



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Revenue Management

– Mycket mer än bara intäktsoptimering!

Drífa Ísleifsdóttir

Sandra Johansson

Luisa Jönsson

Handledare:

Bo Markulf

Su Mi Park Dahlgaard

SMTX06

Kandidatuppsats

VT – 2008



## Förord

Uppsatsens arbetsprocess har genererat flera användbara erfarenheter och lärdomar inför framtida grupparbeten både för skoltiden samt arbetslivet. Att arbeta i en grupp med flera viljor är inte alltid lätt, men hårt arbete, kompromiss och respekt märkte vi var faktorer som var ovärderliga. Uppsatsens resultat är vi som helhet mycket nöjda med, då vi besvarade vårt fastställda syfte och frågeställningar. Vi vill tag detta tillfälle i akt och tacka de personer som gjort detta resultat möjligt.

- Först vill vi tacka Scandic Horisonts Revenue Manager *Lena Hallberg*, för att hon trots ett fullspäckt schema tagit sig tid för en intervju.
- Vi vill tacka all den *receptions-* och *bokningspersonal* som medverkat i vår enkätundersökning. Utan ert deltagande hade inte resultatet blivit det samma.
- Vi vill även tacka vår handledare *Su Mi Park Dahlgaard*, som genom ett genuint intresse och engagemang motiverat och stöttat oss under hela arbetsprocessen.
- Till sist vill vi tacka vår andra handledare *Bo Markulf*, som varit ett stort stöd och en riktpinne för oss under hela uppsatsens gång.

Vi önskar er en trevlig sommar och en intressant läsning!



## **Sammanfattning**

**Titel:** Revenue management – Mycket mer än bara intäktsoptimering.

**Ämne:** SMTX06.

**Nivå:** C – Uppsats.

**Författare:** Drífa Ísleifsdóttir, Sandra Johansson och Luisa Jönsson.

**Handledare:** Bo Markulf och Su Mi Park Dahlgaard.

**Syfte:** Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur Revenue Management praktiseras i hotellverksamheter, genom att behandla verksamhetens externa och interna influenser.

### **Frågeställningar:**

- Vilka faktorer i Scandic Horisonts externa omgivning påverkar hotellets Revenue Managers arbete?
- På vilket sätt arbetar Scandic Horisont med det implementerade Revenue Management systemet?
- Hur påverkar och påverkas Scandic Horisonts personella omgivning av det implementerade Revenue Management systemet?

**Metod:** Vi valde efter noggranna diskussioner att använda oss av två metoder i insamlandet av det empiriska materialet. En kvalitativ intervju med Revenue Managern Lena Hallberg samt en kvantitativ enkätundersökning med kvalitativa inslag med receptions- och bokningspersonalen. Vi anser att dessa metoder är mest lämpliga för att kunna besvara vårt syfte och frågeställningar.

**Resultat:** Vi har kommit fram till att hotellverksamheter som praktiserar Revenue Management påverkas av både interna och externa influenser. Genom vår modell ”Revenue Managements sex komponenter” kartlagde vi de influenser vi ansåg vara betydande för Scandic Horisont.

**Nyckelord:** Revenue Management, Hotellprissättning, Yield Management, Scandic och Konsumentsegmentering.



<b>FÖRORD</b>	<b>1</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>2</b>
<b>1. INLEDANDE AVSNITT</b>	<b>5</b>
1.1 PROBLEMATISERING	6
1.1.1 SYFTE	6
1.1.2 FRÅGESTÄLLNING	6
1.1.3 AVGRÄNSNING	6
1.1.4 DISPOSITION	7
1.2 DEFINITIONER OCH FÖRKLARINGAR	8
<b>2. METOD</b>	<b>9</b>
2.1 VARFÖR SCANDIC HORISONT	10
2.2 INTERVJUNS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
2.3 ENKÄTUNDERSÖKNINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	15
<b>3. TEORI</b>	<b>18</b>
3.1 REVENUE MANAGERMENTS EVOLUTION	18
3.2 REVENUE MANAGERMENTS SEX KOMPONENTER	20
3.2.1 EN FÖRDJUPNING AV REVENUE MANAGERMENTS SEX KOMPONENTER	22
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS</b>	<b>25</b>
4.1 SCANDIC HORISONT	25
4.2 REVENUE MANAGERMENTS SEX KOMPONENTER	26
4.2.1 EXTERNA OMGIVNINGEN	26
4.2.2 KONSUMENTER	28
4.2.3 STRATEGI OCH MÅL	31
4.2.4 STRUKTUR OCH SYSTEM	34



4.2.5	PERSONELL OMGIVNING	39
4.2.6	PRISSÄTTNING	43
<b>5.</b>	<b>SLUTSATSER</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>AVSLUTANDE SUMMERING</b>	<b>50</b>
	<b>REFERENSER</b>	<b>53</b>
	<b>BILAGOR</b>	<b>56</b>
	<b>BILAGA 1 – REVENUE MANAGERINGS SEX KOMPONENTER</b>	<b>56</b>
	<b>BILAGA 2 – INTERVJUGUIDEN</b>	<b>57</b>
	<b>BILAGA 3 – ENKÄTUNDERSÖKNINGEN</b>	<b>59</b>
	<b>BILAGA 4 – ENKÄTSAMMANSTÄLLNING I DIAGRAM</b>	<b>64</b>



## 1. Inledande avsnitt

I dagens samhälle ligger differentiering i fokus, där människor vägrar att kategoriseras och mångfald är allt viktigare. Konsumenter kräver att bli behandlade som individer<sup>1</sup>. Vi har själva uppmärksammat dessa förändringar i konsumtionsbeteendet. En flygbiljett mellan Stockholm och London kan kosta 1 SEK, medan ett biobesök kostar runt 90 SEK. Dessa ambivalenta priser anser vi vara en fascinerande utveckling. Hotellbranschen har genomgått liknande utveckling, vilket vi lagt märke till under åren vi jobbat inom branschen. Denna tanke fick oss intresserade för Revenue Management. Att en och samma tjänst kan ha olika priser anser vi utgöra ett intressant samt aktuellt resonemang. Revenue Management är ett ämne som inte har behandlas under Service Management programmet. Det fick oss att vilja fördjupa oss i ämnet, eftersom det är relevant för vår framtida arbetskarriär inom hotellbranschen.

Det företag som först kom i tanken var Scandic, dels eftersom de strävar efter att vara Europas ledande hotellkedja<sup>2</sup> samt att en av författarna hade en klar ingång i kedjan, då hon arbetar där.

Scandic Horisont har endast sedan 2001 arbetat aktivt med Revenue Management. Detta gjorde oss nyfikna kring hur hotellet gick tillväga i skapandet och implementeringen av tjänsten. Det vi främst funderade kring var vilka interna och externa influenser som påverkar Revenue Managerns dagliga arbete? Hur den övriga personalens arbete har förändrats och påverkats av Revenue Management systemet?

Efter att ha fastställt ämnet Revenue Management, gick vi tillbaka till föregående års kandidat- och magisteruppsatser kring ämnet. Vi ville inte koncentrera oss på samma perspektiv utan bidra med en ny synvinkel på ämnet. Den föregående kursen hade fångat vårt intresse för strategi och verksamhetsstyrning, vilket vi anser vara en intressant dimension till Revenue Management.

Dessa tankar ledde oss in på vårt valda syfte, det vill säga att undersöka hur hotellverksamheter implementerar och praktiserar Revenue management, genom att behandla externa och interna influenser. Utifrån detta syfte och litteratur utvecklade vi våra frågeställningar.

---

<sup>1</sup> Cross, R (1997) *Revenue Management. Hard-core tactics for market domination*, New York, Brodway Books. sid.15.

<sup>2</sup> Scandic Hotels officiella hemsida <<http://www.scandic-hotels.se/horisont>> Besökt 2008-05-19.



## 1.1 Problematisering

### 1.1.1 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur Revenue Management praktiseras i hotellverksamheter, genom att behandla verksameters externa och interna influenser.

### 1.1.2 Frågeställning

De kommande tre frågeställningarna är ett hjälpmedel för att besvara det utformade syftet.

- Vilka faktorer i Scandic Horisonts externa omgivning påverkar hotellets Revenue Managers arbete?
- På vilket sätt arbetar Scandic Horisont med det implementerade Revenue Management systemet?
- Hur påverkar och påverkas Scandic Horisonts personella omgivning av det implementerade Revenue Management systemet?

### 1.1.3 Avgränsning

I denna uppsats skall vi undersöka hur Revenue Management praktiseras i hotellverksamheter utifrån personalens perspektiv, det vill säga Revenue managern, receptions- och bokningspersonal. Detta anser vi vara en intressant och användbar synvinkel inför vår framtida karriär inom hotellbranschen.

Revenue Management är ett omfattande litterärt område som behandlar många aspekter. Vi kommer inte att beröra hela Revenue Management spektrum. Den etiska aspekten kring skiftande prissättning kommer vi inte att undersöka eftersom vi anser att den inte har relevans för vårt syfte och frågeställningar samt platsbrist i uppsatsen.

Vi kommer att behandla Revenue Management som ett av hotellets styrsystem, det vill säga en del av verksamhetsstyrningen. Detta ämne kommer vi dock inte undersöka djupgående. Varken verksamhetsstyrnings- eller strategianalyserna kommer att vara huvudanalysen, utan de kommer att fungera som ett komplement för att lättare förstå systemet och koppla det till hotellets verksamhet.



#### **1.1.4 Disposition**

Denna uppsats kommer att inkludera åtta huvudsakliga avsnitt, vilka kommer att underlätta för läsaren och stärka strukturen. I det *inledande avsnittet* kommer vi att behandla uppsatsens problematisering samt definitioner av begrepp som kommer att beröras löpande genom arbetet. I det nästkommande *metodavsnittet* kommer vi att förklara hur insamlandet av det teoretiska och empiriska materialet gick tillväga samt exemplifiering av vilka specifika metoder vi använt. I det *teoretiska avsnittet* förklarar vi det teoretiska resonemang uppsatsen är förankrad i, genom en förklaring av Revenue Managements evolution samt en förklaring och en fördjupning av modellen ”Revenue Managements sex komponenter”. Efter detta följer *empiri och analys avsnittet*, som börjar med en kort introduktion av Scandic Hotels och Scandic Horisont. Efter detta följer en redovisning av det empiriska materialet kombinerat med en analys, där vårt teoretiska resonemang kommer att appliceras på vårt empiriska material. Utifrån denna analys kommer vi att dra relevanta *slutsatser* som svarar på uppsatsens fastställda syfte och frågeställningar. I den nästkommande *avslutande summeringen*, kommer vi att diskutera, summera samt reflektera över vår undersökning. Slutligen följer ett *referensavsnitt* och *bilagor*.

Den modell vi kommer att presentera i det teoretiska avsnittet kommer att fungera som uppsatsens skelett. I början av avsnitten följer en kort förklaring till avsnittets koppling till uppsatsens syfte och frågeställningar. Detta skelett och avsnittsförklaring anser vi förenkla för läsaren, förtydliga den röda tråden samt förstärka strukturen som helhet.





## 1.2 Definitioner och förklaringar

### Förgängliga tillgångar

Förgängliga tillgångar är en tillgång som försvinner om den inte konsumeras vid en specifik tidpunkt, det vill säga den kan inte lagras<sup>3</sup>.

### Strategi

Strategi är den överordnade planen för hur ett företag använder sina resurser för att nå sina långsiktiga målsättningar<sup>4</sup>. För en effektiv implementering bör strategin präglas av en djup förståelse för den externa omgivningen och ett optimalt utnyttjande av tillgängliga resurser<sup>5</sup>.

### Verksamhetsstyrning

För att ett företag skall kunna uppnå sina uppsatta strategiska målsättningar måste en väl fungerande verksamhetsstyrning utvecklas och implementeras<sup>6</sup>. Verksamhetsstyrning utgör den process i vilken ledningen påverkar organisationen för att genomföra sina strategier genom att planera, koordinera, kommunicera, besluta och påverka de organisatoriska medlemmarna<sup>7</sup>. En bra verksamhetsstyrning innebär att företagets mål sammanfaller med medarbetarnas individuella mål<sup>8</sup>.

