaking. Där ställs frågor kring huruvida ordning i en verksamhet påverkar de anställdas prestationer. I detta sammanhang diskuteras även vilken betydelse en avvikelse har och vad som kan hända i sådana situationer. Kan det till exempel vara så att de anställda, i en kaotisk situation, presterar bättre om de har tydlig information att tillgå eller presterar de bättre om de litar till sin intuition?<sup>82</sup> Enligt Sackman använder sig de anställda i en organisation av regler och normer för hur de ska bete sig och hantera olika situationer och dessa normer finns ofta inbyggda i företagskulturen. Om reglerna och normerna inte är tillräckligt väl utformade eller saknas helt måste individen agera efter sitt eget förnuft och göra det som känns rätt i varje specifik situation,<sup>83</sup> vilket kan liknas vid att de anställda frångått revenue managementsystemets fasta principer och tillpassat systemet efter situationen.<sup>84</sup> Det här är något som berörs även inom den humanistiska inriktningen där människan antas handla efter sina egna tankar.<sup>85</sup>

Under intervjuerna nämner två av receptionisterna att det i receptionen finns manualer att tillgå där det till exempel går att läsa sig till hur bokningsprocessen ska utföras. Manualerna används dock inte i den dagliga driften utan förekommer främst vid upplärning och utbildning.<sup>86</sup> En av respondenterna är positivt inställd till manualerna och menar att dessa är bra eftersom revenue management är en exakt vetenskap. Hon menar dock att arbetet ofta är så pass stressigt att det inte finns tid att använda manualerna. I sådana situationer får man istället lita på sin egen intuition och göra det som känns rätt för stunden.<sup>87</sup> När vi vid intervjuerna ställde frågor kring vad som kan tänkas hända i en situation som inte går enligt planerna, svarar revenue managern på Hotell Hyacint att avvikelser från planerna ofta leder till kaos. En annan respondent menar dock att det i problemsituationer ofta handlar om snabba beslut och då finns det inte tid att leta information i manualer trots att sådana finns att tillgå.<sup>88</sup>

Sackman betonar vikten av att regler och normer måste vara väl utformade. En manual kan endast behandla ett urval av alla situationer som kan uppstå. I de situationer manualen inte

---

<sup>81</sup> [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

<sup>82</sup> Weick (1995) Sid. 4-5,88

<sup>83</sup> Sackman enligt Weick (1995) Sid. 5,15

<sup>84</sup> Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 902-903

<sup>85</sup> Wesström (1998) Sid. 40

<sup>86</sup> Edvindsson, Hotell Edelweiss & Simonsson, Hotell Solrosen

<sup>87</sup> Svensson, Hotell Solrosen

<sup>88</sup> Hedberg, Hotell Hyacint & Svensson, Hotell Solrosen

räcker till måste de anställda, som Sackman säger, agera efter sunt förnuft. Om personalen helt och hållet förlitar sig på en manual kan det dock i en situation där manualen inte räcker till, orsaka att de blir handlingsförlamade och har svårt att lösa problemet. Dessutom kan det, som en av respondenterna säger, ta tid att leta i en manual vilket det inte finns möjlighet till i en stressig situation då gästen står framför en. Om manualen styr för mycket kan den även begränsa individens handlingsmöjlighet och kreativitet vilket kan ge effekten att individen inte själv kan komma med egna lösningar. För lite handlingsutrymme kan även eventuellt upplevas som en belastning, att reglerna är krävande och att arbetet blir monotont. Manualerna finns förmodligen på hotellen dels för att det faktiskt finns regler som bör efterföljas, men även för att de anställda ska kunna ta hjälp av dem i situationer som de inte behärskar. Då Perrow menar att det kan uppstå problem när ett komplicerat system och begränsad erfarenhet möts, kan en manual ses som ett sätt att minska osäkerheten och det kan för oerfaren personal kännas skönt att veta att den finns att tillgå. I teorin sensemaking diskuteras huruvida fasta regler begränsar eller underlättar för den anställde att utföra sitt arbete. Intervjuszvaren visar att respondenterna har regler och rutiner att tillgå, men att de ofta väljer att handla efter sunt förnuft beroende på situationen. Det här kan vara ett tecken på att respondenterna ser regler och rutiner som begränsande. Att respondenterna inte använder manualerna, trots att det finns sådana kan även tolkas på andra sätt. En orsak kan vara att det handlar om ren tidsbrist, dessutom kan det vara så att den anställde känner sig bekväm i sin arbetsposition, att den vet av erfarenhet hur den ska agera i de flesta situationer och därmed kan lösa det mesta utan att ta hjälp av en manual. Att inte använda sig av manualer, utan istället gå på intuition, kan liknas vid att receptionisterna medvetet eller omedvetet tillpassat revenue management, det vill säga funnit egna sätt att hantera systemet. Detta behöver inte leda till negativa effekter men det kan komma att innebära att personalen inte handlar enligt ledningens önskemål eller vad som enligt revenue managementprincipen anses vara ”det rätta”. Total frånvaro av manualer eller regler kan enligt teorin skapa förvirring och kaos. Av vad som framkommit under intervjuerna, att de anställda har manualer som inte används, kan frånvaro av manualer istället ses som att det ökar de anställdas frihet att vara kreativa problemlösare.

## 3.2 Införande av revenue management

### 3.2.1 Implementering av revenue management

Förändringar i en organisation uppstår ofta på grund av externt inflytande<sup>89</sup> och en verksamhet som håller på att förändras använder ofta sådana modeller som är aktuella just då.<sup>90</sup> En förutsättning för att revenue management ska fungera är att ledningen får medarbetarna med sig och att de ser till att personalens sätt att tänka och bete sig är i enlighet med det nya systemet. Det är även viktigt att alla anställda, inte bara ledarna, känner till revenue managementfilosofin och att de har grundläggande utbildning och kunskap i systemet.<sup>91</sup> Ofta när ett företag inför ett nytt system är det ledningen som bestämmer och vanligtvis får de anställda inte möjlighet att påverka besluten i så stor utsträckning.<sup>92</sup> När ett företag inför en ny modell är det vanligt att personalens arbete påverkas. Detta medför ofta att deras sätt att tänka och agera förändras, det vill säga de anställdas beteenden anpassas för att passa den nya modellen. Tillpassning innebär att medarbetare i organisationen omedvetet eller medvetet ändrar modellen så att den passar dem, vilket inte behöver innebära att det stämmer med företagets idéer om hur arbetet skall utföras.<sup>93</sup> Tillpassning av en modell sker automatiskt och påverkas av medarbetarnas inställning och är inget som ett företag planerar att göra. Det är individer som, genom att prova på nya modeller och sätt att leda och kontrollera en verksamhet, utvecklar och förändrar organisationer.<sup>94</sup> Anpassning kan ses som att personalen måste acceptera en ny modell, som revenue management eller ett nytt system, medan tillpassning mer kan ses som att de anställda medvetet eller omedvetet gör motstånd mot systemet. Arbetet kan anpassas till att passa de förutsättningar som finns, men oplanerade effekter kan uppstå, så som försök att utkonkurrera systemet. Om personalen tillpassar modellen så mycket att dess funktion går förlorad är deras beteende inte önskvärt men tillpassningen kan även förbättra modellen och bidra till att arbetssättet blir mer effektivt.<sup>95</sup>

Hotell Edelweiss har arbetat med revenue management sedan några månader tillbaka och Edvindsson tror att anledningen till att kedjan införde systemet just då var för att det var ”rätt

