



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

SMT402 Magisteruppsats

Vårterminen 2007

Revenue Management Nyckeln till framgångsrik intäktsoptimering?

Charlotte Karlsson

Maria Lantz

Handledare

Mikael Bergmash

Pavla Kruzela

2007-06-20

Sammanfattning

- Titel:** Revenue Management Nyckeln till framgångsrik intäktoptimering?
- Författare:** Charlotte Karlsson & Maria Lantz
- Nivå:** Examensarbete, Magisterprogrammet Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
- Handledare:** Mikael Bergmash & Pavla Kruzela
- Problemformulering:** Det har forskats mycket kring Revenue Management och ledarskap men kopplingen mellan dessa har utelämnats. Det är viktigt att ledaren kan skapa en förståelse för vad och varför de anställda utför sitt arbete. Därför kan brist på bra ledarskap leda till problem.
- Syfte:** Vårt syfte med denna magisteruppsats är att undersöka hur hotell arbetar med intäktoptimerade källor som Revenue Management. Vi vill även undersöka kopplingen mellan Revenue Management arbetet och ledarskap.
- Frågeställningar:** Hur arbetar hotell med Revenue Management?
Hur kan ledarskap påverka arbetet med Revenue Management?
- Metod:** För att besvara våra frågeställningar har vi gjort en fallstudie på Clarion Hotell och utfört två telefonintervjuer med ledare samt två intervjuer av receptionister.
- Slutsats:** Beroende på hur efterfrågan ser ut och beroende på de olika analyser som hotell arbetar med ser ut, sätts priserna efter detta. Ett gott ledarskap med tydlig kommunikation som fokus leder till att personal motiveras och att arbetet med Revenue Management stärks. Detta i sin tur kan leda till ett arbete med Total Revenue Management där intäkter från andra källor inkluderas.
- Nyckelord:** Revenue Management, intäkter, ledarskap, motivation, Total Revenue Management,

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort Tack till Tobias Ekman, Verkställande Direktör på Clarion Sign i Stockholm samt Martin Tångne, Revenue Manager på Clarion Hotel Stockholm. Vi vill tacka för att ni tog er tid till våra intervjuer samt den öppenhet ni visade.

Vi vill även framföra ett stort tack till Andrea Buhre och Anna Gjertz för att ni ställde upp som intervjupersoner till vår magisteruppsats.

Vi vill även tacka Pavla Kruzela och Mikael Bergmsth som har varit våra handledare under denna magisteruppsats, vi tackar för er inspiration och den feedback vi har fått för att skapa en bra magisteruppsats. Ett sista tack riktar vi till den grupp som vi har haft handledning med. Tack för era tips och er inspiration.

Tack

Charlotte Karlsson & Maria Lantz

Helsingborg 2007-06-20

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1. Bakgrund	5
1.2. Problembeskrivning	6
1.3. Syfte	7
1.4. Frågeställningar	7
1.5. Avgränsningar	7
1.6. Disposition	7
2. Metod	9
2.1. Val av metod	9
2.2. Vårt förhållningssätt till empiri och teori.....	10
2.3. Insamling av empiri.....	10
2.4. Intervjuer	12
2.5. Urval.....	13
3. Teoretisk referensram.....	15
3.1. Revenue Management och Yield Management	15
3.1.1. Principer för Revenue Management	16
3.1.2. Prissättning	18
3.1.3. Total Revenue Management	20
3.2. Integration av ledarskap och företagsutveckling.....	21
3.2.1. Ledarskap	22
3.2.2. Olika nivåer av ledarskap	25
3.2.3. Ledarskapsstilar	26
3.3. Teoretisk avslutning	28
4. Empiri och Analys.....	30
4.1. Revenue Management	30
4.1.1. Olika analyser för Revenue Management arbetet	30
4.1.2. Olika segment	32
4.1.3. Beläggning	32
4.1.4. Bokningshistorik	33
4.1.5. Prissättning	35
4.1.6. Överbokningar	35

4.2. Total Revenue Management.....	36
4.2.1. RevPAR	36
4.2.2. Nya verktyg för intäktsoptimering	37
4.3. Integration av ledarskap och företagsutveckling.....	38
4.3.1. Relationer	38
4.3.2. Kommunikationsproblem	39
4.3.3. Olika nivåer av ledarskap	40
4.3.4. Rätt människor på rätt plats	41
4.3.5. Ledarskapsstilar	42
5. Slutsats.....	45
5.1. Hur arbetar hotell med Revenue Management?.....	45
5.2. Hur kan ledarskap påverka arbetet med Revenue Management?.....	47
6. Avslutning och reflektioner.....	50
6.1. Reflektioner.....	51
7. Forskningsbidrag.....	52
8. Källförteckning.....	53
8.1. Litteratur.....	53
8.2. Artiklar.....	54
8.3. Elektroniska källor.....	54
8.4. Muntliga Källor.....	55
8.5. Figurer.....	55
9.1. Bilaga 1 Intervjuguide 1 - Ledare.....	56
9.2. Bilaga 2 Intervjuguide 2 - Anställda.....	58

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Hotellbranschen växer just nu otroligt mycket i Sverige och även i övriga delar av världen. Det är bland annat den goda tillväxten i svensk ekonomi som ligger bakom den starka tillväxten i Sverige.¹ Hotellbranschen i Skandinavien har 2006 ökat sina intäkter per tillgängligt rum med åtta procent från föregående år vilket beror på ökat pris per rum samt ökad beläggning från 65,3 procent till 67,8 procent.² Detta visar att resandet har ökat och att resenärer betalar mer per rum. Många av de större städerna utökar sitt hotellutbud och det är viktigt att kunna maximera sina intäkter i den hårda konkurrensen. Vi har valt att skriva om Revenue Management vilket är ett relativt nytt begrepp som används just inom hotellbranschen för att optimera intäkterna. Det handlar om att ta ut rätt pris, till rätt kund, vid rätt tillfälle.³ Men vi anser att Revenue Management inte bara handlar om den ekonomiska delen utan tror att ett starkt fungerande ledarskap kan ha en positiv påverkan på arbetet med intäktsoptimering. Vi tror att man kan ta Revenue Management arbetet ett steg längre med ett gott ledarskap och på så vis öka intäkterna. Vi tror även att ett bristfälligt ledarskap kan få konsekvenser för hotellets intäkter och arbetet med Revenue Management. Det har forskats mycket kring Revenue Management som handlar om att maximera intäkterna genom prissättning och kapacitetsutnyttjande och även ledarskap, men kopplingen däremellan har utelämnats. Då vi nu har läst fyra år på Service Management programmet där ledarskap har genomsyrat hela utbildningen tycker vi att det är intressant att i denna magisteruppsats undersöka vad ledarskap egentligen har för betydelse för att påverka ett hotells arbete med intäktsoptimering.

Ett framgångsrikt ledarskap bygger på en balans mellan resultat och relationer. Genom att skapa trovärdighet, vara en förebild samt låta sina värderingar och förhållningssätt återspeglas i ledarskapet tror vi detta kan påverka det ekonomiska resultatet på hotellet. Ledarskapet på ett hotell måste fungera i alla dess riktningar och ledaren skall kunna motivera och få de

¹ <http://www.realtid.se>, 2007-04-02

² <http://www.thebench.com>, 2007-04-30

³ Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman (2000) s.15 ff

anställda att förstå hela processen varför hotellet gör som de gör. Hela hotellet tjänar på ett tydligt ledarskap.⁴

Choice Hotels Scandinavia AS är en av Nordens ledande hotellkedjor och detta är en av anledningarna till att vi valde att analysera just denna kedja. Vi ville analysera en större kedja som arbetar med Revenue Management. Choice Hotels Scandinavia AS består av fem olika varumärken: Clarion, Clarion Collection, Quality, Quality Resort samt Comfort Hotels. Vi har valt att analysera Clarion som är förstaklassigt affärshotell med internationell atmosfär, hög standard, bra restauranger och konferensmöjligheter.⁵

1.2. Problembeskrivning

Som vi tidigare nämnde har det forskats kring begreppen Revenue Management och ledarskap men kopplingen mellan dessa har utelämnats och det finns därmed ingen forskning kring detta kunskapsgap. Vi menar att grunden för ett intäktsoptimerande Revenue Management arbete är ett bra ledarskap. Ledarskapet påverkar de anställdas motivation och engagemang och utgör således en viktig del i arbetet med intäktsoptimering. Det är viktigt att ledaren skapar en förståelse för vad och varför de anställda utför sitt arbete och genom detta får de anställda djupare kunskap och förståelse för deras arbete som i sin tur kan påverka hotellet. Därför kan brist på tydligt ledarskap leda till problem som kan få konsekvenser för hotellets intäktsoptimering genom att ledaren inte kan skapa denna förståelse för de anställda. Konsekvenserna kan vara att de anställda inte känner sig motiverade och att de inte lägger stor vikt på gästens upplevelse och därmed inte levererar bra service. Vi tror att det kan finnas starka skäl till att koppla samman dessa begrepp då ett bra ledarskap tillsammans med Revenue Management kan öka hotellets intäkter. Men det finns även andra möjligheter att maximera intäkterna. Hotell kan arbeta med Total Revenue Management det vill säga maximera intäkter från andra källor, inte bara hotellrummen vilket givetvis också är beroende av ett gott ledarskap på samma vis som Revenue Management. Även här kan problem uppstå om inte ledaren kan få anställda motiverade och engagerade då det är de anställda som möter gästerna som i sin tur spenderar pengar på hotellet och genererar intäkter till hotellet.

⁴ <http://www.ledarna.se>, 2007-04-23

⁵ <http://www.choicehotels.se>, 2007-04-02

1.3. Syfte

Vårt syfte med denna magisteruppsats är att undersöka hur hotell arbetar med intäktsoptimerade källor som Revenue Management. Vi vill även undersöka kopplingen mellan Revenue Management arbetet och ledarskap.

1.4. Frågeställningar

Vår magisteruppsats utgår från följande frågeställningar:

- Hur arbetar hotell med Revenue Management?
- Hur kan ledarskap påverka arbetet med Revenue Management?

1.5. Avgränsningar

Choice Hotels Scandinavia AS består av flera olika varumärken men vi har valt att avgränsa oss till deras affärshotell Clarion i Sverige som utgångspunkt i vår fallstudie. Vi har valt att utgå från ett managementperspektiv inom hotell då vi vill undersöka hur ledarna arbetar med intäktsoptimering. Vi har därmed medvetet valt att utesluta gästperspektivet Vi har valt att intervjua en Revenue Manager och en Verkställande Direktör, då dessa har en chefsposition och därmed utövar ledarskap. Vi har även valt att intervjua två receptionister för att få deras syn på ledarskap inom Clarion, då det är de anställda som upplever ledarskapet. Vi har valt att använda termerna intäkter och intäktsoptimering istället för revenue under denna magisteruppsats. När man pratar om intäkter brukar detta ställas i relation till kostnader. Vi har valt att inte koncentrera oss på kostnadsaspekten men tar givetvis hänsyn till den genom magisteruppsatsen gång, då Revenue Management handlar om just intäktsoptimering som påverkas av hotellets kostnader. Vi har använt oss av olika teorier från litteraturen som vi anser relevanta för vår magisteruppsats. Ledarskap är ett brett begrepp och vi har valt att gå djupare på att se hur detta påverkar Revenue Management arbetet när det gäller att kommunicera och att motivera och engagera de anställda.

1.6. Disposition

I *kapitel ett* i bakgrunden presenterar vi de ämnesområden vi har valt att skriva om samt beskriver anledningen till detta. I problembeskrivningen förklarar vi varför det kan finnas starka skäl till att koppla samman våra ämnen samt vi ifrågasätter huruvida ledarskap har betydelse i arbetet med Revenue Management. I syftet förklarar vi vad vi har för ändamål

med magisteruppsatsen och sedan följer våra frågeställningar. Vi avslutar detta kapitel med att tydliggöra vilka avgränsningar vi har gjort för magisteruppsatsen samt denna disposition.

Vi fortsätter med *kapitel två* där vi presenterar vår metod. Här beskriver vi vilket tillvägagångssätt vi har använt oss av för att samla relevant information till vår magisteruppsats. I metodval presenterar vi vilken typ av uppsats vi har valt att göra och vad det innebär. Likaså i val av teori berättar vi vilka primärdata vi använt oss av samt beskriver insamlingen av empiri och tillvägagångssätt för våra intervjuer. Vi avslutar detta kapitel med urval där vi tar upp vad vi har valt att inrikta oss på inom Choice Hotels samt källkritik där vi förklarar att vi försöker ha ett kritiskt förhållningssätt genom hela magisteruppsatsen.

I *kapitel tre* har vi valt att lägga teoridelen vilken beskriver den teori som är grunden för vår analys. I den första delen behandlar vi Revenue Management där vi förklarar begreppet. När det gäller prissättning som är en del av Revenue Management tar vi upp Cross olika principer. Senare följer Total Revenue Management som tar upp vart hotell får intäkter ifrån. I den andra delen beskriver vi integrationsmodellen, ledarskap och vad ledare bör fokusera på. Vi fortsätter med Jim Collins olika nivåer av ledarskap, sen går vi vidare med att prata om ledarskapsstilar där Coachstilen anses vara den bästa. Genom hela ledarskapsavsnittet tar vi upp vad och hur viktig kommunikation är. Slutligen i kapitel tre knyter vi samman teorierna och illustrerar detta i en modell.

I empirin och analysen som utgör *kapitel fyra* knyter vi samman relevant teori med empiri som vi har fått genom intervjuer samt Choice Hotels hemsida. Här analyserar vi vad våra intervjupersoner har sagt samt håller ett kritiskt förhållningssätt till detta.

I *kapitel fem* presenterar vi våra slutsatser genom att svara på våra frågeställningar, för att i *kapitel sex* beskriva våra egna tankar kring vårt resonemang. Sedan avslutar vi vår magisteruppsats genom att knyta samman säcken.

I *kapitel sju* har vi gett förslag till vidare forskning som detta arbete kan ge inspiration till.

2. Metod

I detta kapitel beskriver vi vårt metodval samt val av teori. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt hur vi har samlat in material samt hur vi analyserat det. Sedan följer en intervjubeskrivning, urval samt källkritik.

2.1. Val av metod

Vi valde till en början med att utgå från en deduktiv ansats vilket enligt Jacobsen innebär att man först skaffar sig förväntningar om hur något kan se ut och därefter samlar empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten.⁶ Eftersom vi ville undersöka huruvida det finns en koppling mellan Revenue Management arbetet och ledarskap har vi gjort intervjuer för att få svar på detta. Efter intervjuerna fick vi fram intressant information som inte enbart behandlade den teoretiska referensram vi lagt fram, så vi valde då att övergå till en induktiv ansats och istället utgå från empirin och knyta an till teorierna. Detta för att minimera påverkan från den information vi samlat in.⁷ Det vill säga vi ville studera och försöka finna speciella situationer utan de hinder som redan definierade teorier skulle medföra, vilket Jacobsen anser vara ett bra arbetssätt.⁸

Jacobsen beskriver två typer av uppläggnings på ett arbete, intensiv eller extensiv. Ett intensivt upplägg innebär att man går på djupet med ett fåtal enheter och extensivt upplägg innebär att man använder sig av ett stort urval av enheter.⁹ Vi har endast gjort två telefonintervjuer av ledare samt två intervjuer av anställda vilket kan ses som en intensiv undersökning. För att kunna säkerställa våra resultat skulle vi säkerligen behövt göra fler intervjuer vilket vi tyvärr inte fick tillgång till. Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning som enligt Jacobson bör användas när forskaren har lite kunskap om det studerade fenomenet. fördelarna med en kvalitativ undersökning är att den ger en djup och detaljerad förståelse samt en helhetsförståelse av ett fenomen eller situation.¹⁰ En kvalitativ undersökning är enligt Kvale inte vetenskaplig då pågående forskning kan komma fram till nya slutsatser, dock kan undersökningen ge intressanta resultat och fungera som förberedelse till vetenskapliga

⁶ Jacobsen (2002) s. 34

⁷ Ibid. s. 35

⁸ Ibid. s. 43

⁹ Ibid. s. 93

¹⁰ Ibid. s. 150

undersökningar.¹¹ Vi tror att uppsatsen kan tjäna sitt syfte genom att vara förberedande till vidare forskning inom området Total Revenue Management och kopplingen mellan Revenue Management och ledarskap.