### Prissättning

Hotellverksamheters prissättning är ett komplext system, där samma tjänst har flera prisklasser<sup>9</sup> med olika tillhörande egenskaper och restriktioner<sup>10</sup>. Tjänsters priser är baserade på det värde konsumenten anser tjänsten besitta<sup>11</sup>. I hotell eller andra företag som arbetar med Revenue Management har deras prissättningssystem genomgående riktlinjer med differentierade priser<sup>12</sup>.

---

<sup>3</sup> Cross, R (1997) sid.135.

<sup>4</sup> Grant, R (2008) *Contemporary Strategy analysis*, uppl.5, Oxford, Blackwell Publishing, sid.12.

<sup>5</sup> Ibid., sid.11.

<sup>6</sup> Anthony, R.N; Govindarajan, V (2007) *Management Control Systems*, uppl.12, New York, McGraw Hill, sid.6.

<sup>7</sup> Ibid., sid.6-7.

<sup>8</sup> Ibid., sid.98.

<sup>9</sup> Irene, C.L Ng. (2008) *The Pricing and Revenue Management of Services – A strategic approach*, London, Routledge, sid.1.

<sup>10</sup> Ibid., sid.178.

<sup>11</sup> Cross, R (1997) sid.66.

<sup>12</sup> Kimes, A.E A Strategic approach to Yield Management I [red.] Ingold, A; McMahon-Bettie, U; Yeoman, I (2000) *Yield Management. Strategies for the service industries*, London, Continuum. sid.8.



## **2. Metod**

*I detta metodavsnitt kommer vi att förklara hur vi gick tillväga i insamlandet av det teoretiska och empiriska materialet, för att besvara uppsatsens syfte som är att undersöka hur hotellverksamheter praktiserar Revenue Management, genom att behandla interna och externa influenser.*

Denna kandidatuppsats är den näst största uppsatsen vi kommer att skriva under vår magisterutbildning, vilket är den huvudsakliga anledningen varför vi hade många långa diskussioner kring valet av ämne. Vi ville välja ett ämne som kommer att vara till användning för oss i framtiden. Det ämne vi alla kom överens om var Revenue Management.

Nästa steg blev att utforma en problembeskrivning och en arbetsplanering med ett tydligt schema. Vi bokade även tid med bibliotekarien Annika Stattin vid Campus Helsingborgs bibliotek. Stattin hjälpte oss med sökandet av vetenskapliga journaler, forskningsrapporter, artiklar och annan relevant litteratur. De huvudsakliga databaserna vi använde för litteratursökningar var ELIN och LOVISA.

Under B-uppsatsen som hade ett metodologiskt fokus, kom vi i kontakt med fyra olika metoder för insamling av empiriskt material. Detta förenklade vårt val av metoder inför denna uppsats, då vi redan hade litteratur samt kunskap kring vilka metoder som bäst passar vårt syfte respektive frågeställningar. En kvalitativ intervju samt en kvantitativ enkätundersökning var de två metoder vi ansåg vara bäst passande, då vi valt att utgå ifrån Scandic Horisonts Revenue Managers perspektiv samt receptions- och bokningspersonal som påverkar och påverkas av systemet för Revenue Management.

Vi utförde en intervju med Lena Hallberg, Revenue Manager, samt en enkätundersökning med receptions- och bokningspersonalen på Scandic Horisont. Metodernas tillvägagångssätt exemplifierar vi i respektive avsnitt.

Utifrån det insamlade teoretiska materialet utformade vi en modell ”Revenue Managements sex komponenter”, som är kopplad till uppsatsens syfte samt frågeställningar. Vi kommer att presentera modellen i det teoretiska avsnittet. Under uppsatsens gång kommer vi att kontinuerligt återkoppla till modellen. I vår analys applicerade vi det insamlade teoretiska materialet på vårt insamlade empiriska material. Detta gjorde vi för att dra slutsatser och besvara vårt fastställda syfte och frågeställningar. Vi noterade dessutom regelbundet relevanta aspekter inför den avslutande summeringen. Detta genererade i att vi inte glömde bort aspekter vi uppmärksammat under arbetets gång.



## 2.1 Varför Scandic Horisont

Denna uppsats kommer att fokusera på Scandic Horisont. Det finns flera anledningar till att just detta hotell valdes. En anledning är att vi anser att det är intressant att undersöka ett hotell vars Revenue Manager varit med att skapa och implementera sin Revenue Manager tjänst. Ytterligare en anledning är att en av författarna arbetar extra på hotellet i receptionen. Att ha en ”insider” på hotellet som undersöks anser vi ha både positiva och negativa aspekter. Det positiva är att det ger oss en bra ingång och förenklar processen att jaga personal som är villiga att medverka i enkätundersökningar och intervjuer. Ytterligare en positiv aspekt är att vi får en djupare förståelse för både personalens attityder, beteende och arbetsrutiner, då författaren kan förklara innebörden. Denna djupare förståelse medför dock vissa negativa sidor, eftersom undersökningen kan uppfattas som subjektiv. Vi anser dock att fördelarna överväger nackdelarna, så länge vi analyserar det empiriska materialet med ett kritiskt öga.



## 2.2 Intervjuns tillvägagångssätt

Vi har valt att utföra en kvalitativ semi- strukturerad intervju med Scandic Horisonts Revenue Manager Lena Hallberg.

En *kvalitativ undersökning* erbjuder oss ett sätt att uppleva och förstå intervjupersonens livsvärld och hennes förhållande till den<sup>13</sup>. Metodens inriktning gör det möjligt för oss att se på omgivningen ur intervjupersonens synvinkel, det vill säga med fokus på intervjupersonens egna uppfattningar och inställning till det ämne som behandlas<sup>14</sup>. Detta anser vi vara en fördel eftersom vi strävade efter att få Lena Hallbergs intryck och kunskap kring Revenue Management. Ytterligare en fördel vi uppfattade med en kvalitativ undersökning var att den är flexibel. Intervjupersonen fick frihet att röra sig i olika riktningar kring ämnet, vilket i sin tur gav oss kunskap om vad personen ifråga tyckte vara relevant<sup>15</sup>. Mötet mellan intervjuare och intervjuperson är ett samspel där parterna reagerar och påverkas ömsesidigt av varandra. Denna sociala faktor<sup>16</sup> och att det är svårt att generalisera forskningsresultatet är två nackdelar med denna inriktning<sup>17</sup>.

Saeeda Shah menar att objektivitet inte är möjligt och att det finns risk för feltolkningar vid intervjutillfället. Att både intervjuaren och den intervjupersonen agerar utifrån sina egna åsikter och värderingar medför att resultatet påverkas och tolkas subjektivt<sup>18</sup>.

Vi valde att genomföra en semi- strukturerad intervju eftersom den lägger tonvikt på flexibilitet. Intervjuns teman kan ändras och läggas till under intervjuens gång, det vill säga frågeordningen är inte förbestämt och intervjupersonen ges stor frihet att själv förklara och berätta<sup>19</sup>.

Steinar Kvale beskriver i sin bok ”*Den kvalitativa forskningsintervjun*” intervjuundersökningens sju stadier<sup>20</sup>. Liknande stadier behandlas även i Alan Brymans ”*Samhällsvetenskapliga metoder*”, om än i en annan form<sup>21</sup>. Vi valde att använda oss av båda forskarnas teoretiska resonemang i en symbios, för att metodbeskrivningen bäst skall representera uppsatsen.

---

<sup>13</sup> Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur, sid.34.

<sup>14</sup> Bryman, A (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, uppl.1:3, Malmö, Liber, sid.300.

<sup>15</sup> Ibid., sid.300.

<sup>16</sup> Kvale, S (1997) sid.39.

<sup>17</sup> Bryman, A (2006) sid.270.

<sup>18</sup> Shah, S (2004) The researcher/ interviewer in intercultural context: a social intruder, *British Educational Research Journal*, vol.30, nr.4, sid.552 & 561.

<sup>19</sup> Bryman, A (2001) sid.301.

<sup>20</sup> Kvale, S (1997) sid.85.

<sup>21</sup> Bryman, A (2001) sid.252.



Intervjuprocessen startade redan när vi fastställde uppsatsen syfte och frågeställningar<sup>22</sup>, vilka blev intervjuundersökningens utgångspunkt<sup>23</sup>. Vi förberedde relevanta intervjufrågor under insamlandet av det teoretiska materialet. Vi undersökte även tidigare uppsatser kring ämnet Revenue Management, för att försäkra oss att den kunskap vi ville producera genom vår undersökning var ny och hade ett vetenskapligt värde<sup>24</sup>.

Nästa steg var att planera och förbereda inför den kommande intervjuprocessen<sup>25</sup>, bland annat var intervjun skulle tag plats samt vilka vi skulle intervjua<sup>26</sup>. Vi bestämde att Lena Hallberg Scandic Horisonts Revenue Manager var den enda vi skulle intervjua, eftersom det endast är hon som direkt arbetar med Revenue Management på hotellet.

Nästa steg var att göra en intervjuguide. Eftersom vi valt att göra en semi- strukturerad intervju kom guiden till största delen att bestå av minnesnoteringar över vilka områden som skulle tas upp<sup>27</sup>. En intervjuguide har två delar, en tematisk del med de forskningsfrågor som är direkt kopplade till undersökningens syftet, samt en intervju del med intervjufrågor som är indirekt kopplade till uppsatsens syfte och forskningsfrågor<sup>28</sup>. I den tematiska delen satte vi in uppsatsens frågeställningar. I intervju delen satte vi in två inledande frågor för att intervjupersonen skulle beskriva ämnet i breda drag med sina egna ord. Efter detta satte vi in minnesnoteringar över teman och stödord som skulle täckas under intervjun.

Nästkommande steg var forskningsintervjun. Intervjuaren behöver konstruera en bekväm omgivning för intervjupersonen så att intervjupersonen känner sig komfortabel nog att öppna sig och berätta fritt<sup>29</sup>. En intervjus struktur kan variera<sup>30</sup>. Vi valde en semi-strukturerad intervju, vilken är uppbyggd så att intervjuaren skapar ett antal definierade rubriker. Runt dessa rubriker kan intervjupersonen samt intervjuaren utveckla sina resonemang<sup>31</sup>. Det semi- strukturerade upplägg anser vi genererade ett bättre resultat eftersom vi var beredda att avvika från guiden och fördjupa oss ytterligare i olika aspekter.

---

<sup>22</sup> Kvale, S (1997) sid.91.

<sup>23</sup> Bryman, A (2001) sid.253.

<sup>24</sup> Kvale, S (1997) sid.92.

<sup>25</sup> Ibid., sid.95.

<sup>26</sup> Bryman, A (2001) sid.253.

<sup>27</sup> Ibid., sid.304.

<sup>28</sup> Kvale S (1997) sid.121.

<sup>29</sup> Ibid., sid.108.

<sup>30</sup> Ibid., sid.119.

<sup>31</sup> Bryman, A (2001) sid.301.



En av uppsatsens författare höll i intervjun medan de andra två antecknade vad intervjupersonen berättade. Vi fick intervjupersonens samtycke att använda en bandspelare, vilket gjorde det möjligt att få med all relevant information<sup>32</sup>.

Samma dag vi genomfört intervjun satte vi oss ned och diskuterade innehållet, vad vi tyckte om resultatet, om vi glömt något och så vidare. Efter detta följde intervjuens utskrift, där vi överförde intervjuens innehåll från tal till skrift<sup>33</sup>. Den utskrivna intervju gjorde det lättare för oss att komma ihåg detaljer om vad som hade sagts, vilket också medförde att materialet kunde tolkas lättare<sup>34</sup>. Ett problem som kan uppstå är att det är omöjligt att ordagrant återge en intervju i skrift, bland annat när nyanser förloras och risken finns att materialet feltolkas<sup>35</sup>.