---

<sup>89</sup> Hodgson, March & Olsen enligt Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 890

<sup>90</sup> Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 890

<sup>91</sup> McMahan-Beattie, U. & Donaghy, K. (2002). ”Yield Management Practices”. I Ingold, A., McMahan-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*, 2:a upplagan, Continuum, London. Sid. 251

<sup>92</sup> Tengblad enligt Vitell (2004) Sid. 15

<sup>93</sup> Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 900-903

<sup>94</sup> Brorström & Siverbo, Screpanti enligt Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 890-891

<sup>95</sup> Brorström, Hallin & Kastberg (2004) Sid. 902-903

tid”. Eriksson från samma hotell menar att om någon inom branschen börjar med något nytt så måste alla följa efter. Eftersom de flesta andra kedjor inom hotellbranschen arbetar med revenue management blev det viktigt för Hotell Edelweiss att tillämpa systemet. Eriksson berättar också att kedjan redan innan införandet var bra på att kontrollera sina kostnader, men förhoppningen var att om de införde revenue management skulle det även gå att öka intäkterna. Beslutet att införa systemet togs centralt och avsåg hela kedjan. Ledningen hyrde in en konsult som skulle sätta ihop ett program för att arbetet skulle bli likadant på alla hotell i kedjan. Eriksson säger att detta är en fördel, eftersom det vid problem går att ringa till ett annat hotell för att få hjälp och tips. Hon menar också att det är viktigt för kundservicen att alla hotell inom kedjan arbetar på samma sätt eftersom man då undviker förvirring bland gästerna. Dessutom säger Eriksson att systemet inom hela hotellbranschen är relativt standardiserat, det vill säga samma sätt och samma verktyg används på de flesta hotell. Hon menar att det är svårt att göra något annorlunda eftersom alla följer samma mönster. Det som skiljer hotellen åt inom revenue management är främst priserna, vilket beror på att alla hotell har olika förutsättningar så som till exempel lokalisering. Eriksson menar att revenue management har fört med sig flera positiva aspekter. Systemet har bidragit till att hotellet nu kan få ut bättre priser än tidigare eftersom det är mer logiskt att hantera priser efter efterfrågan. Eriksson menar till exempel att det inte är logiskt att ta ut ett högre pris på veckorna och ett lägre pris på helgerna om det visar sig att efterfrågan är större på helgerna än under veckorna.<sup>96</sup> När beslutet om att införa revenue management togs var det endast hotellcheferna för varje hotell som fick komma med åsikter och idéer, anställda utanför ledningsgruppen kunde dock inte påverka processen.<sup>97</sup> På Hotell Edelweiss fick all berörd personal utbildning i revenue management i samband med införandet av systemet. Denna utbildning syftade till att förklara hur och varför företaget ska arbeta med systemet och Eriksson tror att det kan vara på grund av att personalen utbildades i systemet som de har varit mestadels positivt inställda till införandet.<sup>98</sup> På Hotell Hyacint och Hotell Solrosen, där de har arbetat med verktyget ett antal år, säger sig inte receptionspersonalen ha fått någon specifik utbildning i just revenue management eller hur de ska sälja rum. Under intervjuerna framkommer att receptionisterna har vissa svårigheter att tolka begreppet revenue management och exakt vad det står för.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss

<sup>97</sup> Edvindsson, Hotell Edelweiss, Svensson, Hotell Solrosen & Hedberg, Hotell Hyacint

<sup>98</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss

<sup>99</sup> Hansson, Hotell Hyacint & Simonsson Hotell Solrosen

Att de flesta kedjor inom hotellbranschen numera arbetar med revenue management har förmodligen samband med det som teorin säger, det vill säga att en organisationsförändring beror på externa influenser och trender. Som Eriksson säger är det viktigt att följa med i trenderna och vara uppdaterad om vad konkurrenterna gör för att inte förlora sin position på marknaden. Vi tolkar det som att en av anledningarna till att hotellen har valt att införa revenue management är för att inte riskera att vara mindre lönsamma än sina konkurrenter. Under intervjuerna fick vi känslan att respondenterna inte ser några stora nackdelar med att systemet är standardiserat, vilket kan bero på att de ser att systemet, trots standardiseringen, ger den enskilda verksamheten ökad lönsamhet. Standardisering av systemet skulle dock kunna medföra negativa faktorer för den enskilda organisationen. Enligt teorin måste till exempel de anställda vara engagerade för att förstå revenue managementsystemet. Kravet på de anställdas engagemang kan orsaka vissa problem. Teorin menar att det kan vara svårt att förändra tanke- och beteendemönster hos personal som har arbetet länge på ett företag eftersom de redan har invanda mönster som de agerar utefter. I dessa fall kan det förutsättas att det blir svårare att få med sig personalen vid en förändring och det blir därför ännu viktigare att utbilda de anställda så att de kan lättare ta till sig systemets fördelar. På Hotell Hyacint och Hotell Solrosen kan tänkas att personalen hade haft lättare att ta till sig systemet och dess innebörd om de vid påbörjandet av sin anställning hade fått mer information om hur de ska använda systemet och vilka eventuella problem som kan tänkas uppstå i olika situationer. Ovanstående kan tolkas som att, genom att utbilda personalen i revenue management, kan företaget få de anställda att förstå systemet bättre och på så vis blir deras inställning till systemet mer positivt.

Som nämnts i teorin, att det är individerna som utvecklar och förändrar ett system, stämmer in på arbetet med revenue management hos de undersökta hotellen. Systemet har fasta principer där priserna sätts efter noggranna undersökningar och dessa priser bör i största mån efterföljas, men eftersom systemet handlar om att optimera intäkter efter efterfrågan bör det även finnas utrymme för vissa ändringar, speciellt i situationer där en justering skulle kunna leda till ökade intäkter. Trots att det är ledningen som bestämmer att systemet ska införas kan de anställda manipulera och ändra i systemet när det väl är infört. Ett exempel kan vara om ett hotell på kvällstid har många tomma rum och en receptionist väljer att sänka priserna något för att få rummen sålda, det skulle även kunna innebära att han eller hon höjer priset om det endast finns ett rum kvar och det kommer in en gäst som är i stort behov av ett rum och kan tänka sig att betala i stort sett vilket pris som helst. Det blir logiskt för den anställde att

försöka sälja rummen trots att han eller hon på detta sätt ändrar i systemet, vilket kan kopplas till vad som sägs inom teorin sensemaking om att göra det som känns logiskt i en viss situation.