2.2. Vårt förhållningssätt till empiri och teori

Efter att vi valt uppsatsens huvudområden började vi söka efter relevant litteratur om vad som tidigare forskats inom områdena samt vilka kunskapsluckor som existerade för vårt område. Under hela Service Management utbildningen har vi blivit påmind om hur viktigt ledarskapet är för att ett företag skall fungera effektivt. Vi ville därmed undersöka vad ledarskapet har för koppling till arbetet med Revenue Management. För att ge uppsatsen ett djup har vi samlat in primära källor som består av litteratur samt artiklar. Dessa utgör våra teoretiska utgångspunkter och vi har fått fram dem från Campus Helsingborgs Bibliotek, Helsingborgs Stadsbibliotek samt tidigare kurslitteratur för Service Management programmet. Artiklar har vi främst sökt via Lunds Universitets elektroniska bibliotek ELIN. Primärdata för vårt empiriska material består av telefonintervjuer med Tobias Ekman, Verkställande Direktör för Clarion Sign i Stockholm samt Martin Tångne, Revenue Manager på Clarion Stockholm. Vi har även gjort två intervjuer med anställda på Clarion Hotel Grand i Helsingborg. Vi har sedan granskat det insamlade materialet och tagit med relevant information till vår uppsats. Just när det gäller komplexa teorier har vi ställts inför det förhållandet, som Alvesson och Sköldberg beskriver, att teorierna är mer eller mindre sanna i vissa dimensioner men inte i andra.¹² Men vi har försökt ha ett kritiskt förhållningssätt genom hela arbetet.

2.3. Insamling av empiri

Vårt empiriska material har vi hämtat från vår fallstudie av Clarion där vi har gjort telefonintervjuer med Verkställande Direktören Tobias Ekman och Revenue Managern Martin Tångne. Vi har även gjort två intervjuer med hotellreceptionisterna Andrea Buhre och Anna Gjertz på Clarion Hotel Grand i Helsingborg. Vi har även hämtat information från Choice Hotels hemsida.

¹¹ Kvale (1997) s 60 f

¹² Alvesson & Sköldberg (1994) s. 35

Verifiering är något som ofta diskuteras i relation till begreppen reliabilitet, validitet och generaliserbarhet. Reliabilitet innebär tillförlitlighet i mätning.¹³ Detta innebär att om en undersökning upprepas ska utfallet från denna bekräftas med den första undersökningen. Vi är medvetna om att vi endast har gjort intervjuer med ett fåtal personer på olika hotell och kan därmed inte bevisa någonting, men vi kan antyda vissa aspekter. Validitet hänför sig till sanningen och riktigheten i ett yttrande.¹⁴ Vi har försökt att vara objektiva när vi utfört våra intervjuer och inte låtit vårt intresse för Clarion och Revenue Management lysa igenom. Det är möjligt att vi omedvetet har lett in intervjupersonerna på ett spår men detta är något vi har försökt undvika. Vi har genom hela detta arbete haft ett kritiskt förhållningssätt till det material vi tagit del av och då även våra intervjusvar. Validering blir en fråga om olika tolkningar.¹⁵ Eftersom vi valde att göra telefonintervjuer kan det ha uppstått tolkningsfel under intervjutiden. Vi hade inte möjlighet att läsa av deras ansiktsuttryck och kroppsspråk som kan uttrycka en del av vad de vill säga. Om någon annan utfört dessa telefonintervjuer hade kanske en annan tolkning uppstått då detta är något väldigt individuellt som grundar sig på tidigare uppfattningar. De intervjuer vi gjorde på plats kunde vi se att deras kroppsspråk stämde överens med vad de sa samt att det var lättare att få dem att berätta mer om ämnet. Dock tror vi att de gärna ville framställa hotellet som väldigt positivt då de inte yttrade något negativt om det.

Generalisering av kvalitativa fallstudier brukar ifrågasättas, men det beror på vad som menas med generalisering.¹⁶ Utifrån erfarenheter skapar vi oss förväntningar vilket kan leda till generalisering. Det finns olika typer av generaliserbarhet. Den naturliga generaliseringen vilar på personliga erfarenheter. Den statistiska generaliseringen är formell och explicit och utgår från sannolikhetskoefficienter. Sedan finns det analytisk generalisering vilket innebär att man gör en väl överlagd bedömning om resultaten från en undersökning och detta kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation. Den bygger på en analys av likheter och skillnader mellan de båda situationerna. Här byggs generaliseringarna av en påståendelogik.¹⁷ Då vi endast gjort fyra intervjuer är vi medvetna om att vi inte kan generalisera eftersom intervjupersonerna är för få. Men Kvale menar att trots fåtal intervjuer

¹³ Kvale (1997) s. 207 ff.

¹⁴ Ibid. s. 207

¹⁵ Polkinghorne, i Kvale, 1997 s. 217

¹⁶ Alvesson & Sköldberg (1994) s. 39

¹⁷ Kvale (1997) s. 207 ff.

kan man utläsa vilken riktning intervjupersonernas resonemang lutar åt.¹⁸ Den generalisering vi skulle kunna utläsa vid fler intervjuer skulle kanske leda till ett mer vetenskapligt resultat, men enligt Alvesson & Sköldbberg kan ett fåtal intervjuer leda till ett tolkningsresultat.¹⁹

Objektivitet är något som har förkastat den kvalitativa forskningen. Med objektivism menas; uppfattningen av att det finns eller måste finnas någon permanent referensram eller uppsättning kriterier till vilka man kan vända sig för att bestämma rationalitet, objektivitet, sanning eller verklighet.²⁰ Varje inflytande från forskarens sida bör minimeras eller helst elimineras.²¹ Vi har försökt att inte påverka våra intervjupersoner genom ledande frågor. Bernstein betvivlar att det objektivismiska - rationalistiska idealet någonsin kan uppnås.²² Som vi tidigare nämnt har vi försökt ha ett kritiskt och objektivt förhållningssätt i detta arbete genom att inte påverkas av teorier och intervjupersoner men självklart blir vi påverkade av olika faktorer. Vi tycker dels att det är ett intressant ämne och innan vi påbörjade detta arbete hade vi en uppfattning om Clarion samt de olika teorierna vi valt att ta del av.

2.4. Intervjuer

Vi fick i ett tidigt stadi kontakt med hotellföretaget Clarion och på TUR - mässan i Göteborg träffade vi Tobias Ekman, Verkställande Direktör för Clarion Sign i Stockholm och bestämde tid för intervju med honom. Vi planerade först att åka upp till Stockholm för att intervjua honom på plats men då intervjutiden förflyttades framåt blev inte detta möjligt. Därför beslutade vi oss för att göra en telefonintervju. Den ägde rum den artonde april och varade cirka trettio minuter. Hade vi utfört intervjun i Stockholm tror vi att det hade tagit längre tid då det finns utrymme för kroppsspråk och det hade varit lättare att småprata. Vår andra intervju utförde vi den nittonde april och var även den en telefonintervju. Denna tog också cirka trettio minuter att utföra. Vi valde att koncentrera oss på var sin intervju där dialogen framfördes av en av oss, den andra förde då anteckningar. Vi utgick från vår intervjuguide vilken var uppdelad efter våra olika ämnen och vi valde att ha en öppen intervjuteknik. För att underlätta arbetet valde vi att spela in intervjuerna. Detta för att samtalet skulle flyta bättre då vi inte behövde föra så mycket anteckningar och även för att kunna återge exakta citat i

¹⁸ Kvale (1997) s. 98

¹⁹ Alvesson & Sköldbberg (1994) s. 40

²⁰ Ibid. s. 57

²¹ Kvale (1997) s. 62 ff.

²² Bernstein i Alvesson & Sköldbberg (1994) s. 57

magisteruppsatsen. Vi använde oss av en högtalartelefon och spelade sedan in samtalet med hjälp av en mobiltelefon. Vi transkriberade intervjuerna för att ha svaren till hands och för att lättare komma ihåg vad intervjupersonerna sagt. Det är en fördel att ha inspelningen till hands då det inspelade materialet finns i en permanent form som man kan återvända till om man vill lyssna till deras tonfall eller pauser.²³

Vi gjorde även två intervjuer med receptionisterna Andrea Buhre och Anna Gjertz. Intervjuerna utfördes den sjuttonde maj på Clarion Hotel Grand i Helsingborg i deras restaurang. Dessa spelades in och transkriberades för att underlätta för oss själva i vår arbetsprocess.

2.5. Urval

Enligt Jacobsen fokuserar fallstudier på en speciell enhet som kan avgränsas i både tid och rum.²⁴ Det teoretiska urvalet har två huvudsteg. Det första steget syftar till att snabbt få fram vad som är grundläggande i uppsatsen.²⁵ Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie av Clarion inom Choice Hotels. Vi valde att undersöka Clarion eftersom vi tyckte att detta var ett intressant undersökningsobjekt då de är i en expansionsfas just nu samt att de arbetar med Revenue Management. Eftersom vi har valt att analysera hur ledarskapet påverkar arbetet med Revenue Management och då indirekt resultaten, har vi valt att koncentrera oss på bara ett varumärke för att få en djupare förståelse för hur just detta hotell arbetar. I Jacobsens andra steg utvecklas det grundläggande i uppsatsen genom att undersöka ämnet i stort för att sedan skapa en djupare analys. Vad som händer i dessa steg är en jämförelse av information för att generera och vidareutveckla det grundläggande i uppsatsen, det vill säga en jämförelse av en incident med flera.²⁶ Till en början hade vi ett brett urval av teorier som vi senare under arbetets gång har smalnats av för att ge ett djupare innehåll i vårt empiriska material. Självklart påverkar vårt val av teorier vårt arbete och vår slutsats.

2.6. Källkritik

Källkritik innebär tolkning av källor, tolkning kräver rationalitet och logik men även fantasi och intuition. Äkthet innebär att källan är vad den utgör sig för att vara, det är viktigt att vara

²³ Kvale (1997) s. 147

²⁴ Jacobsen (2002) s. 95

²⁵ Alvesson, & Sköldberg (1994) s. 85

²⁶ Ibid.

medveten om att källan kan vara förfalskad och vinklad. Äkthet bör ifrågasättas när det gäller olika slags källor. En regel vid källkritik är enligt Thurén att en källa är trovärdigare ju samtida den är, orsaken till detta är glömska. För att en källa ska vara trovärdig måste den vara oberoende, det vill säga den som står för uppgifterna ska inte vara påverkad av någon annan.²⁷ Vi är medvetna om att vi inte kan göra generaliseringar i större utsträckning då vi utfört två telefonintervjuer av ledare samt två intervjuer av anställda inom Clarion. Vi är väl medvetna om att de personer vi intervjuat inte är helt objektiva då de arbetar och är en del av Clarion. Det kan hända att intervjupersonerna förskönar bilden om hotellet och dess arbete.

När det gäller den information vi har samlat in samt de teorier vi har använt oss av, har vi försökt ha ett kritiskt förhållningssätt till dessa. Ett problem som kan uppstå med kritisk läsning är risken att ett omvänt, negativt förhållningssätt skapas till den etablerade problematiken. Dock är det bra att få upp ögonen både för redan etablerad forskning och svagheter i denna, vilket kan vara en bra utgångspunkt för att upptäcka nya möjligheter.²⁸ Vi tror inte att vi har haft ett omvänt negativt förhållningssätt men detta är något som är svårt att avgöra själv.

²⁷ Thurén (1997) s. 9 ff.

²⁸ Alvesson & Sköldberg (1994) s. 72

3. Teoretisk referensram

Vi kommer nedan att presentera vår teoretiska referensram som vi vidare behandlar i empiri och analys delen. Vi behandlar först den ekonomiska delen som innefattar Revenue Management och Yield Management, principer för Revenue Management, prissättning samt Total Revenue Management. Sedan behandlar vi den andra delen vilken innefattar integrationsmodellen, ledarskap samt olika ledarskapsstilar. Vi avslutar denna del med att knyta ihop vår teoretiska referensram i en modell som visar våra utgångspunkter inför empiri och analys delen.

3.1. Revenue Management och Yield Management

Yield Management började användas i flygbranschen där efterfrågan konstant varierar och där produkterna inte kan lagras. Det användes som en metod för att få ut rätt pris per flygstol. Detta har sedan spridit sig till hotellbranschen där man nu använder sig av Revenue Management för att optimera intäkterna och därmed kunna få ut ett så högt pris som möjligt per hotellrum. Revenue Management och Yield Management kopplas ofta samman och kan definieras som en metod eller ett analysverktyg där rätt pris, till rätt kund, vid rätt tillfälle identifieras.²⁹ Inom Revenue Management är priset inte fast utan det ändras med hänsyn till efterfrågan och vilka gäster som kommer.³⁰ Är det exempelvis gäster som har avtal med hotellet får de speciella avtalspriser.

RevPAR står för Revenue Per Available Room och betyder intäkter per rum vilket mäter intäktsoptimering inom hotellbranschen. Detta nyckeltal mäter både rumspriser och beläggning och är det verktyg som tydligast visar hur ett hotell mår, dock tar detta inte hänsyn till hotellets kostnader.³¹ Vi anser därmed inte att endast detta verktyg bör användas för att beskriva hur hotellet mår. I detta fall måste hotellets kostnader ställas i relation till RevPAR. Användningen av detta analysverktyg tillhandahåller ett enkelt sätt att se hur bra ett hotell fyller sina rum samt deras förmåga att ta betalt för rummen. När RevPAR ökar är detta en indikation på att antingen beläggningen ökat, att priserna har ökat eller en kombination av båda dessa. Prisökningen har en mer dramatisk påverkan vid jämförelse med högre beläggning då detta ger större möjligheter att intäktsoptimera. Men det är inte helt ovanligt att

²⁹ Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

³⁰ Powers & Barrows (2003) s. 353

³¹ <http://www.streetauthority.com>, 2007-03-28

dessa båda ökar samtidigt eftersom när efterfrågan är stor kan hotellet ta ut högre priser. RevPAR utvärderar styrkan i endast en typ av intäkter och det är viktigt att notera att många hotell får ut sina totala intäkter från andra källor såsom golf, spa, restaurang och konferenser. Därför måste dessa också räknas med och inte bara RevPAR, vid jämförelse med andra hotell.³² Collins menar att om ett företag strävar efter att använda sig av *ett* nyckeltal leder detta ofta till en djupare insikt än om företag använder sig av flera. Han menar att detta leder till en förståelse för drivkrafterna i den ekonomiska delen vilket i sin tur leder till ett stabilare företag.³³ Problematiken i att sträva efter att använda *ett* nyckeltal som till exempel intäkter per rum kan vara att företaget inte lägger lika stor vikt på andra nyckeltal som skulle behöva belysas som exempelvis något som behandlar kostnader.