Nästa steg var att utföra en analys<sup>36</sup>. En analysteknik bör uppställas före intervjutillfället. Kvale nämner dock att analysen påbörjas redan under intervjun<sup>37</sup>. Vi valde att utnyttja en av de mest använda analysteknikerna Ad-hoc, eftersom den gav oss en stor frihet i resultatets presentation<sup>38</sup>. Den utskrivna intervjun samt de noteringar och tolkningar vi gjorde konitunerligt under intervjun låg till grund för analysen. Vi bedömde Hallbergs svar utifrån vår egna modell ”Revenue Managements sex komponenter”, för att hitta likheter och skillnader mellan empiriskt och teoretiskt material. Denna klassificering av intervjuens empiriska material gjorde det lättare för oss att besvara vårt fastställda syfte att undersöka hur hotellverksamheter praktiserar Revenue Management, genom att behandla interna och externa influenser<sup>39</sup>.

Verifieringen av undersökningens resultat gjorde vi med hjälp av Lincoln och Gubas alternativa utvärderingsbegrepp. Undersökningens trovärdighet är enligt forskarna uppdelad i fyra klasser, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka resultatet. *Tillförlitligheten* berör undersökningens trovärdighet, vilket innebär om vi tagit hänsyn till metodens gällande regler och kontrollerat att informationen tolkats riktigt<sup>40</sup>. Vi anser att undersökningen har relativ hög tillförlitlighet eftersom vi var tre personer som genomförde intervjun. Det gav oss möjligheten att kontrollera med varandra att vi hade uppfattat Hallbergs

---

<sup>32</sup> Bryman, A (2001) sid.306.

<sup>33</sup> Kvale, S (1997) sid.147.

<sup>34</sup> Bryman, A (2001) sid.310.

<sup>35</sup> Kvale, S (1997) sid.152-153.

<sup>36</sup> Bryman, A (2001) sid.372.

<sup>37</sup> Kvale, S (1997) sid.162.

<sup>38</sup> Ibid., sid.175 & 184.

<sup>39</sup> Ibid., sid.185.

<sup>40</sup> Decrop, A (1999) Triangulation in qualitative tourism research, *Tourism Management*, vol.20, nr.1, sid.158.



svar på samma sätt. Hallberg var även tillgänglig via telefon och email, om vi ville kontrollera eller komplettera svar och frågor.

*Överförbarheten* innebär ifall resultatet kan generaliseras till andra situationer eller branscher<sup>41</sup>. Vi anser att eftersom vår undersökning är kvalitativ och endast en persons upplevelser undersökts är det svårt att överföra resultatet av intervjuundersökningen till andra hotellverksamheter.

*Pålitligheten*, berör i vilken utsträckning undersökningen kan upprepas till samma resultat<sup>42</sup>. Det kan vara svårt att uppnå hög pålitlighet eftersom kvalitativa undersökningar inkluderar en social miljö, vilken är svårt att frysa eller imitera<sup>43</sup>. Vår intervjuundersökning influerades till stor del av den sociala situationen, frågorna under intervjun påverkades av vilket svar intervjupersonen gav och vilka tankar vi uppmärksammade under processen. Det är näst intill omöjligt att återskapa ett samtal utan manus.

Den sista klassen att *styrka och konfirmera resultatet* handlar om undersökningens objektivitet, vilket är en omöjlighet i samhällsvetenskaplig forskning<sup>44</sup>. Intervjuresultatet är inte helt objektivt eftersom en kvalitativ analys går ut på att tolka svaren, vilket inte kan göras objektivt då vi påverkas av våra efterenheter och värderingar.

Själva rapporteringen av resultatet gör vi löpande i uppsatsen<sup>45</sup>. I rapportering valde vi att inte ta med alla intervjusvar ordagrant utan att återge intervjusvaren i litterärform för att göra det mer läsbart<sup>46</sup>.

---

<sup>41</sup> Bryman, A (2001) sid.260.

<sup>42</sup> Bryman, A (2001) sid.260.

<sup>43</sup> Ibid., sid.257.

<sup>44</sup> Ibid., sid.261.

<sup>45</sup> Kvale, S (1997) sid.85.

<sup>46</sup> Ibid., sid.234.



## 2.3 Enkätundersökningens tillvägagångssätt

Vi har valt att genomföra en kvantitativ enkätundersökning med kvalitativa inslag med receptions- och bokningspersonal vid Scandic Horisont.

En kvantitativ undersökning fokuserar på att hur många av en population som har en viss åsikt<sup>47</sup>. En enkätundersökning är en effektiv metod för att kunna jämföra människors tankar och resonemang kring ett specifikt ämne<sup>48</sup>. Vi har förutom intervjun med hotellets Revenue Managern valt att utöka undersökningen till övrig personal för att kunna undersöka hur den interna influensen personell omgivning påverkar och påverkas av hotellets Revenue Management system. Vi valde tidigt att avgränsa oss till personalen som kommer i kontakt med hotellets Revenue Management system men vi valde dock att exkludera Revenue Managern Lena Hallberg från enkätundersökningen då hon intervjuades.

Receptions- och bokningspersonalen som betraktas som fastanställda på hotellet utgör vår population, det vill säga de individer som är relevanta för undersökningen. Ur populationen väljs sedan ett urval som i bästa fall speglar populationen<sup>49</sup>. Urvalet kan göras slumpmässigt eller icke-slumpmässigt<sup>50</sup>. Desto större ett urval är ju mer representativt är det för populationen och ju mer sanningsenligt resultat genereras<sup>51</sup>. Enkätens population bestod av hotellpersonal på 11 personer. Detta anser vi vara positivt eftersom det ger oss en chans att göra ett helhetsurval, det vill säga undersöka hela populationen. Det medför att vi inte behöver oroa oss om urvalet är representativt för populationen och sanningshalten kommer att vara hög.

Vi valde att inleda enkäterna med ett missivbrev, där vi förklarade bland annat varifrån, av vem och varför enkäten gjorts. Ett välutvecklat missivbrev kan uppmuntra till medverkan<sup>52</sup>.

Enkäten utformade vi med 14 frågor varav 8 attitydpåståenden med fasta svarsalternativ, vilket vi anser återspegla respondenternas värderingar och uppfattningar kring Revenue Management<sup>53</sup>. Vi inkluderade även en sluten ja och nej fråga, där avsikten var att få ett tydligt svar. Tillsist kompletterade vi de ovanstående frågorna med 5 öppna frågor för att få

---

<sup>47</sup> Trost, J (2001) *Enkätboken*, uppl.1:2, Lund, Studentlitteratur, sid.22.

<sup>48</sup> Ibid., sid.22.

<sup>49</sup> Ibid., sid.24.

<sup>50</sup> Ibid., sid.30.

<sup>51</sup> Ibid., sid.36.

<sup>52</sup> Ibid., sid.44.

<sup>53</sup> Ibid., sid.67.





respondenternas egna tolkningar och värderingar kring respektive ämne<sup>54</sup>. Respondenterna fyllde själva i enkäterna anonymt, vilket vi anser höja sanningshalten i svaren jämfört med om namn redovisats<sup>55</sup>.

Innan vi började med att bearbeta resultatet gjorde vi en bortfallsanalys för att undersöka uteblivna svar genom att jämföra urvalet med populationen<sup>56</sup>. Bortfallet i vår undersökning var 1 av 11 utdelade enkäter, det vill säga vi hade ett bortfall på 9 %. Enligt Trost är det inte ovanligt med ett bortfall på 25 till 50 procent<sup>57</sup>. Vi kan således konstatera att vårt bortfall är lågt och därför vi kan bortse från detta i vår analys.

Efter detta startade vi kodningen av enkäterna för att systematisera svaren som gjorde det möjligt för oss att mata in informationen i dataprogrammet Excel och sammanställa diagram<sup>58</sup>.

I enkätundersökningens verifiering behandlade vi reliabilitet, validitet och generaliserbarheten. Reliabilitet behandlar mätningens pålitlighet och följdriktighet, det vill säga om mätningen visar frånvaron av slumpmässiga fel<sup>59</sup>. Kongruensaspekten är en del av reliabilitet som är väsentlig vid enkätundersökning<sup>60</sup>. Vi har utformat våra frågor så att Revenue Management kan undersökas från flera synvinklar genom tydligt formulerade attitydpåståenden. Detta anser vi medförde att undersökningens reliabilitet är hög.

Validitet behandlar huruvida enkätundersökningen verkligen mäter vad den avser att mäta<sup>61</sup>. Vi har formulerat frågorna så att de täcker den tredje frågeställningen kring hur den personella omgivningen påverkar och påverkas av Revenue Management systemet. Vi anser därför att enkätsvaren ger en rättvisa bild av personalens perspektiv på Revenue Management och medför därmed en hög validitet på enkätundersökningens resultatet.

Undersökningens generaliserbarhet innebär om den kan generaliseras till andra företag och branscher<sup>62</sup>. Vi anser att enkätundersökningens resultat till viss del kan generaliseras om resultatet tillämpas på en generell nivå och inte på djupet.

---

<sup>54</sup> Bryman, A (2001) sid.157-158.

<sup>55</sup> Trost, J (2001) sid.95.

<sup>56</sup> Ibid., sid.118.

<sup>57</sup> Ibid., sid.118.

<sup>58</sup> Bryman, A (2001) sid.80.

<sup>59</sup> Trost, J (2001) sid.59.

<sup>60</sup> Ibid., sid.60.

<sup>61</sup> Bryman, A (2006) sid.88.

<sup>62</sup> Ibid., sid.93.



Rapportering av resultatet gjorde vi löpande i uppsatsen både i diagram- och litterärform.



### 3. Teori

*I detta avsnitt kommer vi först att förklara Revenue Managements evolution, där den definition vi valt att arbeta utifrån beskrivs. Sedan kommer vi att förklara hur vi skapat vår modell "Revenue Managements sex komponenter" och hur de olika komponenterna är kopplade till varandra. Till sist följer en fördjupning av modellen, där vi utvecklar de olika komponenterna. Vi kommer även att förklara sambandet mellan de olika komponenterna och vårt syfte och frågeställningar.*

---

#### 3.1 Revenue Managements evolution

Tekniken Revenue Management som vi valt att undersöka i denna uppsats har funnits och praktiserats under decennier<sup>63</sup>. Den har sitt ursprung i flygbranschen. I samband med avregleringen av den amerikanska flygmarknaden under 1970-talet skapades ett antal lågprisbolag. De var de första bolagen som konkurrerade genom att sänka sina kostnader kraftigt och inrikta sig på flyglinjer med ett stort passagerarunderlag<sup>64</sup>. De stora flygbolagen hade tidigare varit skyddade av koncessioner och fasta priser. Vid inträdandet av lågprisbolag började de stora flygbolagen förlora pengar i snabb takt och var tvungna att hitta ett motvape. Det blev startskottet för Yield Management. Flygbolagen började erbjuda sina konsumenter billiga biljetter på sina ordinarie linjer samtidigt som de reserverade platser åt sitt kundsegment, affärsresenärer, till ordinarie priserna. Detta slog så småningom undan benen på uppstickarna<sup>65</sup>.

Termen Yield kommer från flygindustrin och kan översättas med avkastning eller intäkt per tillgänglig platskilometer<sup>66</sup>. Yield Management syftar till att sälja ett flygsäte till rätt kund, vid rätt tillfälle till rätt pris<sup>67</sup>. Det handlar om att jämföra kapaciteter med efterfrågan på ett sådant sätt att vinst eller intäkt optimeras<sup>68</sup>. Om termen tillgänglig platskilometer byts ut mot termen tidsbaserad tillgång kan Yield Management lätt tillämpas på andra industrier<sup>69</sup>.

Yield Management och Revenue Management används som synonymer i litteraturen, där begreppen blandas friskt. Det förekommer artiklar där termen Yield Management eller

---

<sup>63</sup> Cross, R (1997) sid.49.

<sup>64</sup> Ibid., sid.34.

<sup>65</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.3.

<sup>66</sup> Cross, R (1997) sid.37.

<sup>67</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A (2000) sid.3.

<sup>68</sup> Cross, R (1997) sid.65.