### 3.2.2 Systemets inverkan på servicemötet

I dagens samhälle blir det allt vanligare att produkter säljs för olika pris. Att tillämpa flexibel prissättning är just vad revenue management handlar om. En del gäster har dock svårt att förstå varför de skall betala ett högre pris när produkten eller tjänsten inte ger dem mer värde än vid ett lägre pris. Detta kan i vissa situationer leda till missnöje bland gästerna och det är oftast receptionspersonalen som får ta emot eventuella klagomål, därför är det viktigt att denna personal kan hantera sådana situationer.<sup>100</sup> Arbetet på ett hotell är servicepräglad och att uppfylla kundens önskemål ses ofta som första prioritet. De som ansvarar för att detta uppfylls och ser till att vistelsen blir så tillfredsställande som möjligt för gästen är främst receptionspersonalen, eftersom det är de som interagerar mest med gästerna<sup>101</sup> samt har mycket information om dem och därför borde veta vad de vill ha. På vilket sätt servicemötet utförs påverkar både den som ger service och den som tar emot servicen, det vill säga både gästen och receptionspersonalen. Det finns de som menar att stor handlingsfrihet är en förutsättning för att kunna förmedla önskvärd service och tillfredsställa gästerna.<sup>102</sup> I studier har det visat sig att det arbete receptionisterna eller annan servicepersonal utför uppfattas av dem själva som väldigt krävande. Anledningen till denna uppfattning beror främst på att de vill vara så tillmötesgående som möjligt vilket i vissa situationer kan vara svårt.<sup>103</sup>

Utifrån intervjuvaren har det framkommit att hotellens priser varierar från dag till dag och baseras på efterfrågan. Det är bokningsansvariga eller revenue managers som bestämmer priserna enligt tidigare års statistik, prognoser och vad som händer i hotellets omvärld. Flera av respondenterna antyder att den flexibla prissättningen orsakar en del problem, främst för receptionspersonalen som möter gästerna.<sup>104</sup> Edvindsson och Eriksson berättar att vissa gäster inte har förståelse för flexibel prissättning och att de ställer sig undrande till varför exempelvis helg- och sommarpriser tagits bort. Edvindsson berättar att gäster ofta klagat över att priset är för högt vilket gör att de blir besvikna och istället väljer ett annat hotell. Därför

---

<sup>100</sup> Kimes (2003) Sid. 134-135

<sup>101</sup> Wesström (1998) Sid. 76-79

<sup>102</sup> Ball et al. (2004) Sid. 121,125

<sup>103</sup> Wesström (1998) Sid. 76-79

<sup>104</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss, Hedberg & Hansson, Hotell Hyacint & Svensson & Simonsson, Hotell Solrosen

upplever hon att prissättningen i vissa fall är ett problem och menar att det begränsar henne att sälja rum.<sup>105</sup> Även Simonsson menar att flexibla priser skapar osäkerhet bland gästerna och då framför allt hos äldre privatresenärer som inte har lika stor förståelse för olika priskategorier och att priset kan ändras från dag till dag. Hon anser därför att revenue management ibland orsakar vissa problem eftersom hon ibland kan känna att priset inte är rätt satt, vilket kanske gör att gästen väljer att säga nej till en bokning.<sup>106</sup> Problematiken som receptionisterna beskriver grundar sig i att de endast i enstaka situationer på kvällarna kan avgöra om de ska ändra priserna något för att få rummen sålda. Receptionisterna som vi intervjuat känner ibland frustration över att priserna inte är de rätta och att rummen inte går att sälja på grund av det. I dessa sammanhang handlar det om att revenue managern eller bokningsansvariga har satt ett fast pris som visar sig vara för högt för att rummet ska bli sålt.<sup>107</sup>

Av ovanstående kan konstateras att dagens flexibla prissättningsstrategi upplevs som ett problem både ur kund- och medarbetarperspektiv. Ur kundernas perspektiv kan följden bli att de söker sig till andra hotell. Flexibel prissättning är dock något som existerar i de flesta branscher, vilket dagens konsumenter är vana vid och därför borde inte denna typ av prissättning få betydande konsekvenser för de enskilda hotellen. Trots detta finns det bland respondenterna en oro över att gästerna ska söka sig till andra hotell och denna oro är speciellt stor hos respondenterna på Hotell Edelweiss. Vi fick känslan av att detta beror på att de nyligen har infört revenue management och därför är rädda att mista förtroende och lojalitet bland gäster som inte är vana vid den nya prissättningen. Utifrån ett medarbetarperspektiv kan flexibel prissättning påverka servicemötet och de anställdas förmåga att ge service. Receptionisterna visar till exempel frustration över att de inte kan ändra priset speciellt mycket och därmed tvingas de ibland göra gästerna missnöjda. På så vis kan kundens besvikelse eventuellt orsaka att även den anställde känner missnöje eftersom han eller hon då inte kan leverera bästa möjliga service och det hela fortlöper i en ond cirkel. Receptionisternas missnöje tyder på att det kan vara en idé att integrera receptionisterna i boknings- och prissättningsarbetet. Det är de som arbetar nära gästerna som får mer information om vad de kan tänka sig att betala och därför borde ledningen ta tillvara på denna kunskap.

---

<sup>105</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss

<sup>106</sup> Simonsson, Hotell Solrosen

<sup>107</sup> Edvindsson, Hotell Edelweiss, Hansson, Hotell Hyacint & Simonsson, Hotell Solrosen

### 3.2.3 Medarbetares möjlighet till inflytande

Utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv antas det finnas ett optimalt sätt att organisera arbetet och när ledningen anser sig ha funnit det sättet kommer de att införa det och de anställda kommer inte att ifrågasätta huruvida det nya arbetssättet skall fortlöpa eller inte.<sup>108</sup> Tengblad menar att utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv ses chefen som expert och det är han eller hon som tillsammans med ledningen fattar besluten.<sup>109</sup> Utifrån ett humanistiskt perspektiv skulle dock den anställde eventuellt ifrågasätta ledningens sätt att utforma arbetet samt fråga sig om det är tillfredsställande eller ej.<sup>110</sup> Om ett företag inför en ny struktur och genomgår en systemförändring är det viktigt att anpassa detta till organisationen så att alla anställda förstår vad förändringen innebär<sup>111</sup> och de anställda ska i samband med förändringen ges chans att påverka och ha inflytande över det som sker.<sup>112</sup> Forskare inom den humanistiska inriktningen menar att det är ledningens ansvar att förmedla förståelse och ge de anställda de förutsättningar som krävs. Dessutom är det viktigt att få med de anställda i processen, vilket även är något som betonas som en förutsättning för att revenue management ska fungera effektivt.<sup>113</sup> En sådan strategi förutsätter dock att de anställda är engagerade, vilket kan vara svårt att uppnå i de fall de anställda känner att ledningen redan valt en strategi som de själva inte har möjlighet att påverka. De anställda känner då inte någon anledning att framföra egna idéer eller åsikter och på så vis begränsas den anställdes handlingsförmåga.<sup>114</sup> Genom att medarbetarna får mer handlingsfrihet, och får vara med att fatta beslut och planera, kan ledningen få dem att känna mer ansvar.<sup>115</sup> Inom den humanistiska inriktningen belyses dock en viss problematik i att ha med alla anställda i processen för beslutsfattande, anhängarna menar att ju fler personer som är inblandade desto fler viljor finns det att ta hänsyn till.<sup>116</sup>

På samtliga hotell som ingår i undersökningen var det ledningens beslut att införa revenue management och av svaren vi får under intervjuerna finns det inte något som tyder på att hotellen i framtiden kommer att sluta arbeta med systemet. Anledningen till beslutet att införa revenue management var att ledningen på respektive hotell ansåg att systemet skulle kunna