3.1.1. Principer för Revenue Management

Robert G. Cross behandlar sju grundläggande principer vilka är vägledande för hur Revenue Management arbetet kan fungera på bästa sätt. Enligt Cross behöver inte dessa principer följa någon speciell ordning men fungerar bäst då alla principer uppfylls. Den första principen handlar om att företaget skall fokusera mer på priset än på kostnaden när balansen mellan efterfrågan och utbud skall uppnås. Det vill säga att självkostnaden för hotellrummet är den samma oavsett vilket pris hotellet tar ut för rummet. Cross anser att hotell alltför ofta fokuserar på kostnaderna och inte undersöker intäktsmöjligheterna.³⁴ Även om Revenue Management handlar om intäktsoptimering måste hotellet ta hänsyn till företagets olika fasta kostnader vilka givetvis måste täckas. Den andra principen innebär att företag bör ersätta kostnadsbaserad prissättning med marknadsbaserad prissättning. Företag sätter ofta priser baserade på vad självkostnaden är för produkten och lägger därefter på en god marginal och på så vis skapar ett gott resultat. En effektivare metod att sätta priser är enligt Cross att sätta dem efter marknaden. Vid hög efterfrågan kan hotell sätta högre priser vilket gör att intäkterna ökar.³⁵ Nästa princip är att istället för att marknadsföra sig till massmarknader så kan hotell fokusera på segmenterade marknader. Det är viktigt för hotell idag att leverera det gästerna vill ha snabbare, bättre och billigare än konkurrenterna. De måste även inse att alla gäster inte efterfrågar samma sak. Därför kan inte hotell marknadsföra sig till massmarknader

³² <http://www.streetauthority.com>, 2007-03-28

³³ Collins (2001) s. 128

³⁴ Cross (1997) s. 61 f

³⁵ Ibid. s. 66 f

utan de måste segmentera marknaden och inrikta sig till lämplig målgrupp. Olika målgrupper kräver olika priser och hotellen måste kunna anpassa sig efter detta.³⁶ Denna anpassade markandsföring är också dyrare än marknadsföring till massmarknader, men förhoppningsvis gynnar sig detta i längden då hotellet får fler gäster. Därför är det viktigt att personalen har kunskap om vilka gäster som efterfrågar vad och varför. Det vill säga hotellpersonalen måste inneha en bred kunskap och ha en förståelse för att priserna varierar beroende på målgrupp vilket kan leda till optimal prissättning. Denna förståelse måste ledarna tydligt överföra till medarbetarna. Den fjärde principen behandlar aspekten att spara rummen till de gäster som är av mest värde och genom detta gynnar det hotellets intäktsoptimering. Det är oftast när hotellet har ont om hotellrum, som de har störst chans att optimera sina intäkter.³⁷ När hotellet har ont om rum innebär detta att efterfrågan är hög och ett högre pris på rum kan därmed sättas. Vidare skall beslut baseras på kunskap och inte antaganden. Hotell som samlar information om sina gäster måste omvandla detta till kunskap. Genom att skapa framtidsprognoser kan de förutspå efterfrågan från gästerna och därmed basera sina beslut om prissättning på kunskap. Många hotell använder sig av Revenue Management program för att lättare behandla information om gästerna, men denna information måste vidarebehandlas genom analyser.³⁸ Bra framtidsprognoser skapas enligt Cross genom mänsklig intuition och bra analytiska verktyg. Den sjätte principen innebär att hotellet undersöker hur olika gäster fungerar. Det är viktigt att anpassa priset efter tillgänglighet till varje segment och därmed generera större intäkter.³⁹ Den sista principen Cross beskriver är att hotell måste kontinuerligt återvärdera sina intäktsmöjligheter. Det är viktigt att analysera marknaden och vara uppmärksam på förändringar. Personalen måste ha kunskap om dessa förändringar och hur de skall agera. Det tar för lång tid om beslutsfrågor först ska behandlas av Revenue Management ansvarig varje gång, detta kan innebära att hotellet förlorar gäster.⁴⁰ Revenue Management handlar om intäkter och inte kostnader. Men vi anser att även om dessa principer uppfylls måste dessa sättas i relation till kostnader.

³⁶ Cross (1997) s. 77

³⁷ Ibid. s. 78 ff

³⁸ Ibid. s. 81 f

³⁹ Ibid. s. 85

⁴⁰ Ibid. s. 93

3.1.2. Prissättning

För att kunna implementera Revenue Management i ett hotellföretag är det viktigt att hotellet segmenterar sina gäster. Ett hotell kan sätta olika priser beroende på vilket segment de riktar sig till. Hotellet måste veta vilka gäster som är priskänsliga, vilka som är mindre känsliga samt vilka som kan boka lång tid i förväg.⁴¹ Detta får de fram genom olika analyser och undersökningar. Flygindustrin har under flera års tid undersökt konsumtions- och konkurrensmönster där de segmenterat markanden. Det finns inget segment som är komplett där man kan utläsa exakt hur människor agerar. Därför kan detta leda till en negativ effekt där ett visst segment tas för givet vilket kan vara förödande för ett hotells intäkter.⁴² När olika segment efterfrågar olika värden kan detta tyckas vara enkelt att prissätta, men eftersom marknadssegmenten inte är kompletta är detta inte riktigt så enkelt i praktiken.⁴³ En annan viktig aspekt att beakta, är att ha tillgång till tidigare bokningsregister för att utläsa mönster och på så vis skapa en historisk bild av gästernas vistelser.⁴⁴ Ralph D. Badinelli konstaterar att det måste finnas en fördjupad forskning integrerad i ett implementationsprogram för att arbetet med intäktsoptimering ska fungera på bästa sätt och bli framgångsrikt. Implementationsprogrammet kräver att hotell har försäljningsstatistik tillhanda. Det är även viktigt att kommunikationen fungerar mellan personalen och cheferna.⁴⁵ Genom att erbjuda olika typer av prissättning förväntar sig hotell att deras intäkter kommer att öka. Många hotell som använder sig av Revenue Management använder detta som ett konkurrensverktyg genom att anpassa priserna efter konkurrenterna.⁴⁶

Ingold med flera anser att Revenue Management inte handlar om att variera priserna flera gånger om dagen utan snarare om att ta mer betalt vid hög efterfrågan samt att erbjuda billigare alternativ när efterfrågan är lägre. Många hotell överbokar sina rum för att undvika att ha tomma rum över natten genom uteblivna gäster eller avbokningar. Det är därför viktigt att personalen kan hantera situationer där gäster har blivit överbokade för att de inte ska bli missnöjda.⁴⁷ Chefen för ett hotell måste informera och träna personalen så att ett effektivt Revenue Management system kan användas och generera maximala intäkter utan att gästerna

⁴¹ Ingold, McMahan-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

⁴² Walczak & Brumelle (2007)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ingold, McMahan-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

⁴⁵ Badinelli (2000)

⁴⁶ Walczak & Brumelle (2007)

⁴⁷ Ingold, McMahan-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

blir förolämpade.⁴⁸ Enligt Powers och Barrows kan Revenue Management innebära en del svårigheter. Dels kan gästerna uppleva en orättvisa då de får betala olika mycket för samma rum, de kan få olika priser beroende om de har direkt kontakt med hotellet eller via en agent.⁴⁹ Priserna kan även variera beroende på när rummet är bokat. Ett annat problem kan vara hur personalen agerar. Powers och Barrows ger som exempel att om en gäst ringer in och frågar efter samma pris som den fick förra gången den bodde på hotellet kan en vältränad receptionist säga att den rumskategori är slutsåld medan en otränad receptionist kan säga att hotellet nästan är fullbokat och att de måste ta ut högsta möjliga pris.⁵⁰ Enligt Restauratören har hotell som arbetar med Revenue Management 2 - 3 procent högre intäkter än andra hotell visar ett danskt forskningsprojekt. Detta projekt stöder inte det att Revenue Management skulle skrämja bort eller irritera gäster. Däremot anser de att problemet ligger i att få rätt stöd från ledningen samt att få medarbetarna att förstå betydelsen av Revenue Management arbetet.⁵¹

Hotell måste ta hänsyn till olika kritiska faktorer när de sätter priser. Dessa kan vara efterfrågans storlek, kvaliteten på hotellet och service, tidpunkten på dagen, i veckan samt på året.⁵² Hotell kan arbeta med Revenue Management på två sätt, genom beläggning och genom prissättning. Vid kalkylering av beläggning, räknar man på antal bokade hotellrum samt hur länge vistelsen varar.⁵³ Ett hotells intäkter påverkas av många faktorer. Walczak och Brumelle menar att omvärldsfaktorer har stor betydelse på efterfrågan och genom att vara medveten om detta kan hotell sätta rätt pris till rätt segment.⁵⁴ Intäktsmaximering beror på marknaden och vilka interna och externa kostnader hotellen har som påverkar prissättningen. Efterfrågan bestämmer gästernas villighet och förmåga att betala baserat på vad de får för värde. Desto större värde gästerna upplever desto mer är de villiga att betala. Detta värde påverkar då försäljningsvolymen. Intäkter kan öka antingen genom högre pris eller större volym.⁵⁵

Innan ett Revenue Management system kan komma till tals måste det enligt Ingold med flera finnas ett team som sköter det. Teamet består av en rumschef, försäljningschef samt en

⁴⁸ Powers & Barrows (2003) s. 283

⁴⁹ Ibid. s. 355

⁵⁰ Powers & Barrows (2003) s. 356

⁵¹ <http://www.restauratoren.se>, 2007-05-09

⁵² Cross (1997) s. 50

⁵³ Kimes (2003)

⁵⁴ Walczak & Brumelle (2007)

⁵⁵ Ibid.

bokningschef och teamet bör inte vara för stort för att det ska kunna vara effektivt.⁵⁶ Teamet ska studera efterfrågan av rum över några år, de ska sedan från dessa historiska data utläsa högsäsonger respektive lågsäsonger. Genom detta kan de skapa en prognos för framtiden där de även tar hänsyn till framtida händelser såsom olika events som kan påverka hotellets beläggning. Genom att kombinera historiken och den framtida prognosen kan de sätta priser över en period på ett år. Dessa priser skall sedan revideras kvartalsvis, månadsvis, veckovis samt även dagligen för att höjas och sänkas med hänsyn till efterfrågan.⁵⁷

3.1.3. Total Revenue Management

För att hotell ska intäktsmaximera kan Total Revenue Management (även kallat RevPAG, Revenue Per Available Guest) vara ett exempel att arbeta efter. Detta innefattar intäkter från andra källor där gästen spenderar pengar under vistelsen, såsom restaurang, golf, spa och merförsäljning. Intäktsoptimering i hotellkedjor är ofta högre än i självständiga hotell vilket kan visa på att managementsystem eller själva varumärket i hotellkedjor kan leda till positiv inverkan på hotells intäkter generellt sett.⁵⁸ Hotell har generellt sett utgått från ett smalt synfält när det gäller deras intäkter – rummen. Hotells intäkter börjar vid bokning och slutar egentligen inte förrän gästen checkar ut. Det är viktigt för hotell att lägga stor vikt vid de intäkter som restaurang, spa och andra faciliteter tillhandahåller, det vill säga att räkna på Total Revenue Management.⁵⁹ Powers & Barrows pratar om att hotellen inte bara bör se till de intäkter de får från rummen utan även de som tillkommer under vistelsen. De ger som exempel att om ett hotell ger en stor konferensgrupp ett förmånligare pris kommer de inte bara tjäna pengar på alla rummen utan även på de lokaler de nyttjar samt den mat och dryck de konsumerar under vistelsen.⁶⁰ Vi anser att det kan finnas en problematik kring att utveckla Total Revenue Management även om det säkerligen gynnar hotellets intäkter. Dels måste personal få utbildning och de kostnader hotellet måste beräkna för att köpa in denna tjänst som ska mäta Total Revenue Management är säkerligen höga. Även om intäkterna gynnas måste dessa ställas i relation till kostnaderna som hotellet kommer att drabbas av.

⁵⁶ Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

⁵⁷ Power & Barrows (2003) s. 354

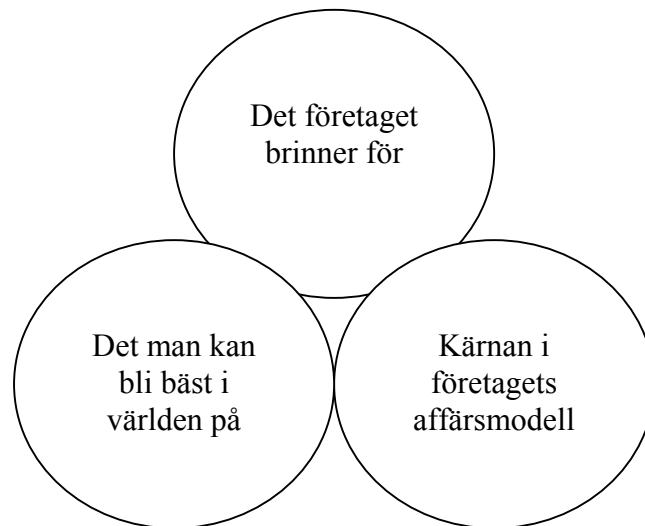
⁵⁸ Chen (2007)

⁵⁹ <http://www.manugistics.com>, 2007-04-23

⁶⁰ Power & Barrows (2003) s. 353

3.2. Integration av ledarskap och företagsutveckling

För att skapa ett mästerligt företag behandlar Collins en modell som belyser integration av företagets fokus, affärsidé samt resurser där ledarskapet är en viktig del. Vi har valt att ta med denna modell i vår magisteruppsats då den utgör en lämplig teoretisk utgångspunkt eftersom den behandlar olika ledarskaps- och managementaspekter. Därför kan denna modell vara en lämplig "brygga" för oss i denna magisteruppsats då den både behandlar företaget och dess ledarskap. Modellen som innebär att den komplexa verkligheten förenklas till en enda sammanfattande tanke, en grundläggande princip eller ett övergripande sätt. Denna integrationsmodell kan tillämpas på ett ledarskap. Dessa ledare som tillämpar modellen ser det väsentliga och struntar i resten. Det är en enkel idé som växer fram ur en djup förståelse mellan tre olika cirklar. Att gå från lagom till mästarklassföretag kräver en djup förståelse av de tre cirkarna. Modellen är en insikt snarare än en strategi.⁶¹



FIGUR 1: Integrationsmodell⁶²

- Den första cirkeln handlar om det man kan bli bäst på, och vad man *inte* kan bli bäst på. Det man kan bli bäst på är kanske något som hotellet inte arbetar med idag. Men det handlar inte om att vara bäst och det är heller inte en strategi eller avsikt för att bli bäst. Det är en fråga vad hotellet *kan bli* bäst på. Den distinktionen har avgörande betydelse. Varje företag vill bli bäst på något men det är få som förstår vad företaget har potential att bli bra på och det är lika viktigt att förstå vad företaget inte kan bli bäst på.