<sup>69</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.3.



Revenue Management används renodlat, men det återfinns också artiklar med en blandning av Yield Management och Revenue Management i samma text. Begreppen Yield Management och Revenue Management står båda för styrning av utbud och efterfrågan för intäktsoptimering<sup>70</sup>. I den följande uppsatsen har vi valt att använda oss enbart av termen Revenue Management för att undvika förvirring.

För att Revenue Management ska kunna tillämpas i en verksamhet krävs det att den har relativt stor begränsad kapacitet, möjlighet att segmentera i olika kundgrupper, förgängliga tillgångar, möjlighet att sälja produkten långt före konsumtion, skiftande efterfrågan, samt låga rörliga kostnader men höga fasta kostnader<sup>71</sup>. En svårighet för hotellverksamheter är att konsumenten kan välja att använda produkten under kortare eller längre tid, medan i flygindustrin görs en resa vid ett speciellt tillfälle.<sup>72</sup>

Revenue Management är till sin natur fokuserad på intäktssidan av resultat ekvationen, till skillnad från traditionella metoder att öka vinsten genom kostnadsreducering. Förespråkare för Revenue Management menar att när ett företag får problem med att anpassa sitt utbud med efterfrågan, bör den första åtgärden vara att se över sin prissättning, inte att jaga kostnader<sup>73</sup>.

Revenue Management är på så sätt ett nygammalt system för att närma sig problemet med utbud och efterfrågan<sup>74</sup>. Med Revenue Management säkerställer företag att de säljer rätt produkt till rätt konsument på rätt tid till det rätta priset<sup>75</sup>.

---

<sup>70</sup> Burgess C; Bryant, K. (2001) Revenue Management- the contribution of the finance function to profitability, *Business Horizons*, vol.13, nr.3, sid.247-248.

<sup>71</sup> Huefner, R.J; Largay, J.A. (2008) The role of accounting information in revenue management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.13, nr.3, sid.144.

<sup>72</sup> McMahon-Bettie, U; Donagy, K Yield Management practices i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.234-235.

<sup>73</sup> Cross, R (1997) sid.65.

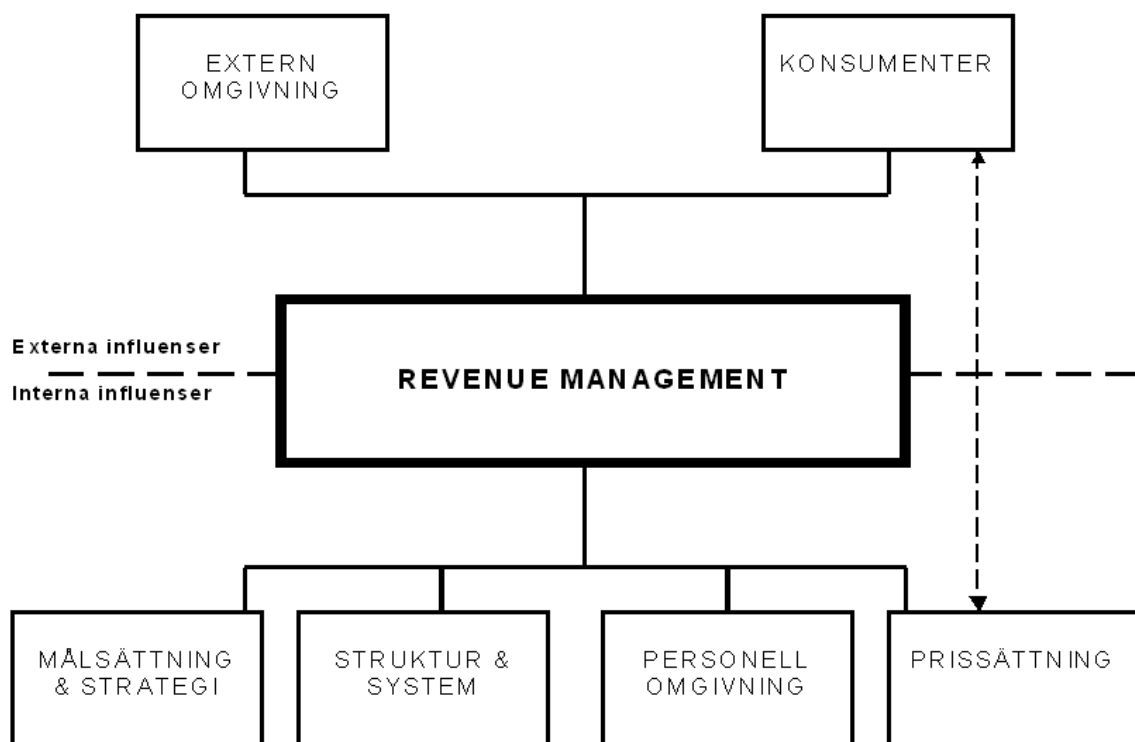
<sup>74</sup> Ibid., sid.51.

<sup>75</sup> Ibid., sid.52.

## 3.2 Revenue Managements sex komponenter

Vår modell ”Revenue Managements sex komponenter” är den teoretiska förankring vi kommer att återkoppla till genom hela arbetet. Modellen består av sex komponenter som vi hämtat från olika teoretiska källor. I Robert Vinods artikel ”*Unlocking the value of revenue management in the hotel industry*” hämtade vi inspirationen för vår komponentmodell. Artikeln menar att Revenue Management består av tre komponenter, prissättning, Revenue Management samt produkt distribution<sup>76</sup>.

Vinods tankesätt anpassade vi efter vår uppsats syfte och frågeställningar och skapade en egen modell. Vårt syfte är att undersöka hur hotellverksamheter praktiserar Revenue Management genom att behandla externa och interna influenser. Detta baserade vi modellens mittpunkt på, Revenue Management, som är avdelad i en extern och en intern del.



Denna modell har vi skapat utifrån den Revenue Management samt strategi och verksamhetsstyrningslitteratur vi behandlat under denna uppsatsprocess.

Vi undersökte vilka faktorer som var kompatibla med syftet, frågeställningarna samt Revenue Management. Den första av de två komponenterna under externa influenser

<sup>76</sup> Vinod, R (2004) Unlocking the value of revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol.3, nr.2, sid.178.



uppmärksammade vi i Robert Cross bok “*Revenue Management. Hardcore tactics for market domination*”. Han beskriver de externa faktorernas inverkan på ett hotells Revenue Management system<sup>77</sup>. Den externa omgivningens inverkan på Revenue Management behandlas även i Anthony Ingold, Una McMahin-Bettie och Ian Yeoman bok ”*Yield Management for the service industries*”<sup>78</sup>. Detta teoretiska underlag resulterade i att vår första komponent, den **extern omgivning**.

Den andra komponenten, **konsumenter**, under externa influenser härstammar även den från Cross bok. Han menar att konsumenter är en väsentlig del av Revenue Management, då konsumentsegmentering är vitalt för att maximera intäkter<sup>79</sup>, vilket är Revenue Managements målsättning<sup>80</sup>. Marknadssegmenteringens betydelse för intäktsmaximering behandlar även Ramarao Desiraju och Steven M Shugan i sin artikel ”*Strategic service pricing and yield management*”<sup>81</sup>.

Den första av fyra komponenter under de interna influenserna är huvudsakligen hämtad från Robert Grants ”*Contemporary Strategy Analysis*”. Hotellets fastställda målsättningar, planeras att uppnås via verktyget strategi<sup>82</sup>. Denna **strategi och mål** komponent är även inspirerad av Vinods artikel, där han förklarar att Revenue Management är av strategisk och taktisk betydelse för att öka hotellets intäkter och lönsamhet<sup>83</sup>.

Den andra komponenten, **struktur och system**, under interna influenser är inspirerad av Vinods artikel, där han beskriver vad han anser byggt upp Revenue Management. Han beskriver två aspekter, Revenue Management samt produkt distribution som vi anpassat till vår modell<sup>84</sup>. Strukturen och systemet, det vill säga hur systemet är uppbyggt inkluderar bland annat rutiner, boknings- och distributionskanaler och kapacitetens betydelse för Revenue Management<sup>85</sup>. Strukturen samt systemets uppbyggnad och utseende behandlas även i Tom Powers och Clayton Barrows bok ”*Introduction to Management in Hospitality industri*” och i de tidigare nämnda böckerna av Cross och Ingold et al. Vi valde att inkludera Robert

---

<sup>77</sup> Cross, R (1997) sid.11.

<sup>78</sup> Jones, P Defining Yield Management and measuring impact on hotel performance i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.91.

<sup>79</sup> Cross, R (1997) sid. 72.

<sup>80</sup> Ibid., sid.72.

<sup>81</sup> Desiraju, R; Shugan, S.M (1999) Strategic service pricing and yield management, *Journal of Marketing*, vol.63, nr.1, sid.57-58.

<sup>82</sup> Grant, R (2006) sid.17.

<sup>83</sup> Vinod, R (2004) sid.178.

<sup>84</sup> Ibid., sid.178.

<sup>85</sup> Ibid., sid.178-180.



Anthony och Virja Govindarajans bok ”*Management Control Systems*”, där de beskriver att styrsystem är en metod för företag att implementera strategier<sup>86</sup>. Denna komponent är relevant till syftet och frågeställningen kring hur Scandic horisont arbetar med Revenue management eftersom struktur samt system är interna influenser.

Den tredje komponenten, **personell omgivning**, under de interna influenserna behandlar hur hotellets personal påverkas och påverkar Revenue Management systemet. Ingold et al. beskriver hur Revenue Managern bör utbilda och lära sina medarbetare hur hotellets Revenue Management system fungerar<sup>87</sup>. Revenue Managerns medarbetare behandlas även i Cross bok. Denna komponent är relevant för såväl syftet, då den personella omgivningen är en intern influens samt den tredje frågeställningen, hur påverkar och påverkas Scandic Horisonts personella omgivning av det implementerade Revenue Management systemet.

Den fjärde och sista komponenten, **prissättning**, under interna influenser är hämtad från en rad forskare. Vinod beskrev i sin artikel att prissättning är en nyckelförmåga i utnyttjandet av Revenue Management<sup>88</sup>. Forskaren C.L Irene beskriver i sin bok ”*Pricing and Revenue Management in Services*”, hur prissättning och priser fungerar och är uppbyggda i relation till Revenue Management<sup>89</sup>. Cross samt Ingold et al., behandlar även detta område.

I det nästkommande avsnittet kommer vi att fördjupa oss i denna modell, genom att behandla komponenterna mer djupgående.

### **3.2.1 En fördjupning av Revenue Managements sex komponenter**

I detta avsnitt kommer vi att förklara det grundläggande teoretiska resonemang vi kommer att föra under uppsatsen.

Ett företag influeras av både sin externa och interna omgivning<sup>90</sup>, vilket även Revenue Management system gör<sup>91</sup>. I dagens affärsklimat har företag mycket information<sup>92</sup>. Det sker snabba förändringar på den externa marknaden, vilket medför att företagen måste reagera snabbt för att utnyttja de möjligheter som uppenbarar sig. De måste utveckla sin förmåga att analysera marknadsförändringarna i samma hastighet som dem sker<sup>93</sup>. Dessa

---

<sup>86</sup> Anthony, R.N et al., (2007) sid.1&7.

<sup>87</sup> McMahan-Bettie, U. et al., i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.250.

<sup>88</sup> Vinod, R (2004) sid.178.

<sup>89</sup> Irene, C.L (2008) sid.11 &108.

<sup>90</sup> Anthony, R.N et al (2007) sid.99-100.

<sup>91</sup> Cross, R (1997) sid.11.

<sup>92</sup> Ibid., sid.10.

<sup>93</sup> Cross, R (1997) sid.157.



marknadsförändringar eller externa influenser kan inte direkt kontrolleras av företaget. Konsumentpreferenser, nya konkurrenter, teknologisk utveckling, ekonomiska fluktuationer, trender och händelser är exempel på dessa okontrollerbara influenser<sup>94</sup>. De externa influenserna påverkar med andra ord företag på flera plan. Detta resonemang kommer vi att behandla under komponenten *extern omgivning*.