---

<sup>108</sup> Wesström (1998) Sid. 42

<sup>109</sup> Tengblad enligt Vitell (2004) Sid. 15

<sup>110</sup> Wesström (1998) Sid. 43

<sup>111</sup> Wesström (1998) Sid. 10-12

<sup>112</sup> Rubenowitz (2004) Sid. 70

<sup>113</sup> Vitell (2004) Sid. 15

<sup>114</sup> Wesström (1998) Sid. 10-12

<sup>115</sup> McMahon-Beattie & Donaghy (2002) Sid. 251

<sup>116</sup> Wesström (1998) Sid. 27



öka företagets intäkter.<sup>117</sup> Ingen av respondenterna nämner att de var delaktiga vid införandet av revenue management.<sup>118</sup> Till exempel berättar Eriksson att beslutet att införa revenue management togs av ledningen för hotellkedjan och när beslutet var fattat blev de anställda endast informerade om det utan att de gavs chans att påverka beslutet. Eriksson menar dock att ingen, förutom ledningsgruppen, visste så mycket om revenue management och hon menar att det kan vara svårt att ha en åsikt om något som man har bristande kunskap om. Eriksson berättar att trots att de flesta alltid tycker att det är jobbigt med förändringar blev motståndet från de anställda inte lika stort som förväntat. Detta tror hon beror på att ledningen lyckades ”sälja in” förändringen hos personalen.<sup>119</sup>

Vår tolkning gällande införandet av revenue management är att hotelledningarna på de undersökta hotellen valde att införa systemet eftersom de ansåg det vara det bästa för hotellet. Att det på samtliga hotell var ledningen som enväldigt fattade beslutet om att införa revenue management och att övriga anställda inte involverades i beslutprocessen, utan blev delaktiga först vid implementeringen känns för oss helt logiskt. Det är ledningen som har mest information om företagets ekonomi och de som vet vad som kan göras för att eventuellt öka hotellets lönsamhet. Enligt ett humanistiskt perspektiv skulle införandet av revenue management på hotellen eventuellt ifrågasättas av de anställda, men i det här fallet anser vi det inte märkligt att de anställda inte ifrågasatt ledningens beslut. Det kan vara så att Erikssons teori stämmer, det vill säga att ledningen lagt fram informationen om införandet på ett strategiskt sätt som gör det omöjligt för övriga anställda att ifrågasätta beslutet. Det är troligtvis även så att de anställda litar på ledningens kompetens när det gäller att införa nya system och strategier och därför ifrågasätter de inte beslutet. Teorin menar att de anställda bör ha inflytande redan i planeringsstadiet, vilket under intervjuerna har visat sig vara svårt att uppnå i praktiken. Eriksson menar till exempel att anställda utanför ledningsgruppen inte har tillräckligt med kunskap att avgöra vad som är bra respektive dåligt för företaget. Visserligen skulle eventuellt de anställda fått chans att framföra sin åsikt kring arbetsprocessen redan i planeringsstadiet, men detta skulle förmodligen, vilket teorin antyder, innebära att det skulle finnas en mängd olika viljor och att planeringsprocessen skulle ha blivit oändlig. Dessutom skulle det kräva att de anställda informeras så pass mycket om revenue management att de kan komma med relevanta förslag. Enligt teorin kan ledningen, genom att ge de anställda mer

---

<sup>117</sup> Edvindsson, Hotell Edelweiss, Hedberg, Hotell Hyacint & Svensson, Hotell Solrosen

<sup>118</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss, Hansson, Hotell Hyacint & Simonsson, Hotell Solrosen

<sup>119</sup> Eriksson, Hotell Edelweiss

inflytande och ansvar, öka deras ansvarskänsla. Eftersom det har visat sig vara svårt att integrera personalen i planeringsstadiet har deras chans till inflytande minimerats. Effekten av det kan bli att de anställda inte känner lika stort ansvar över sitt arbete som de skulle ha gjort om de integrerats i processen.

### **3.3 Revenue management och de anställdas arbetstillfredsställelse**

#### **3.3.1 Möjlighet till ansvar och motivation**

Arbetstillfredsställelse, vilket behandlats i den teoretiska ramen, handlar om den anställdes inställning till sitt arbete.<sup>120</sup> Tillfredsställelse kan till exempel skapas genom att den anställda känner uppskattning i form av belöning och motivation samt att han eller hon får utökat ansvarsområde.<sup>121</sup> Wolvén menar att, genom att känna till vilka faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen hos de anställda, kan arbetsgivarna hantera faktorerna så att de anpassas efter den anställdes intressen och motivation. För att öka prestationsnivån hos de anställda bör de ges utökat ansvarsområde, vilket i sin tur kan leda till att hela företaget presterar bättre.<sup>122</sup> Enligt Hackman och Oldham måste de anställda uppfatta sitt arbete som meningsfullt och viktigt<sup>123</sup> och det finns studier som visar att anställda uppskattar monetär belöning eftersom det ger tecken på att företaget uppskattar medarbetarnas kompetens och erfarenhet.<sup>124</sup>

Två av respondenterna berättar att arbetet med revenue management har medfört ökat ansvar och krav på bokningspersonal och revenue managers. Hedberg menar att som revenue manager måste hon kunna analysera olika situationer, samt förutspå marknaden och dess utveckling. Eftersom detta ställer stora krav på henne berättar hon att hon kan känna sig stressad i vissa situationer. Eriksson menar att revenue management kräver mycket planering som tar tid och ställer stora krav framförallt på personal som arbetar på bokningsavdelningen.<sup>125</sup> När vi under intervjuerna ställde frågor relaterade till arbetstillfredsställelse, som till exempel möjligheter till belöning, uppger ingen av respondenterna att de har möjlighet till någon individuell belöning men på två av hotellen

---

<sup>120</sup> Rydström, H. (2005). Arbetstillfredsställelse och personlighet: Har människors personlighet någon betydelse för vad som får dem att trivas på arbetet? C-uppsats. Högskolan Kristianstad. Institutionen för Beteendevetenskap. Kristianstad. Sid. 2

<sup>121</sup> Rubenowitz (2004) Sid. 70, Vitell (2004) Sid. 15

<sup>122</sup> Wolvén, enligt Rydström (2005) Sid. 2

<sup>123</sup> Hackman & Oldham enligt Rydström (2005) Sid. 2

<sup>124</sup> Wesström (1998) Sid. 93

<sup>125</sup> Eriksson, Hotell Edelweiss & Hedberg, Hotell Hyacint

berättar de dock att de får gemensam belöning när de lyckats sälja så att hotellet blir fullbelagt.<sup>126</sup> En av respondenterna uppger att belöning inte är något som förekommer på hotellet hon arbetar på. En annan respondent från samma hotell nämner dock att det är önskvärt att sälja så många rum som möjligt. Detta eftersom det förekommer jämförelser inom kedjan över hur många rum de enskilda hotellen lyckas sälja och vilka intäkter som genereras.<sup>127</sup> De som uppger att de får belöning i samband med att hotellet blir fullbelagt menar dock att det kan vara svårt att styra hur många rum som säljs.<sup>128</sup>