⁶¹ Collins (2001) s. 113 ff

⁶² Collins (2001) s. 141

- Den andra cirkeln är det som utgör kärnan i företagets affärsmodell. Det vill säga vinst per X identifieras. Företag behöver inte vara verksamma i en av de bästa branscherna för att kunna bli ett mästerföretag. Det handlar om att uppnå en djup förståelse för företagets egen ekonomi som ger ekonomisk vinst till företaget.⁶³ Som vi tidigare tog upp menar Collins att företag bör fokusera på ett nyckeltal. Vi anser att hotellet visserligen skapar en djupare förståelse för detta nyckeltal men samtidigt finns det fler nyckeltal de bör fokusera på.
- Den tredje cirkeln handlar om vad företaget brinner för. Tanken är inte att få någon att bli passionerad utan att upptäcka *vad* det är som får de anställda att brinna. Det går inte att tillverka passion eller att motivera människor att känna passion. Det går bara att upptäcka de som tänder den egna lågan och omgivningens låga.⁶⁴

Alla tre cirklarna måste vara med för att integrationsmodellen ska vara helt utvecklad. Det går heller inte att forcera fram en sådan här integrationsmodell där man plötsligt får en djup förståelse för dessa tre cirklar. Samtidigt som denna modell förenklar en komplex värld så kan arbetet med att komma fram till denna vara väldigt svårt och ta tid. Detta är en process där fokus ligger i att engagera rätt människor som måste vara ha en verklighetsuppfattning.⁶⁵

3.2.1. Ledarskap

För att skapa ett bra ledarskap som ligger till grund för Revenue Management arbetet finns det några olika fokusområden ledaren bör beakta. Jeffrey L Magees synsätt innebär att ledarskap måste fokusera på flexibilitet, interaktion och motivation. Det vill säga en ledare måste fokusera på vad som gör dem till en ledare – sin personal. Till att börja med är det viktigt att förstå hur människor integrerar med varandra och se hur dessa fungerar i organisationen. För att maximera varje anställds produktivitet, eller vinst per anställd, måste ledaren vara medveten om vad som motiverar och sporrar den anställde att arbeta just där. Varje individ motiveras av olika saker. Om den faktor som motiverar anställda kan identifieras har ledaren en stor fördel i hur han ska agera.⁶⁶ Därför är en större medvetenhet

⁶³ Collins (2001) s. 113 ff

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Magee (1998) s. 45 f

om den anställde en nödvändighet för ett lyckat ledarskap.⁶⁷ Collins menar att den kraft det går åt att motivera människor är i stort sett slöseri med tid. Han menar att om rätt personer är på plats har de en egen inre drivkraft som den tredje cirkeln i integrationsmodellen bygger på. Att leda ett företag från att vara ett lagom företag till att bli ett mästerligt företag innebär inte att ledaren har alla svar och sedan motiverar alla att följa denna vision. Det handlar snarare om att denna ska vara ödmjuk nog att förstå att man ännu inte förstår tillräckligt för att ha alla svar och sedan ställa de rätta de frågor som kan leda till största möjliga insikt. Det viktiga är att inte släcka deras engagemang och ett sätt att göra detta vore att blunda för verkligheten.⁶⁸ Personalen motiveras inte enbart av pengar och bonus utan även av status och självständighet.⁶⁹ Chefen måste låta sina anställda misslyckas och lyckas för att de ska känna sig involverade och nå framgång.⁷⁰

Jim Collins skriver i en artikel, vad som utgör en bra chef. Han menar att en chef ska inte bara se sig som en chef, det är inte det som är det viktiga. Det viktiga är att kunna leda och guida sin personal. Företag är beroende av chefen, mer än någon annan eftersom det är denne som fattar viktiga beslut. Men ett företag är mer beroende av en chefs förståelse att denne är *en del* av företaget och att personalen utgör en betydligt större del.⁷¹ Då chefen är *en del* av företaget är det viktigt att lyssna på vad andra har att säga och Gunnar Ekman anser att en av de viktigaste förmågorna med ledarskap är att kunna bygga upp ett gott förtroende. Detta förtroende är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter och kunna prestera ett gott resultat. De måste kunna be om hjälp vid svåra eller osäkra situationer.⁷² Förtroendet skall fungera i båda riktningarna, mellan olika medarbetare och mellan medarbetare och chef. Ju större förtroende medarbetarna har för sin chef desto mer vågar de diskutera med chefen och beslut blir inte fattade i utan grund.⁷³

Victoria Reitz definierar ledarskap i sin artikel *What does it take to be a leader?* som; att kunna påverka andra. Hon skiljer även mellan chefer och ledare där hon tar upp Rehnkopfs synsätt att chefer fokuserar på hur man gör saker medan ledare motiverar och inspirerar sina

⁶⁷ Magee (1998) s. 15 ff

⁶⁸ Collins (2001) s. 85 ff

⁶⁹ Powers & Barrows (2003) s. 566 f

⁷⁰ Magee (1998) s. 45 f

⁷¹ <http://www.jimcollins.com>, 2007-06-15

⁷² Ekman (2003) s. 111

⁷³ Ibid. s. 113

anställda till att utföra ett bra jobb. Ledarskap handlar om relationer där synen på sig själv jämfört med andra har stor betydelse. Rehnkopf tar som exempel upp; att om en ledare ser sig själv som bättre än sina anställda är det svårt att skapa ett bra ledarskap genom, som Ekman nämnde, gott förtroende. Rehnkopf anser att det är viktigt att motivera sin personal. Det är viktigt att veta vad som motiverar dem och att alla inte motiveras av samma saker. Den viktigaste egenskapen anser han vara god kommunikationsförmåga, det är viktigt att få fram sitt budskap.⁷⁴ Kommunikation sker i sammanhang som både begränsar uttrycksmöjligheterna och stödjer meningsskapandet. Det räcker inte idag, att en ledare är bra på det han gör utan en ledare måste kunna förmedla detta, det vill säga vara en god kommunikatör. Om denne vet vad som måste göras och hur det ska göras spelar detta ingen roll om inte detta kan förmedlas till andra. Den strategi ledaren väljer måste bli explicit där är orden viktiga. Att kunna kommunicera är oerhört viktigt för organisationen.⁷⁵ Heide, Johansson och Simonsson ser kommunikation som en förutsättning för att en organisation ska kunna existera och utvecklas, där kommunikationen mellan medarbetarna är avgörande för organisationens överlevnad.⁷⁶ De anser att kommunikation viktig för att få kunskap om organisationens mål och kunna översätta dessa mål till handling. De beskriver kommunikation som en viktig process mellan individer då detta är grunden för alla sociala relationer. Genom kommunikation kan de samordna aktiviteter, skapa gemensam förståelse och därmed arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Genom kommunikation får de en helhetssyn på organisationen och deras uppfattningsförmåga påverkar det de ser och hur de ser på framtiden.⁷⁷

Heide med flera anser att det finns en del problem med kommunikation då det ofta är avsaknad av kommunikation samt att ledarna inte lyssnar på personalen och tvärtom. De menar; trots att kommunikation är en viktig del så är det många ledare som inte prioriterar kommunikationsfrågor. De förklarar detta svalnande intresse om att ledarna inte har någon kunskap i att kommunicera då det oftast inte är har någon särskild utbildning kring detta.⁷⁸ Collins menar att det inte handlar om avsaknad av kommunikation och information utan att

⁷⁴ Reitz (2007) 58 f

⁷⁵ Carnall (2003) s.146 ff.

⁷⁶ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 17

⁷⁷ Ibid. s. 19

⁷⁸ Ibid. s. 20

det snarare handlar om att förvandla denna information till något som inte kan ignoreras.⁷⁹ Det är viktigt att förenkla informationen och göra den tydlig så att alla kan uppfatta den.

3.2.2. Olika nivåer av ledarskap

Jim Collins skriver i sin bok *Good to Great* om fem olika nivåer på ledare där nivå 5 är den ultimata ledarnivån som alla bör sträva efter att uppnå. Nivå 1 är en skicklig individ som bidrar med god know-how samt ett gott arbetssätt. En bidragande lagmedlem är på nästa nivå och denne påverkar gruppens resultat genom gott samarbete samt god egen handlingsförmåga. Nivå 3 är en kompetent chef som är organiserad och strukturerad i sitt arbete. Denne strävar med hjälp av anställda och andra resurser mot fastställda mål. Nästa nivå har en effektiv ledare som skapar engagemang hos de anställda och driver företaget mot högre mål. Nivå 5 ledare skapar ett varaktigt framgångsrikt företag genom personlig ödmjukhet och professionell vilja.⁸⁰ Skillnaden mellan nivå 4 och nivå 5 ledare är att nivå 5 ledare inte bara driver dem själva till framgång utan arbetar tillsammans med hela företaget och gör det framgångsrikt. En nivå 4 ledare kan driva ett företag framgångsrikt men under en kortare period där företaget faller med ledarens avgång, medan en nivå 5 ledare skapar ett framgångsrikt företag som kan fortsätta sin välgång med den efterträdande ledaren. Nivå 5 ledare har en stark vilja och beslutsamhet där de gör vad som krävs för att skapa resultat och driva företaget till framgång.⁸¹ Collins menar att det är väldigt viktigt med en bra ledare eller chef, men ett företag bör inte vara beroende av dennes egenskaper. Chefen kan säga upp sig eller gå bort vilket gör att dessa egenskaper försvinner från företaget. En nivå 5-ledare ska tillämpa sina kunskaper i företaget och utbilda personalen så att kunskapen sitter i väggarna för att nå längre och kunna påverka flera.⁸² För att kunna påverka resultatet måste ledare fokusera på andra egenskaper än deras personlighet, om de inte gör det kommer de heller inte att lyckas.

En annan egenskap nivå 5 ledare har, är att de först tillsätter rätt människor på rätt plats innan de vet rätt strategi och mål, vilket innebär att ”fel människor” får stiga av. Genom att först hitta rätt personer kan dessa anpassa sig för eventuella förändringar som krävs för att styra företaget mot rätt mål. Nivå 4 ledare väljer oftast först vad målen är med företaget och

⁷⁹ Collins (2001) s. 99

⁸⁰ Ibid. s. 38

⁸¹ Ibid. s. 42 ff

⁸² <http://www.jimcollins.com>, 2007-06-15

försöker sedan hitta rätt människor. Om målen skulle ändras så kan företaget ha anställt fel människor och måste leta nya anställda vilken är ett krävande arbete för ett företag.⁸³ Vi anser inte att man kan veta att man tillsätter rätt människor direkt utan detta är något som man ser efter en tid.

3.2.3. Ledarskapsstilar

Många chefer fokuserar endast på de ekonomiska resultat som ska uppnås. För att intäktsoptimera finns det olika ledarskapsstilar att beakta och beroende på vilken bransch de arbetar i passar olika stilar. Jeffrey L Magee pratar om fyra olika ledarskapsstilar och anser att coachstilen är den ultimata. De andra stilarna är manager, mentor och rådgivare. Managerstilen är väldigt strikt och vill gärna ha full kontroll. Mentorstilen är liknande men inte lika kontrollerande, denne guidar och uppmuntrar gärna sina anställda. Rådgivaren är väldigt kritisk i sitt tänkande och mycket disciplinerad. Denna ledarskapsstil tar tag i problem och ser till att lösa dem. Coachen låter medarbetarna arbeta självständigt och vid behov finns ledaren till hands och hjälper dem. Denna stil handlar om att utveckla individerna och hjälpa dem där det behövs. Ledaren kan koncentrera sig på sitt arbete utan att oro sig för sina medarbetare om de gör vad de ska, samt på vilket sätt de utför arbetet. Medarbetarna litar på sin ledare och vice versa. De känner sig delaktiga i företaget och att de behövs för att företaget ska överleva. Ledarstilens fokus är att upprätthålla motivation samtidigt som fokus ligger på målen.⁸⁴ De anställda söker själva den information de behöver i stor utsträckning och behöver inte längre bli matade med information från ledningen. Det vill säga kommunikation mellan ledare och anställd samt teamarbete blir allt viktigare.⁸⁵

Goleman med flera har även de identifierat olika ledarskapsstilar där Coachstilen anses vara den som fungerar bäst. Coach ledaren lyssnar på personalen och delegerar ansvar. Denne motiverar medarbetarna och hjälper dem att hitta sina styrkor respektive svagheter.⁸⁶ I verkligheten är ledarens kommunikation ofta abstrakt och präglad av envägskommunikation. Återkopplingen från de anställda är ofta inte bra och de anställda har inte så stora möjligheter

⁸³ Collins (2001) s. 59f

⁸⁴ Magee (1998) s. 34 ff

⁸⁵ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 72

⁸⁶ Goleman, Boyatzis & McKee (2002)

att uttrycka sig. I många fall kan de handla om bristande förståelse för medarbetarnas situation. Därför är det återigen otroligt viktigt med kommunikation.⁸⁷

Ritu Agarwal, Corey M Angst och Massimo Magni har gjort en undersökning om huruvida coaching påverkar de anställdas arbete och därmed företagets resultat. De undersökte huruvida ett mjukare ledarskap skulle producera bättre resultat. De kom fram till att ledare som coachade sina medarbetare mer frekvent, fick mer effektivare medarbetare som därmed producerade ett bättre resultat.⁸⁸ Agarwal, Angst och Magni anser precis som Jeffrey L Magee och Goleman, Boyatzis & McKee, att coachstilen är den ultimata för att skapa ett bra resultat. Vi menar att även om dessa författare anser att coachstilen är den ultimata kanske den inte alla gånger passar in i företaget med dess personal. Den kanske inte är så självklar som författarna menar. Vid jämförelse med nivå 5 ledaren som i närmaste verkar vara en utopi tror vi att detta ledarskap skulle vara det ultimata.

Gunnar Ekman anser att organisationer styrs av småprat där beslut fattas i de anställdas vardag även fast chefen är det bestämmande organet. Han menar; att om en chef skall kunna nå ut med information, går det inte genom texter som exempelvis policydokument och liknande. Det måste vara genom sådant som produceras där de anställda är med och skapar.⁸⁹ Småprat är nyckeln till kunskap, där kunskap utvecklas genom småprat som sedan sprids i organisationen. En chef måste bygga upp ett förtroende och förstå sina medarbetare och därmed vara med och påverka och låta sig själv påverkas.⁹⁰ Chefen bör dra nytta av småpratet genom att vara aktiv som en ledare och vinna ett förtroende. Denne bör även motivera de anställda till att kommunicera mellan olika enheter inom företaget så att inte informationen fastnar, medarbetarnas kunskap är viktig för hela företaget. Cheferna måste företräda de texter som finns inom organisationen och tolka dem till personalen som vidare känner sig mer delaktiga om det får vara med och influera texterna. De måste även skapa en positiv företagskultur genom att leva som de lär.⁹¹

87 Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 129

88 Agarwal, Angst & Magni (2006)

89 Ekman (2003) s. 13 f

90 Ibid. s. 23 f

91 Ibid. s. 25 ff.

Traditionellt sätt handlar kommunikation om intern och extern kommunikation. Numera är det få forskare som upprätthåller denna gräns då den är väldigt subtil. I praktiken är dessa olika former av kommunikation beroende av varandra.⁹² Finns det inte en samstämmighet i meddelanden som når ut både internt och externt är det även svårt att skapa en företagskultur för hotell. Hotellet påverkas även av relationer och kommunikation såväl inom som utom hotellet. Om ett hotell arbetar mot en integrerad kommunikation, intern och extern, når hotellet förmodligen också målet att integrera hotellets kommunikation och samordna budskap.⁹³

3.3. Teoretisk avslutning

För att underlätta för läsaren har vi valt att kort beskriva de viktigaste delarna i teorin och visa på vilket sätt de utgör en teoretisk grund för analysen. Revenue Management är ett analysverktyg som optimerar intäkterna på hotell genom att sätta rätt pris till rätt kund vid rätt tillfälle. Detta innebär att priset inte är fast utan varierar hela tiden med efterfrågan. Många hotell använder sig av RevPAR som mäter intäkter per rum. Detta mått säger hur ett hotell mår rent intäktsmässigt när det gäller deras beläggning. Men många hotell får intäkter från andra källor såsom golf, spa, restauranger och konferenser och bör därför också räknas med, vilket görs i Total Revenue Management.