Målet med Revenue Management är att kartlägga konsumtionsmönster för att erhålla de största intäkterna från det aktuella kundsegmentet för den specifika tidpunkten. Varje produkt har flera marknadssegment som har olika egenskaper. Kundsegmenten fastställs utifrån dessa egenskaper i bland annat demografiska och sociografiska termer. Segmentets köpvillighet och priskänslighet reflekteras i denna segmentprofil<sup>95</sup> som måste mötas för att Revenue Management skall vara effektivt<sup>96</sup>. Detta resonemang kommer till största delen beröras i komponenten *konsumenter*. Vi har med andra ord gjort en distinktion mellan konsumenterna, där alla konsument relaterade faktorer är relevanta och den externa omgivningen, där resterande faktorer kommer att behandlas.

Hotell använder strategi som ett roder för att uppfatta de hot och möjligheter som uppkommer för att sedan etablera en överlägsenhet gentemot sina konkurrenter<sup>97</sup>. Strategin måste vara kopplad till hotellets långsiktiga mål för att vara framgångsrik<sup>98</sup>. Detta behandlar vi som en intern influens i komponenten *strategi och mål*.

Revenue Management är av strategisk och taktisk betydelse för att öka hotellets intäkter. För att strategin skall kunna implementeras effektivt<sup>99</sup> bör hotellet utveckla ett välfungerande verksamhetsstyrningssystem<sup>100</sup>. Revenue Management är en teknik för att matcha utbudet med efterfrågan genom att prognostisera efterfrågan<sup>101</sup>, använda rörlig prissättning och hantera förgängliga tillgångar<sup>102</sup>. Att bearbeta informationen i ett datoriserat system underlättar kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna<sup>103</sup>. För att ett företag skall vara kompatibel med Revenue Management är det nödvändigt företaget har begränsad

---

<sup>94</sup> Ibid., sid.11.

<sup>95</sup> Ibid., sid.72.

<sup>96</sup> Main, H The use of marketing information systems and yield management in the hospitality industry i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.163.

<sup>97</sup> Grant, R (2008) sid.65.

<sup>98</sup> Ibid., sid.255.

<sup>99</sup> Vinod, R (2004) sid.178.

<sup>100</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.6.

<sup>101</sup> Ibid., sid.3.

<sup>102</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.108.

<sup>103</sup> Edgar, D.A Economic Theory of pricing for the hospitality industry i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.20.





kapacitet, förutsägbar efterfrågan och förgängliga tillgångar, höga fasta kostnader och låga fasta kostnader<sup>104</sup>. Detta kommer vi att behandla i komponenten *struktur och system*.

Ett företag som arbetar med Revenue Management bör införa en Revenuekultur för att påverka personalens attityd och arbetssätt som kan göras med hjälp av datasystem, riktlinjer och bra kunskap kring den externa marknaden<sup>105</sup>. Detta hjälper personalen i sitt dagliga arbete med att exempelvis tag emot bokningar<sup>106</sup>. Personalen måste utbildas i Revenue Management för att hotellet skall ha ett gott kommunikationsklimat<sup>107</sup>. Ansvaret för att utbilda personalen har inte bara ledningen utan hela organisationen<sup>108</sup>. Utbildning är viktig för att skapa en förståelse för vad Revenue Management går ut på så att personalen som tar emot bokningar blir marknadsförare snarare än ordermottagare<sup>109</sup> och kan förklara den rörliga prissättningen för konsumenter<sup>110</sup>. Detta kommer vi att behandla i komponenten, *personell omgivning*, vilket till största delen syftar till att besvara den tredje frågeställningen kring hur Scandic Horisonts personella omgivning påverkar och påverkas av hotellets implementerade Revenue Management system.

Revenue Managements pristeknik behandlar dilemmat kring utbud och efterfrågan<sup>111</sup> och används för att reducera osäkerheten i prisvalet<sup>112</sup>. Detta är möjligt när hotellet får en förståelse för kundsegmenten<sup>113</sup>. Dessa kundsegment bör baseras på konsumentens attribut kring exempelvis priskänslighet<sup>114</sup>. Ett kundsegments villighet att betala påverkas av bland annat konsumentens erfarenheter, varumärkes lojalitet och preferenser<sup>115</sup>. Hotell bör titta på de olika kundsegmentens köpvillighet för att hitta den ideala prisklassen<sup>116</sup>. Detta kommer vi att behandla i komponenten *prissättning* som är den sista interna influensen.

---

<sup>104</sup> Kimes, S.E i [red.]Ingold, A et al., (2000) sid.5.

<sup>105</sup> Huyton, J.R et al., i [red] Ingold, A et al., (2000) sid.264.

<sup>106</sup> Jones, P (1999) Yield Management in UK hotels: A System Analysis, *The Journal of the operational Research Society*, vol.50, nr.1, sid.1117-1118.

<sup>107</sup> Cross, R (1997) sid.184.

<sup>108</sup> Ibid., sid.247.

<sup>109</sup> McMahon-Bettie, U et al. i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.250-251.

<sup>110</sup> Cross, R (1997) sid.180.

<sup>111</sup> Edgar, D.A i [red.] Ingold, A et al, (2000) sid.16.

<sup>112</sup> Cross, R (1997) sid.133.

<sup>113</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.70.

<sup>114</sup> Vinod, R (2004) sid.178.

<sup>115</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.23.

<sup>116</sup> Ibid., sid.92-93.



## 4. Empiri och analys

*Detta avsnitt kommer att inledas med en kort introduktion till Scandic Horisont och Scandic Hotels. Sedan följer en kombinerad redovisning av det empiriska materialet och analys som är uppdelad efter vår modell "Revenue Managements sex komponenter". Denna uppdelning gynnar uppsatsens struktur och underlättar för läsaren, då analysen lättare kan kopplas till vårt fastställda syfte och frågeställningar.*

---

### 4.1 Scandic Horisont

Scandic är en hotellkedja som verkar i tio länder med sin huvudsakliga verksamhet i Skandinavium och med ursprung i Sverige. Det finns totalt 145 Scandic hotell och ungefär 6 400 medarbetare. Scandics gäster kommer från hela världen och besöker hotellet både på semesterresor och i affärsresor.<sup>117</sup>

Under Scandics 40-åriga historia har företagets affärsidé utvecklats men idag lyder den "att erbjuda ett boende som är enkelt och tillgängligt för alla". Hotellkedjans vision är att bli ledande inom sitt segment i Europa<sup>118</sup>.

*Scandic Horisont*, det hotell vi valt att koncentrera oss på, är ett av två Scandic hotell som är belägna i Helsingborg. Hotellet har en rumskapacitet på 164 rum<sup>119</sup>. De rum hotellet erbjuder är enkelrum, dubbelrum, familjerum samt en svit som alla inkluderar badrum, hårtork, arbetshörna och tv<sup>120</sup>.

Från Scandic Horisont är det nära till Helsingborgs olika sevärdheter. Det är knappt 2 km till den stora shoppinggatan, Dunkers Kulturhus, färjorna till Danmark och bara 35 minuter till Ängelholms flygplats<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup> Scandic Hotels Officiella hemsida < <http://www.scandichotels.se/About-Us/Corporate-information/>> Besök 2008-05-19.

<sup>118</sup> Ibid., besökt 2008-04-10.

<sup>119</sup> Scandic Horisonts officiella hemsida <<http://www.scandichotels.se/sv/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Horisont/?redirected=true>> Besökt 2008-05-19.

<sup>120</sup> Scandic Horisonts Officiella hemsida <<http://www.scandichotels.se/sv/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Horisont/?hotelpage=rooms&roomid=1997>> Besökt 2008-05-19.

<sup>121</sup> Scandic Horisonts Officiella hemsida <<http://www.scandichotels.se/sv/Hotels/Countries/Sverige/Helsingborg/Hotels/Scandic-Horisont/?redirected=true>> Besökt 2008-05-19.



## 4.2 Revenue Managements sex komponenter

### 4.2.1 Externa omgivningen

Ett företags omgivning omfattar alla de externa influenser som påverkar företagets beslutsfattning och prestation. Kärnan i denna omgivning utgör företagets micromiljö. Den innebär företagets relation med deras kunder, leverantörer och konkurrenter. Företagets macromiljö, de stora utomstående samhällseliga krafter så som ekonomiska trender, demografiska och sociala förhållanden har även stor inverkan på de hot och möjligheter företaget står inför<sup>122</sup>. Lena Hallberg Scandic Horisonts Revenue Manager förklarade under intervjun att hotellet påverkas av regionens sociala händelser. När exempelvis Köpenhamns hotell är fullbokade på grund av mässor vid Bella Center kommer först Malmöhotellen bli fullbokade och till sist blir får även Horisont full beläggning<sup>123</sup>. Hotells beläggning kan även påverkas av andra externa faktorer som väder, turistexplosioner, festivaler, evenemang med mera<sup>124</sup>. Hallberg förklarar att vädret har en stor inverkan på beläggningen, speciellt under sommarsäsongen. Vid bra sommarväder drar Helsingborg och Horisont mycket fritidsresenärer, då hotellet är fullt belagt i mitten av juli och hela augusti månad<sup>125</sup>. Dessa externa entropi är en orsak som orsakas av dessa externa krafter som påverkar företag men kan inte direkt kontrolleras<sup>126</sup>. Mässor, idrottshändelser och kulturella events är endast ett par av de händelser som Horisont anpassar sig efter<sup>127</sup>.

I dagens samhälle råder globalisering, frihandel, privatisering och avregleringar. Dessa förändringar påverkar företag radikalt och skapar hot för några och möjligheter för andra<sup>128</sup>. Företag verkar inte endast på en lokalnivå utan även på den globaliserade marknaden. Indirekt konkurrens har även ökat eftersom företag måste konkurrera med substituta varor, ny teknologi, nya distributionskanaler och utökade tjänsterbjudanden, vilka kan bli hopplösa att anteciperat i förväg<sup>129</sup>. Scandic kedjan är utbredd i över 10 länder med omkring 145 hotell<sup>130</sup>. När marknaden förändras så snabbt måste företag vara uppmärksamma för att utnyttja sina möjligheter, vilket betyder att de måste utveckla förmågan att analysera

---

<sup>122</sup> Grant, R (2008) sid.66.

<sup>123</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>124</sup> Main, H i [red.] Ingold et al., (2000) sid.165-166

<sup>125</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>126</sup> Cross, 1997, sid 11

<sup>127</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>128</sup> Cross, R (1997) sid.22.

<sup>129</sup> Ibid., sid.21.

<sup>130</sup> Scandic Hotels Officiella hemsida <<http://www.scandic-hotels.se>> Besökt 2008-05-19.



marknadsförändringarna i samma hastighet som förändringarna sker<sup>131</sup>. Hallberg letar dagligen efter vad som händer i Helsingborg och Öresundsregionen för att se vilka eventuella externa förändringar som behövs tag hänsyn till<sup>132</sup>. Cross menar att vara ett framgångsrikt företag på en marknad beror på företagets kontinuerliga förmåga att anpassa sig till den ständigt förändrande marknaden<sup>133</sup>. Marknaden inte företaget måste bli universums mittpunkt. Detta uppnås genom att den externa marknaden samt intäkter bör vara fokuset. Revenue Management bygger på detta fokus genom intäkts produktivitet och djup förståelse av den externa markanden<sup>134</sup>. Horisont har sedan införandet av Revenue Management systemet år 2001 förbättrat sin förståelse för marknaden. Detta gjordes genom konktinuerlig insamling av information till största delen av Revenue Managern, men även bokningschefen samt receptionspersonalen<sup>135</sup>. Externa samhälllegia krafter som bland annat mässor, idrottshändelser, väder, konjunktur påverkar hotellets verksamhet. Den information Hallberg och resterande personal tillhandahålls spelar en avgörande roll i Revenue Managers dagliga arbete. Detta anser vi vara positivt för Horisont eftersom det generar i hotellets förmåga att följa marknadsförändringar, vilket är vitalt för vara framgångsrik i dagens kaotiska marknadsklimat.