Som ovan nämnts kan arbetstillfredsställelse skapas genom att ledningen visar sin uppskattning, genom till exempel monetär belöning, till de anställda. De svar som framkommit under intervjuerna tyder på att det bland annat är priset som hindrar receptionisterna att sälja alla rum och detta kan leda till att de går miste om en eventuell belöning. En effekt av det kan eventuellt bli att receptionisterna lockas att manipulera systemet och sälja de sista rummen till lägre priser för att få belöningen. Detta handlar dock om vilka befogenheter receptionisten har, det vill säga hur mycket han eller hon får och vågar sänka priset. Vi har tidigare nämnt att deras befogenheter att justera priserna inte är speciellt stora och därför vill de kanske inte behöva stå till svars för att de sänkt priset på ett rum. På så vis begränsar revenue management receptionisterna att visa hur bra försäljare de är. Effekten av detta blir att de inte får så mycket chans att erhålla belöning som till exempel provision, vilket annars kan förekomma i försäljningssammanhang. Det kan även vara så att efterfrågan är lägre under vissa säsonger och i sådana perioder minskar därmed receptionisternas möjlighet till bonus som grundas på att hotellet är fullbelagt. Att det på ett av hotellen förekommer interna jämförelser inom hotellkedjan kan eventuellt vara en bidragande faktor till att de strävar efter att sälja så många rum som möjligt. Teorin nämner att belöning även kan handla om verbal uppskattning till de anställda, vilket i hotellsammanhang troligtvis inträffar i samband med att hotellet ligger bra till jämfört med de andra hotellen inom kedjan. Ovan visar på att det finns en omedveten motsägelse mellan receptionisternas befogenhet att justera priset och hotelledningens önskan att sälja många rum. I detta fall kan det uppstå situationer där receptionisten får lita på sin intuition och göra en avvägning när det gäller att justera priset. I teorin om arbetstillfredsställelse finns antaganden om att de anställda kan känna ökad tillfredsställelse i sitt arbete genom att de ges mer ansvar. Av vad som

---

<sup>126</sup> Hedberg & Hansson, Hotell Hyacint & Simonsson, Hotell Solrosen

<sup>127</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss

<sup>128</sup> Hansson, Hotell Hyacint & Simonsson, Hotell Solrosen

framkommit under intervjuerna behöver detta inte nödvändigtvis gälla i alla sammanhang. Två av respondenterna anser att införandet av revenue management har medfört ökat ansvar för dem, vilket ställer högre krav och bidrar till mer stress än tidigare. Det här påvisar att ökat ansvar inte alltid behöver vara positivt.

### 3.3.2 Meningsskapande i arbetet

Vi har tidigare behandlat olika faktorer som kan leda till ökad arbetstillfredsställelse, dessa antas höra samman med hur den anställde upplever sitt arbete.<sup>129</sup> I detta sammanhang betonas även vikten av att de anställda i en organisation förstår anledningen till att de utför vissa arbetsuppgifter samt att de vet vad uppgifterna innebär.<sup>130</sup> Liknande resonemng förs inom teorin sensemaking, vilken behandlar meningsskapande i olika situationer.<sup>131</sup> Feldman menar att sensemaking är en process som är nödvändig för att medlemmarna i en organisation ska förstå vad organisationen står för, samt vilka problem som finns och hur dessa kan lösas.<sup>132</sup> Det är ledarens roll att förmedla denna förståelse och att ge de anställda de förutsättningar som krävs för att de ska kunna utvecklas och ta ansvar.<sup>133</sup> Förståelse för sitt arbete är något som betonas i samband med revenue management där det anses viktigt att all personal känner till systemet för att det ska fungera så effektivt som möjligt. All personal skall också ha någon form av utbildning i revenue management, då tekniken förutsätter ett annat tankesätt och handlande än vad som tidigare krävts vid en bokning.<sup>134</sup>

Under intervjuerna framkommer att majoriteten av receptionisterna inte är speciellt bekanta med begreppet revenue management eller vad filosofin egentligen innebär. Två av receptionisterna berättar i samband med detta att de inte fått någon specifik utbildning i revenue management, utan att de fått en mer allmän introduktion kring de dagliga arbetssysslorna.<sup>135</sup> Simonsson tycker att utbildning är positivt och menar att med mer kunskap blir det lättare att hantera olika situationer. Hon berättar också att hon ser utbildning som ett bra sätt att vidareutvecklas i sitt arbete och att hon tycker att det är roligt att lära sig nya saker.<sup>136</sup> Endast två av respondenterna, vilka för övrigt representerar samma hotellkedja, berättar att de fått utbildning i revenue management. Denna fick de i samband med att hotellet

---

<sup>129</sup> Rydström (2005) Sid. 2

<sup>130</sup> McMahon-Beattie & Donaghy (2002) Sid. 251

<sup>131</sup> Weick (1995) Sid. 4

<sup>132</sup> Feldman enligt Weick (1995) Sid. 5

<sup>133</sup> Vitell (2004) Sid. 15

<sup>134</sup> McMahon-Beattie & Donaghy (2002) Sid. 251

<sup>135</sup> Hedberg & Hansson, Hotell Hyacint & Simonsson, Hotell Solrosen

<sup>136</sup> Simonsson, Hotell Solrosen

införde systemet och de tror inte att en sådan utbildning kommer att ges till de som nyanställs framöver.<sup>137</sup>

Som avhandlats i teorin, anses det viktigt att de anställda förstår innebörden av sitt arbete. Vad som eventuellt skulle kunna hända om de anställda inte har denna förståelse är att de inte känner mening med sitt arbete. Receptionisternas beskrivningar av revenue management och dess innebörd upplevs av författarna som en aning svävande. Till exempel använder receptionisterna tvekande ord så som ”eh”, ”hum” och är en aning avvaktande med att svara på frågor kring vad begreppet revenue management innebär. Under flera intervjuer fick vi känslan av att receptionisterna inte riktigt förstår varför vissa saker är på ett visst sätt, till exempel varför de fasta helgpriserna tagits bort. Deras osäkerhet kring vissa moment beror troligtvis på att de inte är helt bekanta med revenue management och att de inte fått utbildning i systemet. Detta kan vara orsaken till att de inte vet exakt vad systemet innebär och därmed känner de en viss osäkerhet kring det. Enligt teorin är det ledningens ansvar att skapa de förutsättningar som krävs för att de anställda ska förstå sitt arbete. En sådan förutsättning skulle i detta fall kunna vara att ledningen ger de anställda chans att delta i en revenue managementutbildning. Förutom Simonssons direkta antydning på att hon gärna vill ha mer utbildning fick vi även känslan av att detta var en önskan från flera av respondenterna. Detta visar på att bristen på utbildning inte beror på de anställdas ovilja, utan snarare på att de inte fått möjligheten. Det framkommer dock inte under intervjuerna att önskemål om mer utbildning är något som framförts till ledningen, vilket innebär att ledningen kan vara ovetande om detta. Att receptionisterna känner att de inte fått tillräckligt med utbildning tyder på att deras kunskapsnivå går att höja.

---

<sup>137</sup> Edvindsson & Eriksson, Hotell Edelweiss

## 4. Avslutande diskussion och slutsatser

---

*I föregående avsnitt presenterades en analys av vår empiri och teori. Följande avsnitt inleds med en diskussion där vi resonerar kring det som behandlats i analysen. Avsnittet avslutas med att vi återkommer till de frågeställningar som ställdes i den inledande delen samt att vi presenterar de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys.*