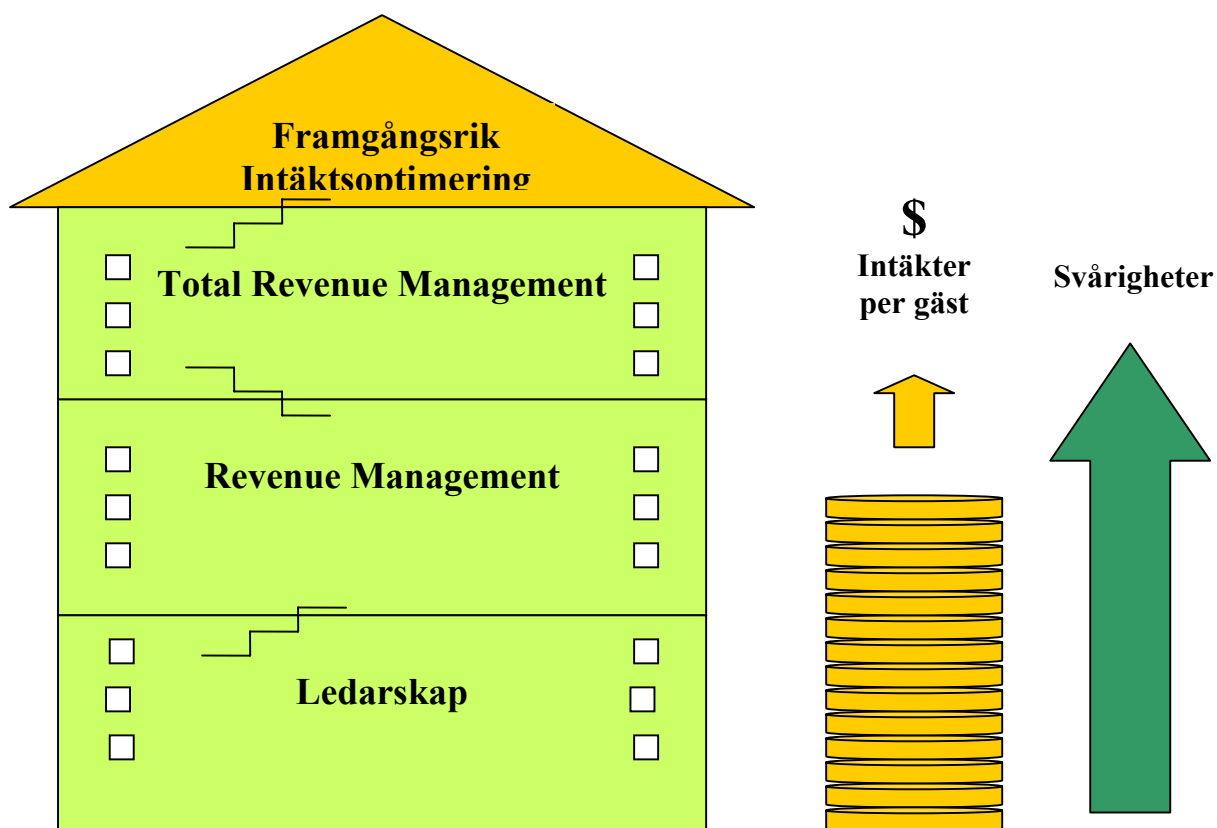
För att utföra ett bra Revenue Management arbete krävs ett gott ledarskap, där en god ledare motiverar och inspirerar sina anställda till att utföra ett bra arbete. Vi har tagit upp Collins integrationsmodell som utgör en viktig del i vår analys. Det handlar om att kunna skapa en djup förståelse och insikt för företaget. En av de viktigaste förmågorna med ledarskap är att kunna kommunicera med sina anställda. Det räcker inte idag, att en ledare är bra på det han gör utan en ledare måste kunna förmedla detta. Om ett hotell arbetar med integrerad kommunikation kan hotellet lättare nå sina mål genom den samordning den skapar.

Som vår modell illustrerar är ledarskap grunden till ett hotells intäktsoptimering med dess Revenue Management arbete. Genom ledarskapet kan hotellet arbeta effektivt med Revenue Management tillsammans med sin personal. Detta kan i sin tur utvecklas till Total Revenue Management där man arbetar med att skapa intäkter från andra källor än bara hotellrummen.

⁹² Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 72

⁹³ Ibid. s. 181 f

Vi menar med vår modell att utan en stabil grund att stå på är det svårt att intäktsoptimera med hjälp av Revenue Management. Vidare så anser vi att arbete med Total Revenue Management kan generera större intäkter för hotellet än vad arbete med Revenue Management gör.



FIGUR 2: Framgångshotellet⁹⁴

⁹⁴ Egen Modell, Framgångshotellet

4. Empiri och Analys

I denna del bearbetar och analyserar vi vårt empiriska material och kopplar samman det med teorin. Detta kapitel fungerar, med vår modell som inspiration, som ett underlag för slutsatsen där vi svarar på frågeställningarna.

4.1. Revenue Management

Revenue Managern berättar att intäktsoptimering är relativt nytt inom Choice Hotels, det är först under det senaste året som alla Clarion börjat få egna Revenue Managers. Han berättar att Choice tidigare har varit väldigt säljorienterat vilket har varit positivt och förmodligen helt rätt fram till nu, då de har velat bygga en stark marknadsposition med fler marknadsandelar och i princip bara jagat volym. Det är viktigt att få upp lönsamheten och komma upp till potential. Han anser att det är en klar skillnad på de hotell som de startar nu, där det är självklart att en Revenue Manager finns på plats redan från början.⁹⁵ Revenue Managers ses som den självklara lösningen till att det går bra för hotell, men utan ett bra ledarskap gör Revenue Managern ingen nytta för hotellet. Kan inte information och kunskap flöda i företaget kan detta leda till konsekvenser där intäktsoptimeringen inte optimeras då de anställda inte vet hur de ska hantera det. Både den interna kommunikationen till medarbetarna och den externa kommunikationen till gästerna måste fungera.

4.1.1. Olika analyser för Revenue Management arbetet

Revenue Management arbetet innebär att priserna inte är fasta utan att de ändras med hänsyn till efterfrågan och vilka gäster som kommer. Därför behöver hotell göra analyser för att kunna sätta rätt pris till rätt kund vid rätt tillfälle. Både Revenue Managern på Clarion Hotel Stockholm och Verkställande Direktören på Clarion Sign berättar om ett statistikverktyg som heter ”The Bench” vilken är en viktig del i arbetet med intäktsoptimering. Verkställande Direktören berättar att de olika rapporter de får därifrån följer bland annat konkurrenter och omvärlden väldigt nära. ”The Bench” följer och arbetar de med varje dag. ”*Det går ju och vrida och vända hur som helst, så att den är väldigt aktivt använd*” berättar Verkställande Direktören. När Revenue Managern granskar analyser för intäktsoptimering tittar han både veckovis och månadsvis. Han berättar vidare att ledningsgrupp och sälj ansvarar för de mera

⁹⁵ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

övergripande marknadsanalyserna, där en ständig process pågår mellan direktörer och andra ledare. Som vi illustrerar i vår modell är ett bra ledarskap med kommunikation grunden för att kunna utföra ett bra Revenue Management arbete. Bra framtidsprognoser skapas enligt Cross genom mänsklig intuition och bra analytiska verktyg.⁹⁶ ”The Bench” tillhandahåller god information om vad som har varit och kan då ge indikationer på hur framtiden kommer att se ut eftersom den baserar sig på tidigare statistiskt. Men detta statistikverktyg tar inte hänsyn till framtida händelser såsom olika events som kan påverka hotellets beläggning och därmed prissättning. Det är därför viktigt att vara uppmärksam på omvärlden och vad som kan påverka hotellet, genom sin mänskliga intuition som Cross beskriver det.

Cross menar att en effektiv metod att sätta priser är att sätta dem efter marknaden. Han anser att det är viktigt att analysera marknaden och vara uppmärksam på dess förändringar.⁹⁷ Vi håller med Cross om detta att hotell måste vara uppmärksamma och analysera hur marknaden ser ut. Men vi menar att det är inte bara marknaden som styr. För att kunna sätta det rätta priset måste flera analyser finnas till hands, bland annat en konkurrensanalys. En av receptionisterna berättar att de alla hjälps åt att vara uppdaterade på omvärlden och att de kommer med förslag vad gäller prissättning.⁹⁸ Revenue Managern på Clarion Hotel Stockholm berättar att de gärna vill vara marknadsledande men att de inte är det. När det gäller priser är de ”följare” som han uttrycker det vilket innebär att de ser till sina konkurrenter och sätter priser därefter. Det beror till stor del på deras läge eftersom de inte befinner sig mitt i centrala Stockholm och kan därmed inte styra priserna. Som Revenue Managern berättar ser de till sina konkurrenter vilket vi anser viktigt men som Cross utelämnar i sina principer. Det är även viktigt att de uppmärksammar de olika varumärken Choice Hotels har, då dessa inriktar sig till olika målgrupper. *”Vi måste tydligt, både internt och externt, göra klart vilken marknad och vilket varumärke vi ska gå efter och sedan prissätta efter det.”*⁹⁹ Här blir det klart och tydligt hur viktigt det är med integrerad kommunikation. Vi har uppmärksammat att Choice Hotels hemsida har blivit uppdaterad under magisteruppsatsen gång, där de nu tydliggör de olika varumärkena och dess målgrupper. Det är viktigt att de har en tydlig extern kommunikation så de förmedlar rätt bild

⁹⁶ Cross (1997) s. 85

⁹⁷ Ibid. s. 66

⁹⁸ Intervju, Receptionist, 2007-05-17

⁹⁹ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

av hotellet till gästerna. Detta är positivt i den bemärkelsen att gästen får en tydligare bild av det varumärke som riktar sig just till dem.

4.1.2. Olika segment

Cross diskuterar att istället för att marknadsföra sig till massmarknader så kan hotell fokusera på segmenterade marknader. Olika målgrupper kräver olika priser och hotellen måste kunna anpassa sig efter detta.¹⁰⁰ Det är även kostsamt att marknadsföra sig till många olika segment, hotellen måste därmed veta vilka segment som kräver vilka priser. Det är även viktigt att personalen har kunskap om vilka gäster som efterfrågar vad och varför. Det vill säga hotellpersonalen måste besitta en bred kunskap och inneha en förståelse för att priserna varierar beroende på målgrupp vilket kan leda till optimal prissättning. Om ledaren inte kan förmedla denna förståelse är det svårt för medarbetarna att skapa den själva.

Verkställande Direktören berättar att Clarions största segment är mötessegmentet där logi, konferens och kongress ingår. Detta segment står för femtio procent av den totala omsättningen. Även fast detta mötessegment är det största så återstår femtio procent av den totala omsättningen från andra segment. Då hotellet inte riktar lika mycket fokus på de andra segmenten är det viktigt att inte dessa glöms bort då de trots allt tillför en betydande del av den totala omsättningen. Mötessegmentet bör inte tas för givet då en minskning i detta segment kan leda till en negativ effekt där hotellets intäkter påverkas. Walczak och Brumelle menar att omvärldsfaktorer har stor betydelse på efterfrågan och genom att vara medveten om detta kan rätt pris till rätt segment sättas.¹⁰¹ Detta låter jättebra men i praktiken är det inte så enkelt anser vi. Segment är inte fullständiga och det är därmed inte så lätt att skilja på olika segment klart och tydligt. Självklart underlättar det att segmentera sina gäster just vid prissättning men det kan också leda till missnöjda gäster om de skulle uppmärksamma att de har betalt ett annat pris än andra gäster för samma rum.

4.1.3. Beläggning

Cross menar att man bör spara produkterna till de kunder som är av mest värde.¹⁰² Sköter man det på rätt sätt kan detta leda till intäktsoptimering men samtidigt kan det bli fel. Vilka gäster är av mest värde? Är det enbart den summa som de spenderar på hotellet som räknas?

¹⁰⁰ Cross (1997) s. 77

¹⁰¹ Walczak & Brumelle (2007)

¹⁰² Cross (1997) s. 78

Revenue Managern berättar att *”det inte är den gäst som betalar mest, som per automatik kommer in utan det blir en kombination för att de gäster som man vill välja ut, för det handlar ju om att välja sina gäster, det är dem som man får ett bra utbyte med.”* Han berättar vidare att hotellet önskar att de gäster som bor tisdag och onsdag också ska vara de som bor på hotellet måndag och torsdag då beläggningen är lägre. Revenue Managern ger oss ett exempel där den stora skillnaden med att arbeta med avtalsskrivande idag är att det inte räcker att någon vill avtala om 1500 nätter och får ett fast pris. Frågan är om dessa 1500 nätter gäller vardagsankomster eller helger. *”Men det kan också vara helt ointressant om det mer eller mindre bara är tisdags och onsdagsankomster för där behöver vi faktiskt ingen hjälp.”*¹⁰³ Självklart kan inte ett hotell välja hur och när gäster skall komma, det kan vara lätt att tro att hotellet ändå får full beläggning i mitten av veckan och då tacka nej till dessa tisdags och onsdagsankomster som Revenue Managern pratar om. Det kan vara svårt att skapa lojala kunder till hotellet, då de ändrar priserna. Detta kan leda till att de kan förlora trogna stammisar och andra gäster som kanske skulle ha bött fler nätter nästa gång men väljer att inte återkomma. Ett dilemma kan vara om hotellet nästan är fullbokat och inga prissänkningar är därmed tillåtna. Om det då ringer in en avtalsgäst eller en stammis som önskar bo över natten och som därmed har ett specialpris, ska då hotellet acceptera denna gäst eller ska hotellet avvakta med att hyra ut rummet till någon annan gäst som kommer att betala mer för rummet och därmed generera mer intäkter. Detta kräver att personalen har riktlinjer från cheferna så att de vet hur de ska agera.

4.1.4. Bokningshistorik

För att kunna utföra ett bra intäktsarbete är det viktigt att ha tillgång till tidigare bokningsregister och därmed kunna utläsa mönster i beläggningen. Hotell kan på så vis skapa en historisk bild av gästers vistelser.¹⁰⁴ På Clarion Hotel Stockholm är det Revenue Managern som flera gånger om dagen uppdaterar priserna och sätter dem för individuellt resande.¹⁰⁵ Verkställande Direktören berättar att priserna måste uppdateras kontinuerligt och säljvdelningen måste veta varför priser är som de är för att kunna förhandla med exempelvis avtalsgäster. Det vill säga, det är viktigt med information och tydlig kommunikation. Har gästerna inte avtal så är priserna flytande och uppdateras flera gånger om dagen och när

¹⁰³ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-18

¹⁰⁴ Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

¹⁰⁵ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

gästerna ringer eller skickar e-post får de det bästa tillgängliga priset där och nu berättar Verkställande Direktören. Revenue Managern berättar att när det gäller logi, konferenser, möten och stora kongresser så är det innesäljaren för dessa, försäljningschefen eller Revenue Managern som sätter priserna. Priserna för 2008, 2009 och 2010 sätts av säljavdelningen med stöd av Revenue Management avdelningen. Dessa kan ses som ett team vilka har stor betydelse för Revenue Management arbetet vilket Ingold med flera diskuterar. Varken receptionisterna eller bokningspersonalen i Stockholm kan ändra priserna själva berättar Verkställande Direktören. Men en av receptionisterna i Helsingborg berättar att de kan ändra priserna efter sunt förnuft när det är risk att rummet står tomt över natten och därmed inte genererar några intäkter. Denna skillnad kan bero på att Stockholm har en större marknad och större hotell och är därmed striktare på reglerna. *"Kommer det in en gäst tio på kvällen som inte har bokat och vi har rum för 1520 kr kan jag sälja det för 990 kr om jag vill. Hellre 990 kr än inget alls."* Detta pratar Cross om då han menar att hotell skall fokusera mer på priset än på kostnaden, då självkostnaden för rummet är den samma vilket pris hotellet än tar ut.¹⁰⁶ Vi menar att i arbetet med Revenue Management ligger fokus på att titta på intäkterna men dessa måste sättas i relation till kostnaderna. Är kostnaderna högre än intäkterna leder detta inte till intäktsoptimering. Och självklart är det så att 990 kr är bättre än att rummet står tomt och inte genererar några intäkter alls. Men detta kan vara svårt att avgöra, receptionisterna måste veta vad denna självkostnad är för rummet så att de inte hyr ut rummet lägre än denna och därmed går med förlust på rummet. Revenue Managern berättar att det tidigare var så att den som fick bäst pris var den som kom till hotellen med mest volym. Han berättar vidare att så som marknadssituationen ser ut idag så fungerar det helt enkelt inte. De har så pass bra tryck att de generellt har möjlighet att fylla hotellet tisdagar och onsdagar varje affärsvecka. *"Och självklart är ju min uppgift att maximera intäkterna."*¹⁰⁷ Vi menar att hotellet borde ta hänsyn till bokningshistorik och på så sätt gynna de gäster som bor där mer frekvent än andra så som stammisar, men som likväl betalar ett högt pris. Detta kan jämföras med Cross sjätte princip som innebär att hotell undersöker varje gäst livscykel,¹⁰⁸ vilket innebär en gästs bokningshistorik.