---

<sup>131</sup> Cross, R (1997) sid.157.

<sup>132</sup> Hallberg, L Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>133</sup> Cross, R (1997) sid.20.

<sup>134</sup> Ibid., sid.31.

<sup>135</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



#### 4.2.2 Konsumenter

Det har förekommit ett skifte inom marknadsföringslogik och värdeskapande, där kunder idag inte längre köper varor eller tjänster utan köper erbjudanden som skapar tjänster, vilka i sin tur skapar kundvärde. Utan kunden producerar företaget inget värde och därför är det kunden som avgör värdet<sup>136</sup>. Denna typ av konsumentförståelse är inkluderad i en av Revenue Managements primära fokuseringsområden, den externa marknaden<sup>137</sup>. Det handlar om att sätta fingret på en produkts värde till ett mycket snävt kundsegment vid en specifik tidpunkt. Målet med Revenue Management är att kartlägga konsumtionsmönster för att erhålla de största intäkter som kan tänkas från det aktuella kundsegmentet under den specifika tidpunkten<sup>138</sup>. Hallberg menar att Scandic Horisont vänder sig till alla men den stora massmarknaden delas in i fyra olika kundsegment, affärsresenärer, fritidsresenärer, konferensgäster samt gruppresenärer<sup>139</sup>. Horisont har som litteraturen förespråkar segmenterat sin marknad, vilket är en av grundpelarna i implementeringen av Revenue Management.

Dagens konsumenter är mer rastlösa och svårare att förutspå än tidigare. Detta medför att den allt mer osäkra marknaden erbjuder konsumenterna fler valmöjligheter. Konsumenterna är väl informerade kring dessa valmöjligheters egenskaper och kräver allt snabbare, bättre och billigare lösningar<sup>140</sup>. Detta menar Hallberg syns tydligt i de olika kundsegmenten, exempelvis affärsresenärer vill att hotellvistelsen skall gå snabbt utan störningar och till god kvalitet<sup>141</sup>. Konsumenterna vill och kan hitta lösningar som tilltalar deras individuella smak. De kräver att bli behandlade som individer och som en samling individer ökar deras makt gentemot företag<sup>142</sup>. Denna moderna konsument kräver en unik blandning av produkt, tjänst och pris. Dessa krav som hela tiden förändras av externa faktorer kan inte hotellet kontrollera men de måste leverera annars kommer något annat hotell i Helsingborgsområdet göra det<sup>143</sup>. På grund av detta poängterar Cross att Revenue Management utgår ifrån att varje produkt har flera marknadssegment. Varje segment har olika skäl för att eftersträva en produkt, olika

---

<sup>136</sup> Vargo S L. & Lusch R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, vol.68, nr.1, sid.1.

<sup>137</sup> Cross, R (1997) sid.31.

<sup>138</sup> Ibid., sid.72.

<sup>139</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>140</sup> Cross, R (1997) sid.12-13.

<sup>141</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>142</sup> Cross, R (1997) sid.15.

<sup>143</sup> Ibid., sid.16.



planer för att använda den och olika idéer om dess värde<sup>144</sup>. Horisont arbetar kring de fyra kundsegmenten affärsresenärer, fritidsresenärer, konferensgäster samt gruppresenärer<sup>145</sup>.

Segmentering definieras ofta i demografiska termer som ålder, kön, inkomst, utbildning och sociografiska termer som attityd, livsstil, personlighet. En konsuments vilja att betala för en produkt kan återspeglas i segmentets demografiska och sociografiska profil<sup>146</sup>. Horisont har som vi tidigare nämnt fyra kundsegment, vilka Hallberg menade besitta olika egenskaper. Affärsresenärer är gäster som besöker hotellet under affärsomständigheter. De kännetecknas av bra kunnighet och har ofta ett företagsavtal. Gästens incheck går alltid snabbt och smidigt. Ytterligare ett kännetecken är att gästen ofta har ett Scandic Stångäskort, vilket underlättar vistelsen. Ett liknande kundsegment är konferensgäster som besöker hotellet under konferenstillfället. Fritidsresenärer eller nöjesgäster besöker hotellet under lov och helger. Detta kundsegment kännetecknas av en viss okunnighet, då de ofta har många frågor om hotellet och vistelsen. Detta resulterar i att hela hotellprocessen tar längre tid. Till sist har vi kundsegmentet gruppresenärer som är gäster som besöker hotellet tillsammans med en grupp, exempelvis bussgrupper med paketerbjudande<sup>147</sup>. Horisonts kundsegmentering är överensstämmande med det teoretiska resonemanget kring Revenue Management segmentering.

Segmentprofiler kan dock förändras över tid<sup>148</sup>. En enhetlig produkt kan tillfredsställa flera marknadssegment men hotellet måste säkerställa att det är flexibelt så att de varierande behoven hos de olika segmenten kan tillfredställas<sup>149</sup>. Vid olika tillfällen kan en individ ha olika förväntningar och behov, vilket medför att en och samma konsument kan tillhöra flera segment. Det kallar Ingold et al. för efterfrågeelasticitet<sup>150</sup>. Hallberg påpekar att en gäst som besöker hotellt med företaget är inte lika begränsad till priset som en fritidsresenär<sup>151</sup>. En gäst vars arbete kräver resor i tjänsten tillhör segmentet affärsresenärer men när samma gäst besöker hotellet på fritiden tillhör han segmentet fritidsresenärer. Gästen byter med andra ord kundsegment samt segment profil, vilket resulterar att det finns olika marknader för samma produkt.

---

<sup>144</sup> Cross, R (1997) sid.72.

<sup>145</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>146</sup> Cross, R (1997) sid.72.

<sup>147</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>148</sup> Cross, R (1997) sid.72.

<sup>149</sup> Edgar, D.A i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.27-28.

<sup>150</sup> Ibid., sid.18-19.

<sup>151</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



Ett krav för att Revenue Management systemet skall vara effektivt måste hotellet möta segmentens behov. Hotellet måste identifiera och odla marknadssegment och förmedla ändringar i pris och utbud såväl som specialerbjudanden<sup>152</sup>. Hallberg menar att hotellet väljer sina gäster genom restriktioner och prisklasser genom att möta segmentets behov och önsksningar. Detta syns exempelvis under vardagar när hotellet fokuseras till största delen på affärsresenärer som genom ett stamgästkort kan få en snabb och smidig incheckning<sup>153</sup>. Horisonts Revenue Management system inkluderar den externa influensen konsumenter. Att bemöta respektive kundsegments behov med restriktioner och prisklasser genererar det en effektiv segmenteringsprocess.

---

<sup>152</sup> Main, H i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.163.

<sup>153</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

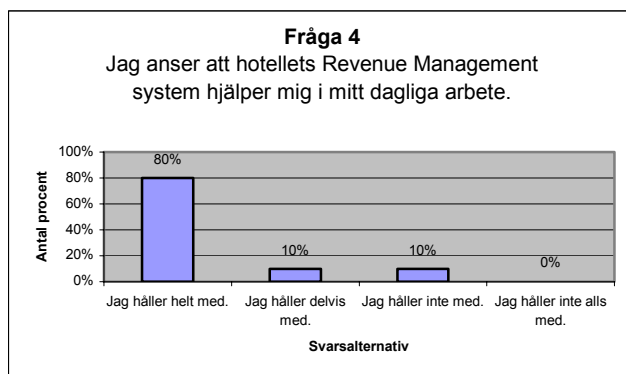
### 4.2.3 Strategi och mål

Ett företag som verkar i en ostabil och kaotisk extern omgivning använder sin strategi som roder för att uppmärksamma de hot och möjligheter som ligger runt hörnet. Strategi handlar om att etablera en överlägsenhet gentemot konkurrenterna. Detta kan göras genom att identifiera generella ursprungskällor i den externa omgivningen<sup>154</sup>. För att överleva den hårda konkurrensen måste företaget ständigt och systematiskt gå tillbaka och analysera sin externa omgivning, då den förändras över tid. Det är dock viktigt att företaget inte utvecklar likadana strategier som konkurrenterna, då varje företag har unik struktur<sup>155</sup>. Företagets val av strategi handlar därför om att anpassa de interna förhållanden med de möjligheter som skapas i den externa omgivningen<sup>156</sup>.

En strategi kan bara vara framgångsrik om den är kopplad till ett långsiktigt mål för verksamheten som berör alla medarbetare i organisationen<sup>157</sup>. Horisont har veckomöten med sin lednings- och strategigrupp som består av den biträdande direktören, kontrollern, bokningschefen samt Revenue Managern. Under detta möte behandlas hotellets långsiktiga såväl som kortsiktiga strategiska planering. Överlevnad och lönsamhet är det primära långsiktiga målet<sup>158</sup>, vilka är de flesta företags målsättning<sup>159</sup>. Hallberg menade att denna intäktsbaserade målsättning påverkar hotellets Revenue Management system eftersom mötena berör hur hotellet skall lägga sig prismässigt<sup>160</sup>. Detta kontinuerliga strategiska arbete anser vi

vara en intern influens på hotellets Revenue Management system. Hotellets målsättning med långsiktig lönsamhet är direkt kopplat till hotellets strategi, vilken till stor del baseras kundsegmentering.

En målsättning kan ha olika funktioner för en organisation; den kan tjäna som ett rättesnöre, en legitimering



<sup>154</sup> Grant, R (2008) sid.65.

<sup>155</sup> Ibid., sid.90.

<sup>156</sup> Ibid., sid.125.

<sup>157</sup> Ibid., sid.50.

<sup>158</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>159</sup> Grant, R (2008) sid.50.

<sup>160</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.





och ett hjälpmedel att bedöma organisationens arbete<sup>161</sup>. Oavsett vilken uppfattning individer har inför företagets målsättningar menar Cross att företaget måste sätta upp tydliga och nåbara mål och förmedla dem till hela organisationen. Det viktigt att medarbetarna känner till målen, så att strategin navigerar organisationen åt samma håll<sup>162</sup>. Vid en av enkätundersökningens öppna frågor poängterade ett par av respondenterna att det täta samarbetet med Horisonts Revenue Manager har ökat deras förståelse för lönsamt arbete och resultatriktning. 80 % av respondenter förklarade att Revenue Management systemet hjälper dem i sitt dagliga arbete och visar hur målen skall uppnås<sup>163</sup>. Vi anser att Hallbergs täta samarbete och goda kommunikation till personalen har medfört att en god förståelse för hotellets långsiktiga lönsamhetsmålsättning.

Revenue Management kan liknas vid ett styrsystem och är då tätt kopplat med företagets strategier eftersom verksamhetsstyrning är ett sätt att implementera de valda strategierna<sup>164</sup>. Uppdateringar av de strategiska målsättningarna sker kontinuerligt för att dem skall följa förändringarna i den externa omgivningen<sup>165</sup>. Detta kan kopplas till Horisonts strategiska ledningsgrupps veckomöte, vilket bland annat tar upp den kommande veckans strategiska beslut<sup>166</sup>. Målsättningen för en intäktsbaserad strategi ska uttryckas som ett resultatmått eller intäktsmått men inte som traditionen tidigare har varit i form av beläggningsgrad eller genomsnittspris/per rum<sup>167</sup>. Hallberg förklarar att hon dagligen kontrollerar hur hotellet ligger till i månaden och tillverkar en dagligrapport som skickas till alla avdelningschefer. Denna rapport inkluderar hur hotellet ligger i förhållande till förgående år, budgeten samt prognosen. Hon kontrollerar även statistik kring resten av Helsingborghotellens antal sålda rum samt de genererade intäkterna<sup>168</sup>. Detta tillvägagångssätt ligger till största delen i linje med litteraturens ståndpunkt. Horisont använder sig av ett intäktsmått i form av de genererade intäkterna samt antal sålda rum. Antalet sålda rum är dock mer kopplat till beläggningsgraden än ett intäktsmått.

---

<sup>161</sup> Flaa, P; Kofors, D; Holmer-Hoven, F; Medhus, T; Rønning, R (1998) Introduktion till organisationsteori, Lund, Studentlitteratur, sid.87.