---

### 4.1 Diskussion

Under undersökningen har vi fått insikt i hur viktigt det är med prognoser för att revenue management ska fungera på bästa sätt. Detta på grund av att prognoserna ligger till grund för viktiga element i revenue managementarbetet, så som förmågan att förutspå framtida efterfrågan. Genom att förutspå framtida efterfrågan kan prissättningen bli så optimal som möjligt. Ju bättre statistik som finns att tillgå, desto mer tillförlitliga prognoser kan göras vilket medför att den förväntade efterfrågan stämmer bättre överens med den verkliga efterfrågan. Av intervjuundersökningarna har det som tidigare nämnts framgått att den statistik som samlas in på hotellen är till exempel över antal ankomster och vilket pris gästerna betalar, vilket läggs in automatiskt när en bokning görs. Annan statistik som i vår undersökning visat sig vara minst lika viktig är den över gäster som nekas rum eller av olika skäl inte bokar, trots att de gjort en förfrågan. Denna statistik måste föras in kontinuerligt och manuellt av den person som tar emot förfrågan. På samtliga hotell har framkommit att det finns brister gällande införandet av denna statistik, vilket både beror på bristande rutiner, okunskap och slarv från de anställdas sida. Då det under flera av intervjuerna framkommit hur viktigt det är att receptionisterna för in olika uppgifter för att systemet ska fungera ställer vi oss frågan vem det egentligen är som bär det yttersta ansvaret. Frågan är om det är rimligt att receptionisterna förväntas utföra sådana arbetsuppgifter som de inte har fullständig information om. Att all statistik inte förs in påverkar systemets effektivitet negativt eftersom viss grundläggande information går förlorad och eftersom statistiken inte blir fullständig går det inte att ta fram helt tillförlitliga prognoser. Detta kan medföra att prognosen visar en för hög eller för låg efterfrågan vilket i sin tur kan leda till att prissättningen blir fel. De fel som uppstår följer sedan med till nästa år vilket leder till en ond cirkel. Dessutom blir det mer arbete för revenue managers eller bokningsansvariga om de saknar uppgifter eller om statistiken är missvisande.

Under intervjuundersökningarna har det visat sig att receptionisterna ibland har vissa svårigheter med att förstå den flexibla prissättningen och att de inte får ändra priserna och de förstår inte fullt ut varför de inte kan ändra priserna. I de fall receptionisterna upplever att priserna är för höga kan det bero på att revenue managern eller den bokningsansvariga har satt fel pris eller inte informerat övriga anställda om anledningen till ett visst pris. Ovanstående visar dock att anledningen till det felaktiga priset inte nödvändigtvis beror på misstag från de ansvarigas sida, utan kan handla om att de som ska föra in statistik inte gjort det. Att all statistik inte förs in anser vi dock inte vara märkligt eftersom det framkommit att personal på bokningsavdelningarna inte heller för in statistik. Resonemanget som förts ovan visar att det finns ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan revenue managers, bokningsansvariga och receptionister. Ett litet fel i arbetsprocessen med information och statistik kan få stora konsekvenser för hela revenue managementsystemets lönsamhet. Om de anställda inte förstår betydelsen av revenue managements principer och istället handlar efter logik, förlorar verktyget sin mening eftersom personalen på grund av okunskap eller oförståelse omedvetet eller medvetet väljer att inte följa systemets riktlinjer. Om de anställda går ifrån riktlinjerna fungerar inte systemet som det var tänkt att göra och då förlorar systemet en del av sin funktion.

En följd av okunskap hos de anställda har visat sig vara att de känner en viss osäkerhet kring sin arbetssituation. Vi tror dessutom att de kan känna svårighet i att ta ansvar för sådant som de inte förstår fullt ut. Som nämnts i teorin kan medarbetarens oförståelse för sina arbetsuppgifter få effekten att den anställde inte inser meningen med sitt arbete, vilket bidrar till minskad arbetstillfredsställelse. Om de anställda inte förstår sitt arbete, det vill säga att de inte förstår hur viktigt den enskilde medarbetarens arbete är, får det dessutom konsekvenser för hela organisationen. Det har även visat sig att receptionisternas okunskap om revenue management och dess riktlinjer begränsar dem i servicemötet eftersom de känner att de inte kan förklara för gästerna varför det är på ett visst sätt. Som en effekt av att receptionisterna har begränsade befogenheter i fråga om prissättning minskar deras arbetstillfredsställelse eftersom de känner att de inte kan påverka situationen. Den bakomliggande orsaken till att de upplever missnöje med att inte kunna ändra priser kan även vara att de inte är införstådda i revenue managementsystemet. De som är ansvariga för revenue management på de hotell vi undersökt är positivt inställda till systemet vilket vi tror beror på att de kan se vilka fördelar systemet för med sig eftersom det har ökat företagets intäkter. Receptionisterna som däremot begränsas till viss del av verktyget och dessutom inte vet vad systemet bidrar till kan inte se

alla fördelar som finns med revenue management, vilket vi tror kan vara orsaken till deras mindre positiva inställning till systemet. Innan vi påbörjade studien gjorde vi ett antagande om att de anställda på det hotell som nyligen infört revenue management skulle uppleva systemet som mer negativt än de som arbetat med det en längre tid. Detta antagande har dock visat sig vara tvärtom. I studien har det framkommit att de som fått mer information och utbildning i revenue management, det vill säga de som nyligen infört systemet, verkar ha mer förståelse för arbetssättet och har även haft lättare att ta till sig det. Det här visar på betydelsen av utbildning både vid en implementering av ett nytt system och kontinuerligt efter att systemet har införts.

Under forskningsprocessen har det visat sig att inget av hotellen arbetar med överbokning i någon större utsträckning. Överbokning är en viktig funktion i revenue managementarbetet eftersom den är ett led i att säkerställa att hotellet blir fullbelagt. Om företaget arbetar mer med väntelistor än överbokningar riskerar de att gästen väljer att boka ett annat hotell för att vara säker på att få ett rum. Vid överbokning vet inte gästen om att hotellet är överbokat och känner därmed inte till risken med att han, när han väl anländer till hotellet, kan tvingas omplaceras till ett annat hotell. Detta gör att gästen inte bokar in sig på flera hotell samtidigt, vilket kan vara fallet om denne vet att han endast står på väntelista. Risken med överbokningar är dock att alla inbokade gäster anländer och då riskerar hotellet att förlora sitt goda anseende om de tvingas skicka iväg gästen till ett annat hotell. För att minimera riskerna är det viktigt att de anställda får bra statistik över avbokningar och gäster som inte dyker upp, så att de som är ansvariga för revenue management kan beräkna hur många överbokningar de vågar göra.

Revenue managers är kompetenta inom sitt område och det är deras uppgift att arbeta med prissättning. Skulle fler medarbetare bli involverade i prissättningsprocessen skulle revenue managementfunktionen bli överflödigt och systemet skulle tappa sin betydelse. Vi anser dock att man i vissa situationer borde överväga att ge receptionisterna utrymme att ändra priset. Vi menar att hotellbranschen främst handlar om kundmöten och för att bibehålla goda relationer till sina kunder krävs att personalen tar hänsyn till deras önskemål för att ge dem den service de förväntar sig. I slutändan handlar det om att lita på sin intuition och fatta beslut efter känsla och sunt förnuft samt utifrån sammanhanget. Det är bra att det finns riktlinjer men det måste finnas utrymme för att frångå dessa för att kunna behärska olika situationer utifrån bästa sätt. Som receptionist är det viktigt att vara en kreativ problemlösare och då fungerar det inte att



lösa problemen utifrån en manual eftersom alla problem ser olika ut och lösningarna varierar beroende på vilken gäst det handlar om.

## 4.2 Slutsatser

I den inledande delen presenterades uppsatsens syfte, *att ge insikt i hur och på vilket/vilka sätt en ledningsstrategi, så som revenue management, påverkar medarbetarnas utförande av arbetet*. Utifrån detta syfte formulerade vi ett antal frågeställningar som har legat till grund för ovanstående analys. Frågeställningarna som behandlats är vad som händer i mötet mellan styrverktyget revenue management och personal som arbetar med verktyget, på vilket sätt de bestämda riktlinjerna för revenue management kan begränsa de anställda och vilka effekter det får, samt vilken betydelse organisationsmedlemmarna har vid tillämpning av en ny modell som syftar till att tillgodose ett företags ekonomiska målsättningar.