¹⁰⁶ Cross (1997) s. 61 f

¹⁰⁷ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

¹⁰⁸ Cross (1997) s. 85

4.1.5. Prissättning

Enligt Cross handlar prissättning om att sätta det optimala priset över en given tidsperiod.¹⁰⁹ *”Här i Stockholm är det hotellen runt Vasagatan som styr prisbilden, de sätter lite taket för vad som är möjligt för mig här ute”* säger Revenue Managern. Som det ser ut nu prissätter Clarion mycket på individuell basis. Revenue Managern analyserar sitt hotell och vad som är möjligt att göra och därefter tar ut så högt pris som möjligt. Han tar väldigt lite eller ingen hänsyn till Quality hotell som ligger en kilometer därifrån som också tillhör Choice Hotel kedjan. Detta är något som kommer att förändras enligt honom. *”Det som vi vill arbeta mera med är vår styrka som kedja som vi inte utnyttjar maximalt. Vi måste utnyttja våra olika brand (varumärken). På ett klarare sätt målar vi in vår prisbild så att man inte konkurrerar med varandra”* säger Revenue Managern. Deras varumärke kan vara en av olika kritiska faktorer som Cross diskuterar. Han berättar vidare att de expanderar som kedja vilket leder till en automatisk utveckling där de tar marknadsandelar från befintliga hotell. Han säger att de inte ska konkurrera med kedjans andra varumärken, men i slutändan är de olika hotell och vill självklart ta marknadsandelar vilket innebär att de konkurrerar med varandra om de inte nischar sig mer.

Revenue Managern menar att detta kan bli helt fel med en massa volym och ger ett exempel. *”Ett nytt hotell som exempelvis det i Bergen eller det vi öppnar nu mitt i Stockholm, Sign, det behöver inte ha en massa volym när det öppnar för att det har så bra läge att det kommer att sälja sig själv.”*¹¹⁰ Hotellet behöver därmed inte fokusera så mycket på marknadsföring utan får hög beläggning genom dess centrala läge. Men med dess centrala läge kan de kontrollera priserna och därmed få in mer intäkter och på så vis kanske bli det hotell som sätter taket för vad andra hotell kan sätta för priser.

4.1.6. Överbokningar

Många hotell överbokar sina rum för att undvika att ha lediga rum över natten från uteblivna gäster eller avbokningar.¹¹¹ Detta arbete kan bli något negativt för hotellet om situationen skulle bli sådan att dessa avbokningar eller uteblivna gäster inte inträffar. Då är det gäster som har bokat hotellrum som blir utan rum eller i bästa fall förflyttade till något annat hotell. Detta

¹⁰⁹ Cross (1997) s. 50

¹¹⁰ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

¹¹¹ Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman (2000) s. 15 ff.

påverkar gästens lojalitet mot hotellet och kanske väljer att inte återkomma. Verkställande Direktören berättar att de inte är så duktiga på restriktioner på avbokningsregler eller icke avbokningsbara rum. Detta kan de förbättra genom att vara tydliga med avbokningsregler samt ta en garanti i form av kreditkortsnummer vid bokningstillfället och på så vis få betalt även om gästen inte dyker upp och vid sena avbokningar. En förutsättning är givetvis då att de har tydliga avbokningsregler och arbetar efter dessa. Han berättar vidare att det är många hotellkedjor som redan arbetar med detta. Han anser att om hotellen skulle jobba med restriktioner skulle gästen kunna få ett ännu bättre pris om denne accepterar att inte kunna avboka.

4.2. Total Revenue Management

Revenue Managern berättar att ska vara lite friktion mellan säljavdelningen och Revenue Managers men samtidigt är de enormt beroende av varandra. *"En Revenue Manager gör ingen som helst nytta om han eller hon sitter helt själv i sitt hörn och inte är duktig på att kommunicera och få med sig andra och kan skapa förståelse för varför vi bör göra det här och det här."*¹¹² Revenue Managern menar att om inte Revenue Management biten finns från början så kommer säljavdelningen fokusera på att sälja volym, vilket är vad hela deras arbete går ut på, att dra in pengar. Enligt Restauratören så har hotell som arbetar med Revenue Management 2-3 procent högre intäkter än andra hotell.¹¹³ Men detta kan även innebära att hotellet har högre kostnader i form av utbildning, mer personal och investeringar i Revenue Management system. Från vår modell kan man utläsa att arbete med Totalt Revenue Management ger större framgång än arbete med Revenue Management rent intäktsmässigt. Men detta kan även innebära fler svårigheter än Revenue Management då det får fler produkter som skall räknas in och det kräver mer utbildning av personal samt fler anställda.

4.2.1. RevPAR

Användningen av analysverktyget RevPAR (inäkter per rum) tillhandahåller ett snabbt sätt för att se hur bra ett hotell fyller sina rum samt deras förmåga att ta betalt för dessa.¹¹⁴ Som integrationsmodellens andra cirkel visar måste hotell veta vad som är kärnan i deras verksamhet. Collins anser att företag bör sträva efter att använda sig av endast ett nyckeltal

¹¹² Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

¹¹³ <http://www.restaurantoren.se>, 2007-05-09

¹¹⁴ <http://www.streetauthority.com>, 2007-03-28

vilket ofta leder till en djupare förståelse för drivkrafterna i den ekonomiska delen vilket i sin tur leder till ett stabilare företag.¹¹⁵ Om detta skulle tillämpas på ett hotell kan ett problem med detta vara att andra viktiga intäktskällor läggs åt sidan som exempelvis restaurang och konferens. Revenue Managern berättar att på Clarion mäter och arbetar de med RevPAR. Detta utvärderar styrkan i endast en typ av källa och det är viktigt att notera att många hotell får ut sina totala intäkter från andra källor så som golf, spa, restaurang och konferenser. Därför måste dessa också räknas med och inte bara RevPAR, vid jämförelse med andra hotell.¹¹⁶ Revenue Managern berättar vidare att hotellet vill utveckla sina analysverktyg och så småningom arbeta med Revenue Per Guest. *”Man mäter inte bara vad man får in för Revenue Per Room utan att man också mäter in vilka det är som spenderar mest. Det är en utmaning för hotell.”* Han ger som exempel att om en gäst betalar 1500 kr per natt borde han vara mer välkommen än en som betalar 1400 kr per natt, men om den som betalar 1400 kr alltid äter i restaurangen och nyttjar andra faciliteter bör denne prioriteras för framtida bokningar. Detta låter bra i praktiken men är svårt att genomföra. Receptionisterna på Grand Hotel Clarion berättar att de försöker att sälja in restaurangen vid bokningstillfället. De gör även reklam för det spa som finns i samma byggnad. När de svarar på e-post finns det ett standard formulär där de hälsar gästen välkommen att höra av sig om de behöver hjälp med bokning av olika aktiviteter.¹¹⁷ Detta kräver att hotellet verkligen följer upp huruvida gästen utnyttjar hotellets faciliteter vilket inte är helt enkelt i praktiken. Samtidigt kan inte ett hotell neka gäster rum om de inte önskar äta i restaurangen, detta hotell skulle snabbt gå i konkurs. Som integrationsmodellens första cirkel illustrerar är det viktigt för hotellen att veta vad de kan bli bäst på. De måste veta vad som kan skapa högre intäkter, detta kan exempelvis vara en bra restaurang eller ett spa. Det är även viktigt att de inte satsar på allt utan koncentrerar sig på de områden där de har potential att utvecklas.

4.2.2. Nya verktyg för intäktsoptimering

Verkställande Direktören berättar att de har undersökt utvecklingen av många olika intäktsoptimeringsverktyg. De håller på att utveckla något som heter PrefPAR som ska komma i drift i samband med att de öppnar Clarion Sign. PrefPAR är *”det första riktiga driftresultat där driftrelaterade kostnader, personal och avdrag ingår. Där kan man titta på*

¹¹⁵ Collins (2001) s. 128

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Intervju, Receptionister 2007-05-17

*vad vi får ut, vad som blir kvar efter att omkostnaderna är avdragna per available room.*¹¹⁸

Han berättar vidare om RevPASH, Revenue Per Peak Hour i restaurangen som de vill arbeta med, där de får ut maximal intäkt per stol. De planerar även att arbeta med meny engineering som innebär hur de olika maträtterna presterar på menyn, hur mycket de säljer samt till vilket pris. En maträtt som säljer väldigt mycket uppmärksammas och borde då kanske vara lite dyrare, och om den börjar avstanna i volymen då kanske den har blivit för dyr. Han berättar vidare att de kommer att ha ett behandlingsrum uppe på taket på Clarion Sign där RevPOT, Available Treat Per Room, kommer användas. Det innebär hur många gånger hotellet kan nyttja behandlingsrummet under en dag. Revenue Managern berättade tidigare att de vill utveckla ett analysverktyg som heter Revenue Per Guest vilket kan jämföras med Total Revenue Management. Men Verkställande Direktören pratar inte om något verktyg som ska sammanföra intäkter från alla olika områden de planerar för. Collins menar att företag bara bör arbeta med endast ett nyckeltal vilket vi tycker är lite för snävt, utan de bör istället arbeta med fåtal utvecklade nyckeltal. Det är viktigt att hotell vet vilka områden de har möjlighet att utveckla samt vad som är kärnan i deras verksamhet, som integrationsmodellens både första och andra cirkel beskriver.

4.3. Integration av ledarskap och företagsutveckling

Om ledaren kan identifiera de tre cirkelarna som utgör integrationsmodellen kan företaget utvecklas till ett mästertligt företag. Detta är givetvis inget som sker över en dag utan tar tid. Genom att förstå vad organisation kan bli bäst på har de kommit en bit på vägen. Det är även viktigt att hotellet har rätt person på rätt plats, de måste ha ett grundläggande intresse för hotellet och arbetet. Genom detta kan ledarna lättare motivera och engagera de anställda.

4.3.1. Relationer

Jim Collins skriver menar att en chef inte bara ska se sig som ett bestämmande organ, det är inte det som är det viktiga. Det viktiga är att kunna leda och guida sin personal.¹¹⁹ Även Gunnar Ekman anser att personalen är viktig och att en ledare måste ha förtroende för dem. Förtroendet är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter och kunna prestera ett gott resultat.¹²⁰ Förtroende är grundläggande för att hela verksamheten ska

¹¹⁸ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

¹¹⁹ <http://www.jimcollins.com>, 2007-06-15

¹²⁰ Ekman (2003) s. 113

kunna utvecklas. Har inte personalen förtroende sinsemellan är det svårt att skapa en varaktig organisation. Verkställande Direktören berättar om vilka andra egenskaper han anser en ledare skall inneha förutom att vara ett bestämmande organ. *”Det viktigaste tycker jag är att man är en person som sätter en företagskultur och attityd och att om man vill ha som vi pratar mycket om, energi, mod, att man visar positiv energisk utstrålning.”*¹²¹ En av receptionisterna berättar att det som inspirerar henne är att komma till arbetet är sina kollegor och arbetsplatsen överhuvudtaget. Detta kan bero på att det finns en inpräntad positiv företagskultur som de anställda kanske inte är medvetna om men som gör att de trivs på sin arbetsplats.

Revenue Managern diskuterar att det är viktigt att vårda personalrelationerna men det är minst lika viktigt med en god gästhantering. *”Grunden inom vår industri är ändå kund och gästrelationer, och de måste vara långsiktiga.”*¹²² Olika egenskaper gör sig bäst på olika nivåer i företaget. Han menar att *”ju längre ner i hierarkin som en ledare befinner sig är det bra med de medkännande faktorerna som lyssnande och att kunna kommunicera, de bitarna är relativt stora.”*¹²³ En ledare måste kunna bestämma, informera och vårda relationer. Enligt båda receptionisterna är bra ledarskap när man kan styra sin personal och när man lyssnar på vad de har att säga. *”Att man lyssnar på sina medarbetare.”*¹²⁴ *”När man tänker mycket på personalen.”*¹²⁵ En av receptionisterna anser att antingen är man född till ledare eller så är man det inte. *”Men annars är det väl just det här med kommunikation som är viktigt.”*¹²⁶ Relationer utgör en viktig del i servicesektorn och det är viktigt att bevara dessa. Vid arbetet med Revenue Management kan det vara svårt att bevara dessa relationer då detta arbete fokuserar på optimering. Relationerna kan därmed försämrats genom att hela tiden ha intäkter som största fokus.

4.3.2. Kommunikationsproblem

Heide med flera anser att avsaknad av kommunikation är ett stort problem. Detta kan leda till att personalen inte vet hur det ska agera i olika situationer som kan påverka hotellet. Trots att kommunikation är en viktig del så är det många ledare som inte prioriterar

¹²¹ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

¹²² Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Intervju, Receptionist, 2007-05-17

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Ibid.

kommunikationsfrågor vilket kan ha sin förklaring i att ledarna inte har kunskap om hur de ska kommunicera.¹²⁷ Som Collins menar handlar inte detta problem om avsaknad av kommunikation och information utan det handlar om att förtydliga kommunikationen så alla förstår den så att den inte ignoreras.¹²⁸ Verkställande direktören säger att det handlar om hur man kommunicerar. *”Jag har ju en fantastisk viktig coaching roll och behöver också ha mycket kunskap.”*¹²⁹ Många ledare har ingen kunskap om hur de ska kommunicera och överöser de anställda med information vilket kan innebära att de inte kan hantera det eller så kan det också finnas en avsaknad av kommunikation. Vi anser att Collins synsätt är förankrat i verkligheten då det ofta är brist på kommunikation som är problemet, men vi anser även att en tydlig kommunikation är viktig. Det är viktigt att hitta en balans i kommunikationen för att arbetet med Revenue Management ska bli framgångsrikt.

4.3.3. Olika nivåer av ledarskap

Collins skriver vidare i sin bok om fem olika nivåer på en ledare och han diskuterar skillnaden mellan en nivå 4 ledare och nivå 5 ledare. Nivå 5 ledare är den som skapar mästerliga företag tillsammans med hela företaget genom sin personliga ödmjukhet och professionalism och dessa företag kan fortsätta sin välgång med den efterträdande ledaren.¹³⁰ Verkställande Direktören anser att chefen i en organisation har en väldigt viktig roll och måste föregå med gott föredöme. *”Man sätter ju en enorm prägel på en organisation som VD, hotellchef [...] man kommer in och frågar hur folk mår och kickar igång dagen med positiv energi. Det ser jag som det absolut viktigaste.”*¹³¹ Han anser även att det är viktigt för hotell att ha en tydlig profil samt att vara affärsmässiga och professionella. *”Det viktigaste där är väl att vi som hotell i hotellbranschen kan hjälpa till att öka professionalismen, det tycker jag är ett jätteviktigt ansvar.”*¹³² Han anser att hela företaget måste arbeta tillsammans för att nå detta och att det är viktigt att hålla en bra och professionell relation till sina gäster. Genom att skapa denna professionalism kan de sträva efter att uppnå integrationmodellens tredje cirkel där det är viktigt att ha anställda som känner passion för sitt arbete och att ledaren vet vad de är som får dem motiverade. Collins beskrivning av nivå 5 ledare som mästerliga stämmer inte helt överens med verkligheten. En nivå 5 ledare anser vi vara väldigt sällsynta. Vi menar att en

¹²⁷ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 20

¹²⁸ Collins (2001) s. 99

¹²⁹ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

¹³⁰ Collins (2001) s. 38

¹³¹ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

¹³² Ibid.

ledare inte behöver ha alla de egenskaper Collins beskriver för att uppnå nivå 5, men en ledare måste kunna driva hotellet framåt. Genom motivation och en positiv anda kan ledarna inspirera de anställda i hotellet att arbeta mot Total Revenue Management.