<sup>162</sup> Cross, R (1997) sid.187.

<sup>163</sup> Enkätundersökning, fråga 4.

<sup>164</sup> Anthony, R.N. et al., (2007) sid.6.

<sup>165</sup> Ibid., sid.330-331.

<sup>166</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>167</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.5.

<sup>168</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



En intäktsökning bör ske inom ett par år efter Revenue Management systemet implementerats i hotellet<sup>169</sup>. Revenue Managemern måste besitta relevanta målsättningar som sedan används som grund till mätningen och vid utvärdering av arbetet. Cross poängterar att mätningar ska göras frekvent, minst en gång i månaden. Kriterier ska inkludera exempelvis etappmål som etableras av organisationen, införande av en ny affärsmodell och uppfyllande av tidplan för projektet<sup>170</sup>. Horisont har sedan implementeringen av Revenue Management år 2001 ökat sina intäkter. Hallberg sammanställer och jämför dagligen hotellets försäljning med förgående år, den budgeterade försäljningen samt konkurrenternas försäljning<sup>171</sup>. Att göra frekventa mätningar och utvärderingar hjälper Horisont att se om de fastställda målsättningarna har uppnåtts.

---

<sup>169</sup> Jones, P i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.91.

<sup>170</sup> Cross, R (1997) sid.186.

<sup>171</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



#### 4.2.4 Struktur och system

Revenue Management är av strategisk och taktisk betydelse för att öka hotellets intäkter och lönsamhet<sup>172</sup>. För att företag ska kunna implementera de strategier de valt måste de utveckla en välfungerande verksamhetsstyrning<sup>173</sup>.

I dagens affärsklimat har ledningen mycket mer tillgänglig information än någonsin tidigare<sup>174</sup>. För att ett företag skall uppnå överlägsenhet måste den tillgängliga informationen ha hög kvalitet samt företagets interna struktur måste vara kompatibel med den externa marknaden<sup>175</sup>. Revenue Management är en teknik för att matcha utbudet med efterfrågan genom att prognostisera efterfrågan, vilket resulterar i en intäktsoptimering<sup>176</sup>. Problemet blir då att bestämma hur mycket man ska sälja, till vilket pris och till vilket marknadssegment<sup>177</sup>. För att Revenue Management ska vara lämpligt för ett företag bör företaget ha höga fasta kostnader och låga rörliga kostnader. Företaget måste generera tillräckliga intäkter för att täcka de rörliga kostnader och ge bidrag till att täcka åtminstone en del av de fasta kostnaderna. De relativt låga rörliga kostnaderna för många kapacitetsbegränsade företag tillåter dem att vara flexibla i sin prissättning så att de kan reducera priserna vid låg efterfrågan<sup>178</sup>. Scandic Horisont har totalt 164 rum, vilka är indelade i enkel-, dubbel-, familjerum samt en svit<sup>179</sup>. Hallberg förklarade att när hotellet har lägre beläggning ligger priserna lägre än när hotellets beläggning är hög<sup>180</sup>. Hotellverksamheter har olika sorters kostnader, bland annat höga fasta kostnader som fastighetskostnader, avgifter och räntor och låga rörliga kostnader som råmaterial och säsongsanställd personal<sup>181</sup>. Horisont överensstämmer med andra ord med Revenue Managements karaktär eftersom de har en begränsad kapacitet på 164 rum, höga fasta kostnader och låga rörliga kostnader. Detta medför att hotellet måste variera priserna i linje med efterfrågan, då priserna är lägre under lågsäsong samt högre under högsäsong.

Revenue Management är med andra ord effektivt när systemet tillämpas på verksamheter med begränsad kapacitet, förutsägbar efterfrågan och förgängliga tillgångar. En

---

<sup>172</sup> Vinod, R (2004) sid.178.

<sup>173</sup> Anthony R.N. et al., (2007) sid.6.

<sup>174</sup> Cross, R (1997) sid.10.

<sup>175</sup> Cross, R (1997) sid.23.

<sup>176</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.3.

<sup>177</sup> Ibid.

<sup>178</sup> Ibid., sid.4-5.

<sup>179</sup> Scandic Horisonts officiella hemsida <<http://www.scandic-hotels.se/horisont>> Besökt 2008-05-19.

<sup>180</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>181</sup> Edgar, D.A i [red.] Ingold, et al., (2000) sid.22.



förgänglig tillgång är en tillgång som försvinner om den inte används vid ett bestämt tillfälle<sup>182</sup>, exempelvis kan hotellet inte sälja gårdagens tomma hotellrum<sup>183</sup>. Denna typ av produktutbud som inte kan lagras kräver en noggrann planering och ledning. Hotellet måste se till att den begränsade kapaciteten säljs genom att använda rörlig prissättning, marknadssegmentering, efterfrågeprognosiering<sup>184</sup> samt överbokning och avboknings/ no shows<sup>185</sup>. Horisont har en begränsad kapacitet med 164 rum<sup>186</sup>, vilket hotellets Revenue Manager utgår ifrån i sitt arbete. Hallberg förklarar att hon dagligen arbetar med planering av hotellets priser och utbud. Hon menade att hon väljer hotellets gäster med priset, vilket i sin tur behandlas under veckomötena med hotellets strategiska ledningsgrupp. Överbokningar är dock inget hotellet valt att använda sig av eftersom receptions- och bokningspersonalen önskat detta. Hallberg tillägger att hon inte anser vara ett problem, då hotellet ändå blir fullbokat på grund av högt antal sena förfrågningar. Avbokningar och No shows kontrolleras och sammanställs. Hon menade att de no shows som uppstår har garanterat rummet med sitt kreditkort och hotellet mister inga intäkter<sup>187</sup>. I många av Horisonts Revenue Management aspekter ligger dem i linje med litteraturen med användningen av rörlig prissättning, prognostiering, marknadssegmentering och avbokningar/ no shows. Vi uppmärksammade dock att vissa skillnader existerar, exempelvis den överbokningsfunktion Revenue Management litteraturen förespråkar. Horisont använder inte överbokning för att garantera en hög beläggningsgrad.

Noggranna prognoser är viktiga i hotell som använder sig av Revenue Management. Omfattande information om efterfrågan och bokningsmönster för varje prisnivå och varaktighet är oerhört nödvändigt för att kunna göra en bra prognos<sup>188</sup>. Hallberg jämför dagligen förgående års statistik med det årliga och sammanställer det i en dagligrapport<sup>189</sup>. Datan som samlas in för tolkning kan vara allt som återspeglar produkten som erbjuds, priserna, konkurrenterna och konsumtionsmönster<sup>190</sup>. Hallberg kontrollerar de övriga hotellen i

---

<sup>182</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold et al., (2000) sid.5.

<sup>183</sup> Cross, R (1997) sid.97.

<sup>184</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.108.

<sup>185</sup> Ibid., sid.121.

<sup>186</sup> Scandic Horisont Officiella hemsida <<http://www.scandic-hotels.se/horisont>> Besökt 2008-05-19.

<sup>187</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>188</sup> Weatherford, L; Kimes, S E (2002) A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, *International Journal of forecasting*, vol.19, sid.401.

<sup>189</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>190</sup> Cross, R (1997) sid.168.



Helsingborgsområdet för att se hur stark efterfrågan är<sup>191</sup>. Det är med andra ord en kombination av efterfrågehistorik med den nuvarande efterfrågeprognosen. Prognoserna bör göras helst över ett år med kontinuerliga revideringar varje kvartal, månad, vecka och dag<sup>192</sup>. En noggrannare prognos genererar i säkrare affärsbeslut, vilket i sin tur betyder högre intäkter<sup>193</sup>. Den aktuella prisklassen anpassas efter efterfrågan. Denna process är ofta datoriserad. Många bokningssystem har en Revenue Management funktion inbyggd<sup>194</sup>. Horizons Revenue Manager sätter under hösten en årsplan, där hon lägger en strategi för det kommande årets prisklasser och förutspådda efterfrågan. Denna årsstrategi menar hon dock kontinuerligt uppdateras, då hon ett par gånger i veckan går in och kollar bokningsprognosen två månader framåt och anpassar priset efter det. Det datasystem hotellet använder sig av är FIDELIO som Hallberg använder i sitt Revenue Management arbete<sup>195</sup>. Horizons Revenue Management system anser vi ha stora likheter med litteraturen. Prognoser uppdateras kontinuerligt, vilket genererar i säkrare prognoser och är ett måste för att fatta rätt beslut.

Ett datoriserat system kan underlätta kommunikation om information avseende prognosen mellan Revenue Managern och de övriga avdelningarna på hotellet. Det datoriserade systemet bör vara anpassningsbart till återkommande kunder som förväntar sig betala ett visst försatt rumspris. Flexibilitet är nödvändigt för att underhålla hotellets rykte, framförallt för lojala kunder, vilket är nyckel till effektivt Revenue Management system<sup>196</sup>. Horisont använder sig som vi tidigare nämnt av datasystemet FIDELIO, vilket lagrar olika priser och restriktioner. Företagsavtal är ett exempel av pris som ligger förprogrammerade i systemet. Samma system används av all receptions- och bokningspersonal. Hallberg menade att de priser och restriktioner hon lägger in i systemet styr hela prissättningen, till och med hotellets onlinebokning och andra externa bokningskanaler<sup>197</sup>. FIDELIO gör det möjligt för hotellet att praktisera Revenue Management eftersom systemet förmedlar de beslutade prisklasserna med tillhörande restriktioner.

---

<sup>191</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>192</sup> Powers, T; Barrows, C (2003) *Introduction to management in the hospitality industry*, New York, John Wiley & Sons, sid.354.

<sup>193</sup> Cross, R (1997) sid.83.

<sup>194</sup> Powers, T et al., (2003) sid.354.

<sup>195</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>196</sup> Huyton, J.R et al. i [red.] Ingold, et al., (2000) sid.260.

<sup>197</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



Prognosen måste förutom historiska data behandla andra externa influenser exempelvis vädret, evenemang, mässor samt närliggande transportleder<sup>198</sup>. Hallberg klargjorde för de utomstående influenser som påverkar hennes arbete. Hon nämner att hon samlar in information kring idrotts-, kulturevenemang, mässor, väder och andra händelser, vilka hon noterar i FIDELIO<sup>199</sup>. Förmågan att effektivt hantera och analysera data medför att efterfrågan kan förutspås och prisjusteringar kan göras på kort sikt<sup>200</sup>. Detta kan relateras till Hallbergs övervakning av de lagda prisklasserna med tillhörande restriktioner. Hon kontrollerar dagligen att priserna stämmer överens med den förutspådda efterfrågan<sup>201</sup>. Det räcker inte med att samla information för att bli av någon nytta måste informationen överföras till kunskap<sup>202</sup>. För ett hotell är det oerhört viktigt att man räknar avvisade kunder och no shows såväl som verklig försäljning för att få en bild av verklig efterfrågan. Om hotellet försöker göra prognoser utan att förstå den verkliga efterfrågan kan det resultera i suboptimering<sup>203</sup>. Hallberg undersöker dagligen gårdagens försäljning, beläggning samt antal no shows<sup>204</sup>. Horisonts prognoser påverkas av olika externa influenser som väder och olika evenemang i Öresundsregionen, vilka behandlas i FIDELIO. Hotellet arbetar utifrån den verkliga efterfrågan eftersom de har daglig övervakning av bokningsprognoser, extern omgivning samt gårdagens no shows. Det enda vi uppmärksammade som kan påverka prognoserna negativt är att avvisade gäster inte tas i beräkningen. Hallbergs analys av informationen genererar vital kunskap.

Användningen av elektronisk försäljning och distribution av hotellets produktutbud är nödvändigt för att förbättra beläggningen och öka lönsamheten. De största globala distributionssystemen är AMADEUS, GALILEO, SABRE, WORLDSPAN. Detta är exempel på externa bokningskanaler<sup>205</sup> som gjorts möjliga på grund av att internet används<sup>206</sup>. Receptions- samt bokningspersonalen anser det nuvarande bokningssystemet är välfungerade<sup>207</sup>. De anser att det är bra att det finns flera bokningskanaler<sup>208</sup>, då det generar

---

<sup>198</sup> Huyton, J.R et al. i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.260.