I undersökningen har vi kommit fram till att flera av de problem och begränsningar som respondenterna upplever, har koppling till revenue management. Bristande kunskap om revenue management bland receptionisterna har dock gjort att de inte själva har kunnat koppla sina problem till systemet, det vill säga de anställda är inte införstådda i att det är just revenue management som har orsakat ett visst problem. Under forskningsprocessen har vi upplevt att ledningarna på respektive hotell lägger störst vikt vid att de som arbetar aktivt med revenue management, så som revenue managers och bokningspersonal, har mest kunskap om systemet. Att utbilda receptionister i revenue management har visat sig vara mindre prioriterat. Av vad som framkommit i studien anser vi dock att det är minst lika viktigt att övrig personal som på något vis berörs av systemet har kunskap om det. Vi anser att det är ledningen som bär ansvaret för att förmedla denna kunskap och att det är de som ska se till att de anställda får de förutsättningar som krävs för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Vi menar att det kan vara ett stragiskt val att utbilda receptionisterna då deras bidrag har en direkt inverkan på företags framgång. Vi anser att de anställdas kunskap ska ses som en viktig resurs, vilket hotellen som ingår i undersökningen inte utnyttjar och därmed går en resurs förlorad. Under arbetets gång har det visat sig att revenue management inte endast begränsar de personer som arbetar med det. Även organisationen begränsas på grund av de anställdas oförmåga att hantera systemet på rätt sätt. Eftersom systemet då inte fungerar som det var tänkt att göra leder detta till att företaget går miste om fördelar som systemet syftar till att ge. Systemet kan även med tiden, på grund av att arbetet med det blir rutinartat, förlora en del av sin verkan.

Vissa av de bestämda riktlinjerna för revenue management har visat sig begränsa de anställda, i synnerhet receptionisterna. Ett exempel på en sådan begränsning är att de, på grund av systemets fasta principer, inte har befogenhet att justera priserna, vilket upplevs som en begränsning i servicemötet. Dessa begränsningar kan, enligt oss, eventuellt leda till att den anställda upplever en konflikt mellan att tillfredsställa gästen och företaget. Något som inte framgick under intervjuerna, men som vi tror kan bli en följd av att receptionisterna känner sig begränsade av systemets fasta principer är att de kan uppleva sitt arbete som monotont. Ytterligare en effekt av att de inte har befogenhet att ändra priset kan bli att de i vissa situationer lockas att ändra i systemet. Av undersökningen har vi kommit fram till att när ett företag inför en ny modell eller ett system kan det ofta bli så att personalen automatiskt och ofta omedvetet efter ett tag tillpassar modellen till organisationen. Att de anställda tillpassar ett system eller en modell till sig själva eller till organisationen behöver inte vara negativt. Detta eftersom tillpassning kan leda till att modellen bättre passar den enskilda verksamheten. Enligt vår undersökning har det dock framkommit att tillpassning är ett problem på hotellen, i synnerhet eftersom revenue management innebär vissa fasta principer och rutiner, vilka ligger till grund för systemets effektivitet och lönsamhet. Problem kan inträffa i de fall de anställda inte följer systemets fasta principer och istället handlar efter egna initiativ. En sådan avvikelse från principerna kan till exempel vara att de anställda på grund av invanda mönster omedvetet tillpassar revenue management till sig själva. Problem kan även uppstå i de fall de anställda på grund av olika omständigheter medvetet väljer att inte följa systemets regler. Under arbetets gång har vi även kommit fram till att om ett system upplevs som komplicerat kan det leda till att de anställda finner egna sätt att tillpassa systemet i sitt dagliga arbete och gör det som känns rätt och logiskt i den specifika situationen. På grund av systemets fasta principer finns ett antal arbetsuppgifter och rutiner som de anställda måste utföra, vilket kan begränsa de anställdas handlingsutrymme och kreativitet.

Vi tror att genom att engagera de anställda och få dem att förstå revenue managementsystemets innebörd kommer de att förstå hur viktiga och betydelsefulla just deras insatser är. De kan till exempel motiveras till att arbeta bättre med statistik och överbokningar och dessutom kan de negativa associationerna till systemet reduceras. I teorin sägs även att om de anställda känner att de är involverade och kan påverka känner de ökad motivation och större arbetstillfredsställelse. Detta liknar det resonemang som inledningsvis fördes kring den humanistiska ansatsen, där anhängarna menar att det som är bra för de anställda även är bra

för företaget. Vi menar inte att medarbetarnas arbetstillfredsställelse skall prioriteras framför företagets målsättningar utan snarare att det handlar om ett annat perspektiv på hur eller i vilken ordning företaget respektive medarbetarnas arbetstillfredsställelse skall prioriteras för att organisationen i slutändan skall nå sina målsättningar. Vi anser att vår tes stämmer, det vill säga det bör finnas en balans mellan ledningens bestämmelser och medarbetarnas inflytande. Vi menar att om ledningen får med sig personalen redan från början vid införandet av en modell, kan fallgropar som till exempel manipulation av systemet undvikas och dessutom kan det reducera de anställdas osäkerhet och tvivel kring systemet. Om ledningen får de anställda att känna sig involverade tror vi även att det blir lättare för ledningen att få personalens förtroende. När ledningen har de anställdas förtroende är det dessutom lättare att öka deras arbetstillfredsställelse.

## 5. Summering och reflektioner

---

*I föregående avsnitt förde vi en diskussion kring det som behandlades i analysen. Läsaren fick även ta del av vilka slutsatser vi har kommit fram till. Följande avsnitt inleds med en summering kring undersökningens mest väsentliga resonemang. Detta följs av reflektioner kring författarnas arbetsprocess, samt förslag till framtida forskning.*

---

### 5.1 Summering

Inom hotellbranschen är det viktigt att rätt beslut fattas redan från början, i synnerhet eftersom produkten, det vill säga rummet, inte går att lagerhålla. Försäljningen av rummet blir därmed en kritisk faktor vid varje försäljningstillfälle. Genom att arbeta med revenue management ökar företaget sina chanser att fatta rätt beslut eftersom systemet har komplexa och välutvecklade datainsamlingsmetoder som gör att framtida efterfrågan kan förutspås. För att rätt pris ska kunna sättas är det dock viktigt att arbeta med revenue management på rätt sätt. Vår studie har till exempel visat att när de anställda medvetet eller omedvetet tillpassar revenue management genom att handla efter eget förnuft försvinner vissa av systemets centrala fördelar. Företag väljer ofta att införa nya modeller för att det gynnar verksamhetens ekonomi, för att det är en trend eller för att de inte vågar avstå från det som konkurrenterna gör. Det har dock visat sig att de anställdas arbetstillfredsställelse kan minskas vid införandet av en ny modell. Detta beror på att de vid införandet har små möjligheter till inflytande och därmed inte känner sig delaktiga i beslutsprocessen.