4.3.4. Rätt människor på rätt plats

En annan egenskap nivå 5 ledare har, är att de först tillsätter rätt människor på rätt plats innan de vet strategi och mål, vilket innebär att ”fel människor” får stiga av. Genom att först hitta rätt personer kan dessa anpassa sig för eventuella förändringar som krävs för att styra hotellet mot rätt mål.¹³³ Som vi tidigare har nämnt kan det låta bra men i praktiken är det inte så enkelt. Att hitta rätt människor och att dessa sen automatiskt anpassar efter hotellets ändrade mål är inte verkligheten. Hotell kan inte avskeda en anställd för att de inte anser att de är rätt person, det måste finnas grundliga skäl till en avskedning. Det är därför viktigt att redan från början veta vilka hotellets mål är och göra detta klart och tydligt för de anställda. Som integrationsmodellen andra cirkel illustrerar (se s. 22) så måste hotellet veta vad deras kärnverksamhet är och hur de ska mäta denna. Verkställande Direktören berättar vidare att det är viktigt med rätt person på rätt plats. *”Det är min viktigaste uppgift att vara så själv (energi, mod och visa positiv energisk utstrålning) och sprida det budskapet, det är nog genom att vara så och berätta och rekrytera på detta sätt.”*¹³⁴ De försöker skapa en viss företagsanda på Clarion och försöker alltid rekrytera efter denna. På deras hemsida marknadsför de sig som att vara annorlunda och att de letar personal med det lilla extra. Genom, som Verkställande Direktören berättar, att vara ett gott föredöme inspirerar de andra till att agera likadant. Som integrationsmodellens tredje cirkel grundar sig på går det inte att skapa passion hos människor utan detta är något som finns där för början. Genom att förmedla vad företaget står och brinner för redan vid rekryteringsprocessen, kan de lättare anställa personal som är genuint passionerade för deras arbete. Det är då lättare att kunna motivera dessa till ett bra arbete. Om en anställd känner passion för hotellet påverkar detta självklart hur denne genomför sitt arbete, denne kan känna sig mer engagerad och känner mer ansvar hur det går för hotellet.

¹³³ Collins (2001) s. 59 f

¹³⁴ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

4.3.5. Ledarskapsstilar

Många chefer fokuserar endast på de ekonomiska resultat som ska uppnås. För att intäktsoptimera finns det olika ledarskapsstilar att beakta och beroende på vilken bransch de arbetar i passar olika stilar.¹³⁵ Magee och Agarwal, Angst & Magni anser alla att coachstilen är den ultimata för att motivera sina anställda och därmed ha förutsättningarna för att skapa ett bra resultat. Även Goleman med flera är positivt inställd till denna ledarskapsstil där motivering är en betydande del och anser att den är bra för att skapa långsiktig framgång.¹³⁶ Agarwal, Angst & Magni kom genom sin undersökning fram till att ledare som coachade sina medarbetare mer frekvent, fick effektivare medarbetare som därmed producerade ett bättre resultat.¹³⁷ De flesta författare är eniga om att coachingstilen är den ultimata för ett företag. Men ledare måste inse att alla kanske inte motiveras och engageras av ett coachande ledarskap utan att detta är ytterst individuellt.

Revenue Managern berättar vidare att genom en intern presentation där syftet var att skapa ökad förståelse för Revenue Management arbetet med rätt pris till rätt kund har engagemanget ökat bland personalen för att nå målen. Hotellet påverkas även av relationer och kommunikation såväl internt som externt. Om ett hotell arbetar mot en integrerad kommunikation når hotellet förmodligen också sina mål på ett effektivt sätt.¹³⁸ Det är viktigt att det finns en helhetsuppfattning som berör både den interna och externa kommunikationen. *”Alla har en helt betydligt klarare bild av var vi befinner oss rent resultatmässigt, lite om vart vi ska och varför. Vi har fått alla att bli väldigt taggade.”*¹³⁹ Vi anser det vara väldigt viktigt att skapa just denna förståelse för alla inom hotellet. De anställda måste se helhetsbilden för vad just deras arbete bidrar med. Verkställande Direktören beskriver att han har en viktig coaching roll där han motiverar de anställda och tittar på varför de har lyckats och inte lyckats. Han beskriver sin roll som att vara involverad och kunnig. *”Om man ska kunna optimera intäkterna tror jag att det är kanon att jag kan komma in och säga; vänta nu, varför misslyckades vi denna vecka, vad behöver vi göra för att inte misslyckas samma vecka.”*¹⁴⁰ Verkställande Direktören använder sig av ett coachande ledarskap vilket enligt Agarwal, Angst & Magni och Goleman är ett bra ledarskap för att motivera sin personal och uppnå

¹³⁵ Magee (1998) s. 34 ff

¹³⁶ Goleman, Boyatzis & McKee (2002)

¹³⁷ Agarwal, Angst & Magni (2006)

¹³⁸ Heide, Johansson & Simonsson (2005) s. 181 f

¹³⁹ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

¹⁴⁰ Intervju, Verkställande Direktör, 2007-04-18

bättre resultat. Men det är viktigt att inse att en ledare inte enbart har en typ av ledarskap utan att det ofta är en kombination av olika ledarskapsstilar.

4.3.5.1. Kommunikatör

Revenue Managern anser att kommunikation är en av de viktigaste egenskaperna en ledare idag måste ha tillsammans med att vara en god lyssnare, *"du kan vara hur duktig som helst på det du gör men kan du inte förmedla det så är det ju kört."* Hur duktig en Revenue Manager än är på sitt arbete, spelar det ingen roll om denne inte kan kommunicera det på ett tydligt sätt. Revenue Managern berättar vidare att om hotell verkligen ska kunna intäktsmaximera så måste ledaren kunna förmedla varför de gör som de gör. Clarion arbetar med en flexibel prissättning på avtalen vilket innebär att gästerna får olika pris för olika nätter. Revenue Managern anser att det finns *"en inbakad konflikt mellan Revenue Management och bra gästhantering."* För att lösa detta på bästa sätt anser han att ledarna måste ha en bra kommunikationsförmåga både internt och externt. Receptionisterna menar båda två att en ledare måste vara en god kommunikator för att arbetet ska fungera.¹⁴¹ Detta stödjer vår modell där grunden till Revenue Management är ett effektivt ledarskap där kommunikation spelar en viktig roll. Det räcker inte idag att en ledare är bra på det denne gör utan en ledare måste kunna förmedla detta, det vill säga vara en god kommunikator. Om denne vet vad som måste göras och hur det ska göras spelar detta ingen roll om inte detta kan förmedlas till andra. Den strategi ledaren väljer måste bli explicit där är orden viktiga.¹⁴²

4.3.5.2. Motivation

Att kunna kommunicera blir oerhört viktigt för organisationen. Enligt Magees synsätt måste ledare fokusera på vad som gör dem till ledare - sin personal.¹⁴³ De anställda motiveras av att kunna påverka sin arbetsplats och *"inom Choice och framförallt Clarion märket är utgångspunkten att förändringar och beslutsprocessen helst ska drivas underifrån och sedan byggas uppåt."*¹⁴⁴ En av receptionisterna berättar att *"de som driver hotellet tar hand om oss så väl. De hittar på så mycket mer. De får oss motiverade med alla möten och så."*¹⁴⁵

¹⁴¹ Intervju, Receptionister, 2007-05-17

¹⁴² Carnall (2003) s.146 ff

¹⁴³ Magee (1998) s. 45 f

¹⁴⁴ Intervju, Revenue Manager, 2007-04-19

¹⁴⁵ Intervju, Receptionist, 2007-05-17

Rehmkopfs menar att som ledare är det viktigt att veta vad som motiverar personalen.¹⁴⁶ En av receptionisterna berättar att de får beröm när de gjort bra saker och att de har börjat med något som heter ”månadens värskapshjälte”. ”Man får ett diplom och ett presentkort för att man gjort något extra för någon i personalen eller någon gäst. Inget stort men man blir uppskattad.”¹⁴⁷ Än en gång visar detta hur viktigt det är med en ledare som inspirerar och motiverar sina anställda, detta kan leda till att arbetet med Revenue Management optimeras. Collins anser att om de anställda inte har en egen inre drivkraft är det slöseri med kraft att motivera dem.¹⁴⁸ Detta kan kopplas samman med integrationsmodellen där den tredje cirkeln handlar om passionen och den inre drivkraften för arbetet som inte ledaren kan påverka menar Collins.

¹⁴⁶ Reitz (2007) s. 58 f

¹⁴⁷ Intervju, Receptionist, 2007-05-17

¹⁴⁸ Collins (2001) s. 85 ff

5. Slutsats

I detta kapitel presenterar vi våra slutsatser utifrån frågeställningarna och syftet med denna magisteruppsats. Vi grundar detta på den fallstudie vi genomfört med olika intervjupersoner på Clarion Hotels i Sverige.

5.1. Hur arbetar hotell med Revenue Management?

Många hotell som arbetar med Revenue Management använder sig av ett statistikverktyg som heter "The Bench" vilket är en viktig del i arbetet med intäktsoptimering. Eftersom priset inte är fast utan flytande och beroende av efterfrågan är det viktigt att hotellen ser till hur marknaden ser ut samt hur konkurrenterna sätter sina priser. "The Bench" tillhandahåller information om vad som har varit och kan då ge indikationer på hur framtiden kan komma att se ut eftersom den baserar sig på statistik. Från "The Bench" får hotell rapporter som de följer upp och på så vis får en uppfattning om konkurrenter och hur omvärlden förändras. Men detta statistikverktyg tar inte hänsyn till framtida händelser såsom olika events som påverkar hotellets beläggning. Därför måste detta verktyg kompletteras med andra analyser. När hotell arbetar med olika analyser granskar Revenue Managern dessa för att kunna sätta rätt pris, till rätt kund, vid rätt tillfälle och dessa analyser uppdateras sedan varje vecka. Marknadsanalyser och konkurrentanalyser är nödvändiga för Revenue Management arbetet och utifrån dessa sätter hotell sedan sina priser. Beroende på vart hotellet befinner sig geografiskt kan de antingen styra priserna eller vara "följare". De hotell som ligger centralt styr prisbilden och därmed måste Revenue Managern följa deras prissättning. Hotell som inte befinner sig centralt måste givetvis ta hänsyn till detta men måste se till sitt eget hotell i första hand och vad de har att erbjuda. Om hotellet har andra faciliteter kan de trots annat geografiskt läge än centrum sätta höga priser vilket gynnar deras intäktsoptimering.

Genom att klart och tydligt visa vilken marknad hotell riktar sig till och genom att segmentera sina gäster kan hotell utifrån detta sätta sina priser. På Clarion utgör mötessegmentet en betydande del av den totala omsättningen och hamnar därför i hotellets fokus. Men som vi tidigare nämnde är segment är inte fullständiga och det är därmed inte så lätt att skilja segmenten åt. Självklart gör hotell generaliseringar av olika segment för att underlätta arbetet med intäktsoptimering eftersom de vill få ut ett så högt pris som möjligt utav varje gäst. Beroende på vilket tryck hotellet har kan de påverka vilka gäster de vill ska komma till

hotellet genom att öka eller minska deras prissättning. Däremot kan hotell inte välja sina gäster och på så vis få de gäster som betalar mest till hotellet. Tidigare fungerade det så att de som bodde mest på hotellet fick bäst pris, men så är det inte längre då marknadssituationen har förändrats och hotellet har högre efterfrågan och kan därmed fylla sina rum ändå.

Hotell som arbetar med Revenue Management arbetar med flytande priser, därmed måste personalen ha en förståelse för vilket pris som gäller och varför. Även avtalspriser är flytande och sätts på individuell basis tillsammans med Revenue Managern och säljavdelningen. Priserna uppdateras kontinuerligt och säljavdelningen måste ha förståelse för detta arbete för att kunna förhandla med avtalsgäster. Revenue Managern har ett ansvar att se till att kommunikationen fungerar både internt och externt för att arbetet med intäktsoptimering ska bli så lönsamt som möjligt. Genom att ta ett lägre pris när efterfrågan är låg skapar detta större förutsättningar för att rummet ska bli uthyrt och på så vis genererar hotell mer intäkter än om rummet skulle stå tomt över natten. För att detta arbete ska fungera är det viktigt med ett bra ledarskap som ger personalen kunskap om hur de ska arbeta med intäktsoptimering. Det finns även svårigheter med detta arbete. Personalen måste veta hur mycket de kan sänka priset för att det ska vara lönsamt i relation till kostnaderna eller om de ska låta rummet stå tomt över natten. Detta arbete kräver mycket resurser i form av utbildning av personalen, kostnader för anställda som arbetar med detta samt eventuella system som måste införas. Det är därför ytterst viktigt att all personal inser vikten av ett fungerande Revenue Management arbete och alltid strävar efter att generera mer intäkter.

Ett annat sätt hotell kan säkra intäkter är genom att vara tydlig med avbokningsregler. I vår fallstudie har vi sett att hotell är generösa med dessa regler. Detta kan förbättras genom att de är tydliga med vilka avbokningsregler som gäller samt att de tar en garanti i form av kreditkortsnummer vid bokningstillfället. De kan på så vis få betalt av gästen som inte dyker upp eller vid försenade avbokningar. Självklart måste det finnas en tydlig extern kommunikation så att gästerna är medvetna om dessa avbokningsregler. Om hotellet kan arbeta effektivt med detta kan det även gynna hotellgästerna vilka erbjuds ett lägre pris om de accepterar att inte kunna avboka sina rum. Hotellet garanterar då sina intäkter och får därmed in pengar även om gästen inte dyker upp.

Många hotell använder sig av RevPAR som mäter intäkter per rum. Detta mått säger hur ett hotell mår rent intäktsmässigt när det gäller deras beläggning. Även om Revenue Management handlar om just intäktsoptimering måste detta ställas i relation till kostnaderna på hotellet. Även om intäkterna anses vara höga hjälper inte detta hotell om kostnaderna överstiger detta.

Enligt integrationsmodellens andra cirkel menar Collins att ett företag bör få en djupare insikt i ett nyckeltal. Vi tror att detta kan vara bra men samtidigt får hotell inte glömma bort att det kan finnas andra nyckeltal, värda att lägga fokus på. Det kvar vara nyckeltal som behandlar kostnader. Men många hotell får intäkter från andra källor såsom golf, spa, restaurang och konferenser och bör därför också räknas med, vilket görs i Total Revenue Management. Hotell kan utveckla sina analysverktyg till att så småningom arbeta med Revenue Per Guest vilket kan jämföras med Total Revenue Management. Många hotell arbetar redan nu med att sälja in hotellrestaurangen till gästerna men det finns inga planer på att skapa ett verktyg som ska sammanföra intäkter från olika områden. Det finns däremot planer på att utveckla något som heter PrefPAR och RevPASH men det finns än så länge inget verktyg som mäter dessa. Vi menar; genom att mäta intäkter från fler källor än bara hotellrummen kan hotellen mer överskådligt se hur deras gäster genererar intäkter. Hade detta funnits hade hotellen kunnat se vart gästerna lägger sina pengar samt var de behöver förbättra intäktsoptimeringen. Men som med Revenue Management arbetet kräver även detta mer kostnader för hotellet då det kräver mer komplexa system samt utbildning av personal. De måste veta hur de ska kunna mäta detta mest lönsammast samt hur de ska välja gäster som genererar mest intäkter.

5.2. Hur kan ledarskap påverka arbetet med Revenue Management?

Som tidigare nämnts anser vi att för att hotell ska kunna generera högre intäkter krävs det ett arbete med Revenue Management. Detta arbete bör vara förankrat i ett gott ledarskap, där en ledare motiverar och inspirerar de anställda till att utföra ett bra arbete. En av de viktigaste förmågorna en ledare bör ha är förmågan att kunna bygga upp ett gott förtroende. Detta förtroende är en förutsättning för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter och kunna prestera ett gott resultat. Det är även viktigt att föra en tvåvägs kommunikation där alla parter får säga sin mening, de anställda kan därmed engageras och känna att de kan påverka hotellet. Det räcker inte idag att en ledare är bra på det den arbetar med, utan denne måste kunna förmedla detta, det vill säga vara en god kommunikatör.

Genom att skapa en positiv företagskultur som genomsyrar hela hotellet, kan ledaren inspirera de anställda till att vidareutveckla deras arbete vilket kan gynna Revenue Management arbetet. Om ledaren vårdar personalrelationerna och skapar denna medvetenhet hos de anställda känner de sig delaktiga och motiverade till att utföra ett bra arbete, vilket leder till en positiv intäktsoptimering. Även om Collins ställer sig kritisk till att ledaren ska lägga energi på att försöka motivera anställda tror vi ändå att detta uppmärksammar de anställda till att utföra ett bättre arbete. Genom motivation och inspiration kan detta i sin tur stärka hotellets ekonomi i form av högre merförsäljning, bättre service och att de anställda får kunskap kring varför Revenue Management är så viktigt.

Utan ett bra ledarskap kan det vara svårt att skapa varaktig framgång inom ett hotell. De anställda måste veta vad som ska göras samt hur arbetet ska genomföras. De måste även vara uppdaterade på information som finns inom hotellet och som berör Revenue Management arbetet. Som vår egen modell illustrerar bygger Revenue Management arbetet på ett starkt ledarskap. Kommunikation som är en viktig del i ledarskapet är inget som sker på automatik utan det är *hur* och *att* en ledare kommunicerar som är väsentligt. Det är viktigt att ledaren har stor kunskap om sitt ämne och att denne är tydlig i sin kommunikation. Som vi nämnde tidigare måste en ledare välja vad som ska kommuniceras och att denna information inte går att ignorera. Anställda blir antingen överrösta med information och kan därmed ha svårt att sortera bort det som är mindre viktigt eller så är det brist på kommunikation vilket kan leda till missförstånd med stora konsekvenser.

Kommunikationen måste fungera såväl internt till de anställda som externt till gästerna. Om ledarna strävar mot ett nivå-5 ledarskap gynnar detta hotellet genom sitt arbete att skapa mästerliga företag tillsammans med sin personal. Vi ställer oss i och för sig kritiska till om det över huvud taget finns ett nivå-5 ledarskap eftersom det är näst intill en utopi. Men att sträva efter detta är givetvis optimalt. Det är viktigt att hotellet visar tydligt att de arbetar med Revenue Management och att priserna därmed kan variera. Ett problem som vi tidigare nämnde med Revenue Management är att gästerna kan få olika pris för samma rum vilket kan leda till missnöjda gäster. Detta kan minimeras med tydlig kommunikation om varför de priser de erbjuder gäller just nu. Som vår modell visar kan Revenue Management arbetet även utvecklas till Total Revenue Management och därmed generera mer intäkter än bara från hotellrummet. Genom en integrerad kommunikation och ett coachande ledarskap kan detta bli

möjligt. Men samtidigt måste ledaren vara medveten om att alla anställda inte arbetar bäst under coachingstilen och måste därmed vara lyhörd för detta. De anställda kan arbeta mer aktivt med merförsäljning där de säljer in exempelvis restaurangen. Om de anställda har kunskap om varför de arbetar som de gör med Total Revenue Management och hela tiden får kontinuerligt stöd och motivation från ledarna kan deras engagemang öka för arbetet.

Om ett hotell inte har ett tydligt ledarskap kommer inte Revenue Management arbetet att lyckas. Detta arbete bygger på att ledarna har kommunicerat med de anställda om varför de arbetar som de gör, varför ett och samma rum kan ha olika priser beroende på dag och tidpunkt. Om de anställda inte vet detta kan de heller inte förklara detta för en gäst som kanske får ett annat pris på rummet än förra gången denne bodde på hotellet. Detta kan få ekonomiska konsekvenser i form av dåligt rykte, låg kunskap inom personalen som därmed inte vet hur de ska hantera olika situationer. Därför är det väldigt viktigt att det finns ett starkt och tryggt ledarskap som coachar och stödjer medarbetarna i deras arbete mot intäktsoptimering.

Genom att hotell vet vad deras kärnverksamhet är och vad de kan utvecklas inom, som integrationsmodellens andra cirkel illustrerar (se s. 22), så är det lättare för dem att förmedla detta till de anställda. Om ledarna själva brinner för sitt arbete och strävar efter att anställa människor som delar deras synsätt så är det enligt integrationsmodellens tredje cirkel lättare att motivera dessa personer då de har ett grundläggande intresse. Men som Collins förespråkar genom Nivå 5 ledare så ska ett företag först anställa rätt människor och sedan veta vad företaget har för mål. Vi säger emot detta och anser att dessa rätta människor måste dela hotellets mål och visioner för att kunna motiveras och utvecklas inom organisationen och därmed hjälpa till att skapa ett bra arbete med intäktsoptimering. De anställda är grunden till hotellet och med hjälp av kommunikativa och coachande ledare kan de uppnå mycket tillsammans.

6. Avslutning och reflektioner

Detta är vår avslutande del där vi summerar våra viktigaste lärdomar om vårt ämnesområde samt reflekterar över våra egna insatser i uppsatsen.

Utifrån vår modell som har varit inspiration under denna magisteruppsats menar vi att utan ett fungerande ledarskap som grund kan inte ett hotell utvecklas intäktsmässigt och då inte heller generera mer intäkter och därmed bli mer framgångsrika. Men vi anser att detta inte går att genomföra utan både Revenue Management och ledarskap. Samtliga intervjupersoner menar att kommunikation är otroligt viktigt vilket innebär att det måste finnas ett fungerande ledarskap då detta bygger till stor del på kommunikation. För att kunna intäktsoptimera måste alla inom hotellet ha en förståelse för vad arbetet innebär och detta sker genom ett bra ledarskap. Enligt vår undersökning är ett coachande ledarskap det ultimata för att skapa nöjda och motiverade medarbetare vilka genom sitt arbete skapar goda förutsättningar för ett lyckat Revenue Management arbete. Men detta arbete har även sina svårigheter, ledarna måste veta vad som motiverar de olika anställda och alla anställda kanske inte arbetar bäst under coaching. Även om coachingstilen anses vara den ultimata är den säkerligen inte helt enkel att tillämpa. Det är viktigt att ledaren har förmågan att kommunicera och se till vad de anställda behöver och hur de reagerar på ledarskapet. Revenue Management och ledarskap är nyckeln till framgång för hotellföretagen.

Men vad hotell inte får förglömma är kostnadsaspekten då det är kostsamt att arbeta med Revenue Management, det kostar pengar att köpa olika system som behandlar Revenue Management och det kostar pengar att ha anställda som arbetar med detta. Men trots dessa kostnader, och ändrade arbetssätt inom hotell kan de genom samverkan sinsemellan skapa högre intäkter och därmed ett bättre intäktsoptimeringsarbete.

Vi tror att hotell så småningom kommer att utveckla arbetet med Revenue Management till att arbeta med Total Revenue Management vilket vår modell illustrerar. Detta leder då till en mer utvecklad intäktsoptimering som de tidigare inte har haft. Den självklara intäkten kommer i fortsättningen inte bara att vara rummen och hotell kommer kanske att mäta mer än just RevPAR. Detta arbete kommer som med arbetet med Revenue Management baseras på ett

tydligt och kommunikativt ledarskap och det innebär fler svårigheter än Revenue Management arbetet då det är fler aspekter som ska räknas in.

6.1. Reflektioner

Våra insatser i denna magisteruppsats har varit goda. Vi var ute i god tid med att undersöka vårt forskningsämne och hade därmed stor kunskap om detta då vi skapade grunden för empirin. Vi hade dock kunnat intervjua fler personer för att få starkare belägg för vad vi kommit fram till, men då det var svårt att få tag på fler intervjupersoner inom området fick dessa fyra intervjuer vara grunden till vår empiri. Denna magisteruppsats har stärkt vår uppfattning om hur viktigt det är med ledarskap i arbetet med Revenue Management. Vi har även uppmärksammat att Revenue Management inte fungerar utan kommunikation. Vi har försökt vara kritiska genom hela magisteruppsatsens gång men har säkert påverkats av både intervjupersoner och vårt brinnande intresse för ämnet.

7. Forskningsbidrag

Vi presenterar här förslag till vidare forskning som vår uppsats gett upphov till.

Det har tidigare forskats mycket kring Revenue Management och även ledarskap men kopplingen mellan dessa saknas. Vi menar att dessa olika begrepp bör sammankopplas vilket även är vårt forskningsbidrag. Det vill säga; olika teorier i ledarskap samt teorier i Revenue Management bör kopplas samman och kan därmed vara ett starkt bidrag till att hotell kan intäktsoptimera på ett helt annat sätt än tidigare. Genom denna koppling kan hotell förstå betydelsen av att ett bra ledarskap är grunden till en framgångsrik intäktsoptimering. Inom ett hotell måste ledarskapet fungera och ledaren måste kunna motivera och engagera de anställda till att förstå betydelsen av att arbeta med Revenue Management. En Revenue Manager utan god förmåga att kommunicera gör ingen nytta för ett hotell då denne besitter all viktigt information själv och hjälper därmed inte hotellet att optimera intäkter.

Denna optimering skulle i sin tur kunna bidra till att hotell arbetar med Total Revenue Management eller Revenue Per Guest. Intäkter kommer från andra källor så som restaurang, spa och konferens vilka även bör vara en del av intäktsoptimeringen. Det är viktigt att hotell beaktar detta då de kan öka sina intäkter per gäst genom exempelvis konferensavdelningen som bokar heldagspaket med mat och dryck. Hotell kan även ha restauranger i anslutning som går under samma företag, då är det viktigt att hotellpersonalen kan sälja in detta till gästerna så de inte går och äter någon annanstans. Därför borde det finnas ett verktyg som mäter just Total Revenue Management. Hotell kan även ha restauranger i anslutning som går under samma företag, då är det viktigt att hotellpersonalen kan sälja in detta till gästerna så de inte går och äter någon annanstans. Detta kanske leder till att den självklara intäktskällan, rummen, inte blir så självklar längre. Problematiken kring ett sådant verktyg kan vara att personal måste få utbildning kring detta verktyg samt att någon måste framställa detta eller köpa in denna tjänst vilket troligtvis är kostnadskrävande.

8. Källförteckning

8.1. Litteratur

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Bernstein, R J (1983) *Beyond Objectivism and Relativism*, Basil Blackwell, Oxford
- Carnall, Colin A, (2003) *Managing change in organizations*, Prentice Hall, New York
- Collins, Jim (2001) *Good to Great. Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*, Bookhouse Publishing AB, Stockholm
- Cross, Robert G (1997) *Revenue Management. Hard-core tactics for market domination*, Broadway Books, New York
- Ekman, Gunnar (2002) *Från småprat till resultat – Om vardagens ledarskap*, Liber AB, Malmö
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2002) *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Harvards Business School Press, Boston
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005) *Kommunikation & organisation*, Liber AB, Malmö
- Ingold, Anthony, McMahon-Beattie, Una, Yeoman, Ian (2000) *Yield Management, strategies for the service industries*, Continuum, London
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Magee, Jeffrey L (1998) *Yield Management: the leadership alternative for performance and net profit improvement* St. Lucie Press, cop. Boca Raton
- Polkinghorne, D E (1983) *Methodology for the human sciences* Suny Press, Albany
- Powers, Tom & Clayton, W Barrows (2003) *Introduction to management in the hospitality industry*, John Wiley and Sons Inc, New York
- Thurén, Torsten (1997) *Källkritik*, Liber AB, Stockholm

8.2. Artiklar

- Agarwal, Ritu, Angst, Corey, M & Magni, Massimo (2006) *The performance effects of coaching: A multilevel analysis using heirarchical linear modeling*, University of Maryland, School Research Paper No. RHS 06-031
- Badinelli, Ralph, D (2000) *An optimal, dynamic policy for hotel yield management*, Proquest, European Journal of Operational Research, Vol 121, Nummer 3
- Chen, C.-F. (2007) *Applying the stochastic frontier approach to measure hotel managerial efficiency in Taiwan*, Elsevier, Tourism Management, Vol 28, Nummer 3
- Kimes, Sheryl E (2003) *Revenue Management: A Retrospective*, Proquest, Cornell Hotel and Restaurant administration quarterey, Vol 44, Nummer 5-6
- Reitz, Victoria (2007) *What does it take to be a leader?* Proquest, Machine Design, Vol 79, Nummer 1
- Walczak, Darius & Brumelle, Shelby (2007) *Semi-Markov information model for revenue management and dynamic pricing*, Springer,OR Spectrum, Vol 29, Nummer 1

8.3. Elektroniska källor

- <http://ssrn.com> 2007-06-15
- <http://www.choicehotels.se/html/sv1066169.jsp>, 2007-04-02
- http://www.jimcollins.com/lib/articles/10_97_a.html 2007-06-15
- http://www.jimcollins.com/lib/articles/07_03.html 2007-06-15
- <http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/4513D0BC28AA4490C1257260004B23F3?OpenDocument>, 2007-04-23
- <http://www.manugistics.com/documents/News/500464.pdf>, 2007-04-23
- http://www.realtid.se/ArticlePages/200601/09/20060109142743_Realtid384/20060109142743_Realtid384.dbp.asp, 2007-04-02
- <http://www.restauratoren.se/zino.aspx?articleID=9861>, 2007-05-09
- <http://www.streetauthority.com/terms/r/revpar.asp>, 2007-03-28
- <http://www.thebench.com/v2/default.asp?newsId=74>, 2007-04-30

8.4. Muntliga Källor

- Tobias Ekman, Verkställande Direktör, Clarion Hotel Sign, 2007-04-18
- Martin Tångne, Revenue Manager, Clarion Stockholm, 2007-04-19
- Andrea Buhre, Receptionist, Clarion Grand Hotel Helsingborg, 2007-05-17
- Anna Gjertz, Receptionist, Clarion Grand Hotel Helsingborg, 2007-05-17

8.5. Figurer

- FIGUR 1: Collins integrationsmodell
- FIGUR 2: Egen Modell, framgångshotellet

9.1. Bilaga 1 Intervjuguide 1 - Ledare

Namn

Position

Företaget

Hur ser organisationsstrukturen ut i Clarion?

Hur vill Clarion utvecklas?

Vilka målgrupper riktar Clarion sig till?

Varför dessa målgrupper?

Vilka analyser arbetar ni med kontinuerligt?

Vem arbetar med dessa?

Revenue Management

Vem sätter priserna?

Vad är de baserade på?

Vem får vilket pris och varför?

Vilka typer av Revenue arbetar Clarion med?

Arbetar ni med annan typ av Revenue?

Varför/varför inte?

Följer ni upp detta kontinuerligt? På vilket sätt?

Ledarskap

Hur ser ni på ert eget ledarskap och ledarskap generellt?

Vad anser du vara viktigt i ett ledarskap?

Påverkar ledarskapet Revenue?

Känner du att du kan påverka resultaten i företaget?

På vilket sätt?

Finns det något du vill göra annorlunda som kan bli till det bättre?

När i ert arbete har ni skapat något extra ordinärt/ det lilla extra?

9.2. Bilaga 2 Intervjuguide 2 - Anställda

Vad anser du är ett bra ledarskap?

Vilka egenskaper ska en bra chef/ledare ha?

Vad motiverar dig till ditt jobb?

Får du uppskattning av chefen? Motiveras du av chefen?

Finns det några belöningssystem inom Clarion?

Kan du vara med och påverka arbetet med Revenue Management?

Arbetar ni med merförsäljning?