### 5.2 Reflektioner

Den litteratur vi utgått från förmedlar både en stereotyp människosyn och en humanistisk syn på människan. Detta anser vi har varit viktigt för att skapa validitet för vår uppsats, det vill säga att i en analys låta de båda perspektiven mötas och analyseras. Eftersom det har visat sig att de flesta som arbetar med revenue management arbetar med det på liknande sätt, anser vi att det resultat vi kommit fram till kan ses som generaliserbart inom branschen. De problem och begränsningar som vi har identifierat gällande de anställda och deras upplevelser kring sitt arbetssätt existerar troligtvis på de flesta hotell, men även inom andra områden i tjänstesektorn där revenue management tillämpas.

Den information som framkommit i vår intervjuundersökning har enligt oss varit helt avgörande för att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Respondenternas anonymitet har varit en bidragande orsak till att vi fått utförliga svar och därför anser vi att anonymiteten har varit en viktig faktor för vår uppsats. Eftersom en annan metod än en intervjuundersökning troligtvis inte genererat samma svar som vi erhållit anser vi att det hade varit svårt att tillämpa en annan insamlingsteknik. Vi är medvetna om att vissa av de svar vi fått kan hänföras till olika grad av erfarenhet kring revenue management, speciellt när det gäller det hotell som är i implementeringsstadiet av systemet. Skulle vi återkomma när systemet revenue management blivit rutinartat skulle de anställdas uppfattning eventuellt vara en annan och därmed kanske även svaren skulle vara annorlunda. Personalen på Hotell Edelweiss var mest positiva till revenue management bland respondenterna och vi är medvetna om att det kan ha att göra med att systemet är nytt för dem samt att de har fått utbildning i det. Om vi skulle återkomma vid ett senare tillfälle kanske svaren skulle vara annorlunda och likna de svar vi fick från respondenter på de andra hotellen, eftersom ny personal kan komma att anställas utan att få utbildning i systemet.

Det är konstaterat att revenue management är lönsamt och bidrar till att ett företag kan öka sina intäkter. Därför anser vi att systemet är bra att arbeta med. Vi tror dock att det i framtiden kommer att krävas något mer än revenue management för att driva ett företag framåt. Vi tror till exempel att det i framtiden kommer att krävas ökad innovationsförmåga och att det är detta som kan skapa konkurrensfördelar. Eftersom de flesta inom hotellbranschen arbetar med revenue management, och dessutom på liknande sätt, tror vi att det i framtiden krävs att företag konkurrerar med något utöver priset. Vi är införstådda med att detta redan sker men vi anser att konkurrensen kommer att öka och att företag kommer tvingas ta fram andra modeller och system för att bibehålla sin lönsamhet. Fastän det finns vissa begränsningar med revenue management kommer systemet troligtvis att leva kvar en lång tid inom branschen. Gäster kan tycka att det är veligt med prisflexibilitet men ändå fortsätter de att bo på hotell. Under arbetets gång har nya frågeställningar väckts och nya intressanta studieområden inom revenue management har upptäckts. Vi har till exempel frågat oss själva hur långt ett företag kan gå med revenue management. Vilka priser kommer företagen att kunna ta ut i framtiden och vad kommer sen? I vidare forskning inom ämnesområdet anser vi att det även skulle vara intressant att undersöka hur företag i framtiden skulle kunna tillämpa revenue management i ännu större utsträckning och inom andra branscher, så som till exempel inom detaljhandeln.

## 6. Källförteckning

### *Tryckta källor*

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion- vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund

Ball, S., Jones, P., Kirk, D. & Lockwood, A. (2004). *Hospitality Operations – A Systems Approach*. International Thomson Business Press. London

Legge, K. (2005). *Human Resource Management – Rhetorics and Realities*. Palgrave MacMillan. New York

Norén, L. (1995). *Tolkande företagsekonomisk forskning*. Studentlitteratur. Lund

Rubelowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. 3:e upplagan. Studentlitteratur. Lund

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications. London

Wesström, M. (1998). *Hotellet, kunden eller jag? En studie om dilemman i servicearbete*. Bokförlaget BAS. Göteborg

### *Antologier*

Birgenstam, P. (1999) ”Ett fenomenologiskt tillvägagångsätt”. I Lindén, Westlander & Karlsson (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm

Huyton, J. R. & Thomas, S. (2002) ”Application of Yield Management to the Hotel Industry”. I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*. 2:a upplagan. Continuum, London

Jones, P. (2002) ”Defining Yield Management and Measuring Its Impact on Hotel Performance”. I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*. 2:a upplagan. Continuum. London

Karlsson, G. (1999) ”Aktörsperspektiv”. I Lindén, Westlander & Karlsson (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm.

Kimes, S.E. (2002) ”A Strategic Approach To Yield Management”. I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*. 2:a upplagan. Continuum. London

McMahon-Beattie, U. & Donaghy, K. (2002). ”Yield Management Practices”. I Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman I. (red.). *Yield Management – strategies for the service industries*. 2:a upplagan. Continuum. London.

Nylén,U. (1993). ” En text – flera metoder” I Lindén, Westlander & Karlsson (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm

Pingel, B. (1999) ” Objektiv – Objekt eller Subjektiv – Subjekt? En diskussion om forskarens hållning”. I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm

Sandberg, E. (1999) ”Att kartlägga sociala processer i organisationer”. I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm

Timo, N. & Davidson, M. (1999) ”Flexible Labour and Human Resource Management Practices in Small to Medium-sized Enterprises: The Case of the Hotel and Tourism Industry in Australia”. I (red.) Lee-Ross, D. *HRM in Tourism & Hospitality – International Perspectives on Small to Medium-sized Enterprises*. Cassel. London

Weikert, C. (1999) ”Organisationsdiagnos med repertory grid-teknik”. I Lindén, J., Westlander, G. & Karlsson, G. (red.). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*, Rådet för arbetslivsforskning. Stockholm

### **Artiklar**

Brorström, B., Hallin, B., & Kastberg, G. (2004). The Significance of Control Models: Intentional and Unintentional Effects. *Qualitative Health Research*. Vol. 14. Nr. 7. Sid 889-904

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

Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 3. Nr 2. Sid.178-190

Weatherford, L., Kimes, S. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*. Vol. 19. Sid. 401-415

Weick, K.E. (2006). Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*. Vol. 27, No. 11. Sid. 1723-1736

### **Avhandlingar**

Rydström, H. (2005). *Arbetsstillfredsställelse och personlighet: Har människors personlighet någon betydelse för vad som får dem att trivas på arbetet?* C-uppsats. Högskolan Kristianstad. Kristianstad: Institutionen för Beteendevetenskap.

Vitell, J. (2004). *När chefen är personalare – en studie av personalarbete på Länsförsäkringar Södermanland*, C-uppsats. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Göteborg: Företagsekonomiska institutionen avdelningen för organisation.

### **Elektroniska källor**

[http://www.managementhelp.org/hr\\_mgmnt/hr\\_mgmnt.htm](http://www.managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm), läst 2007-04-19

### **Kompendium**

Blomé, M. (2000). *Arbetsorganisation - introduktionskompendium*. Lunds Tekniska Högskola. Institutionen för Designvetenskaper. Lund



***Muntliga källor*** (namn och företag är fiktiva)

Edvindsson, Emma, Receptionist, Hotell Edelweiss

Eriksson, Eva, Försäljare, Hotell Edelweiss

Hansson, Heidi, Receptionist, Hotell Hyacint

Hedberg, Hanna, Revenue Manager, Hotell Hyacint

Simonsson, Saga, Receptionist, Hotell Solrosen

Svensson, Svea, Bokningschef, Hotell Solrosen