<sup>199</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>200</sup> Jones, P i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.89.

<sup>201</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>202</sup> Cross, R (1997) sid.81.

<sup>203</sup> Main, H i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.172.

<sup>204</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

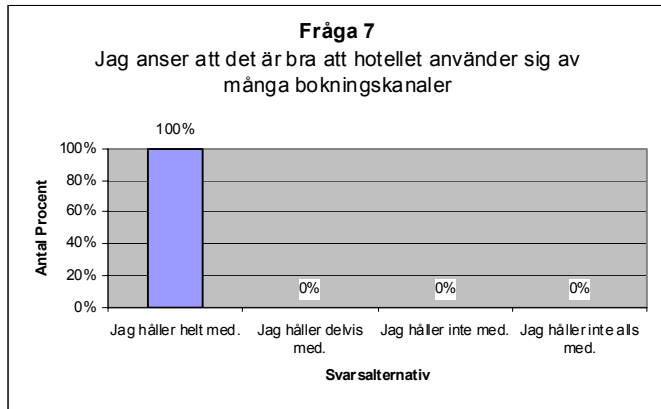
<sup>205</sup> Vinod, R (2004) sid.180.

<sup>206</sup> Noone, B; Andrews, N Revenue Management iver the internet: A study of the Irish hotel industry i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.152.

<sup>207</sup> Enkätundersökning, fråga 10.



fler gäster<sup>209</sup>. Hotellens datasystem FIDELIO är kopplat till de Globala Distribution systemen, exempelvis AMADEUS<sup>210</sup>. Hotellens många bokningskanaler och bokningssystem anser vi i linje med personalen generera fler gäster, vilket medför ökade intäkter som är Revenue Management syfte.



<sup>208</sup> Enkätundersökning, fråga 7.

<sup>209</sup> Enkätundersökning, fråga 8.

<sup>210</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



#### 4.2.5 Personell omgivning

Implementering av ett Revenue Management system medför en omvandling av hotellpersonalens tankesätt gällande prishantering och marknadsuppfattning i förhållande till organisationens mål om intäktsoptimering. Att införa en Revenuekultur är därför nödvändigt för att kunna påverka de anställdas attityd och deras arbetssätt. I samband med detta krävs ett antal verktyg för att introducera och genomföra kulturen, bland annat datasystem, Revenue Management riktlinjer och en bra kunskap om konsumtionsbeteende<sup>211</sup>. Scandic Horisont använder sig av datasystemet FIDELIO som är det enda systemet som hanterar Revenue Management<sup>212</sup>. Receptions- och bokningspersonalen som arbetat på hotellet sedan före implementeringen av det nuvarande Revenue Management systemet menade att de fått ökat kontroll och kunskap kring bokningskanaler och bokningsmassan. Det har med andra ord medfört ett mer resultatriktat synsätt<sup>213</sup>. Med hjälp av dessa verktyg ska hotellets personal arbeta med att ta emot bokningar och genomföra det löpande arbetet<sup>214</sup>. 90 % av respondenterna menade att de helt eller delvis håller med om att hotellets Revenue Management system hjälper dem i sitt dagliga arbete<sup>215</sup>. En av respondenterna förklarade att ”de fått ökad förståelse för ett lönsamt arbete”<sup>216</sup>. Personalens attityder har sedan implementeringen förändrats till mer resultatriktat genom sitt datasystem FIDELIO och ökad kunskap kring bokningskanaler och marknaden. Den största delen av personalen anser att Revenue Management systemet är en hjälp i det dagliga arbetet och fått dem att koppla sitt arbete till hotellets lönsamhet. Av detta tolkar vi att hotellet har en välfungerande Revenuekultur.

Ledarskap spelar en stor roll för att ändra ett företags kultur vilket måste även gälla all personalen på ledningsnivå<sup>217</sup>. Ett bra och effektivt ledarskap kan påverka företagskulturen som är den viktigaste interna influensen för att få de anställda att arbeta mot gemensamma mål<sup>218</sup>. Revenue Managern ska skapa kulturen med stöd av företagsledningen vars högsta prioritering ska vara intäktsoptimering<sup>219</sup>. Horisonts strategiska ledningsgrupp, där Revenue

---

<sup>211</sup> Huyton, J.R i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.264.

<sup>212</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>213</sup> Enkätundersökning, fråga 14.

<sup>214</sup> Jones, P (1999) sid.1117-1118.

<sup>215</sup> Enkätundersökning, fråga 4.

<sup>216</sup> Enkätundersökning, fråga 5.

<sup>217</sup> Grant, R (2008) sid.153.

<sup>218</sup> Anthony, R.N. et al., (2007) sid.99-100.

<sup>219</sup> Cross, R (1997) sid.179.





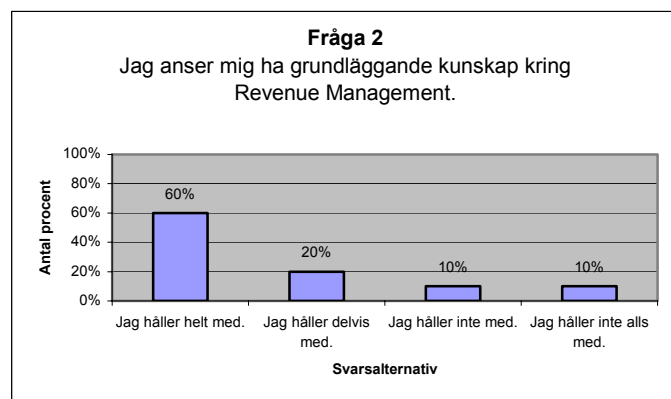
Managern ingår, arbetar med företagets långsiktiga målsättning. Flera respondenter förklarade i enkätundersökningen att deras synsätt påverkas av resultatriktning och Revenue Management perspektivet<sup>220</sup>. I och med att hotellets ledning arbetar tätt med Revenue Managern i den strategiska ledningsgruppen anser vi att det har influerat det resultatriktade synsättet personalen har.

En annan aspekt av den intäktsinriktade ledarestilen är behovet av att skapa ett gynnsamt internt kommunikationsklimat. Kommunikation är av stor betydelse. Revenue Managern måste samarbeta med försäljningspersonal och driftspersonalen. Ett sätt att få det att fungera är att med kampanjer utbilda företagets avdelningar i Revenue Management och hur det kan hjälpa dem<sup>221</sup>. Hallberg förklarade att hon har ett tätt samarbete med personalen<sup>222</sup>, vilket även de påpekade i enkätundersökningen<sup>223</sup>. Hallberg förklarar att hon ”kommunicerar ut hela tiden. Skickar ut email med det samma om det är någonting och går ut

och pratar eller ringer personal och kommunicerar på det sättet istället för att avsätta en timma varje fredag”<sup>224</sup>.

80 % av respondenterna ansåg sig ha eller delvis ha grundläggande kunskap kring hotellets Revenue Management system<sup>225</sup>, vilket de flesta fått från

arbetskamrater eller hotellets Revenue Manager<sup>226</sup>. Personalen menar att det hjälper dem att veta vad rummen kostar till vilket pris dem skall säljas<sup>227</sup>. Horisont har genom tätt samarbete och kontinuerlig kontakt ett gott kommunikationsklimat, vilket har genererat i att 80 % av personalen är införstådd med hotellet Revenue Management system samt hur det påverkar deras dagliga arbete.



<sup>220</sup> Enkätundersökning, fråga 5 och fråga 14.

<sup>221</sup> Cross (1997) sid.184.

<sup>222</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>223</sup> Enkätundersökningen, fråga 3.

<sup>224</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

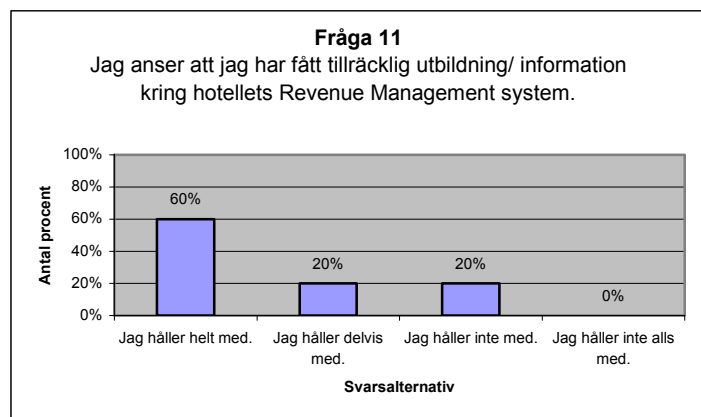
<sup>225</sup> Enkätundersökning, fråga 2.

<sup>226</sup> Enkätundersökning, fråga 3.

<sup>227</sup> Enkätundersökning, fråga 5.



Det räcker dock inte att få kunskap, de behöver också veta hur den skall användas<sup>228</sup>. Utbildning kring Revenue Management måste vara allas ansvar<sup>229</sup>. De flesta av respondenterna förklarade att de fått sin kunskap från arbetskamrater eller Revenue Managern<sup>230</sup>. Horisonts personal visar ett bra ansvarstagande genom att informera sina medarbetare kring viktig information men det finns ingen konkret utbildning i Revenue Management. Hallberg nämner dock att hon tar förgivet att upplärningen av exempelvis receptionister inkluderar Revenue Management utbildning<sup>231</sup>. 100 % av receptions- och bokningspersonalen vet vad Revenue Management är<sup>232</sup> men 20 % av respondenterna anser att de inte har fått tillräcklig utbildning och information kring hotellets Revenue Management system<sup>233</sup>. Ingold et al. menar att genom att skapa en förståelse för vad Revenue Management går ut på kan exempelvis bokningspersonal bli bra marknadsförare istället för bara ordermottagare<sup>234</sup>. Renodlad



bokningspersonal får enligt Hallberg mer konkret utbildning än receptionspersonalen, då de endast arbetar med bokning<sup>235</sup>. Den kunskap personalen besitter har dem samlat in från medarbetare eller från Revenue Managerna. Vi anser att det borde finnas en mer heltäckande utbildning så att alla som berörs av systemet skall vara införstådda med dess funktion. Det anser vi inte finns idag eftersom 20 % av respondenterna inte ansåg sig ha tillräcklig utbildning.

Utbildningens betydelse för att Revenue Managern ska kunna skapa kommunikation nämnde vi tidigare men enligt Ingold et al. handlar det även om att kunna ta ansvar för sina arbetsuppgifter. I detta avseende har det visats sig att datortekniken har betonats för mycket

<sup>228</sup> Magee, J (1998) Yield Management: The Leadership Alternative for performance and Net Profit Improvement, sid.89.

<sup>229</sup> Cross (1997) sid.247.

<sup>230</sup> Enkätundersökning, fråga 5.

<sup>231</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>232</sup> Enkätundersökning, fråga 1.

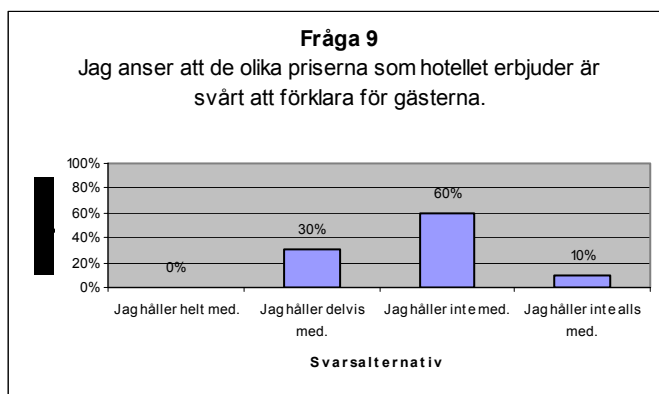
<sup>233</sup> Enkätundersökning, fråga 11.

<sup>234</sup> McMahan, -Bettie, U et al. i [red.] Ingold, A et al., sid.250-251.

<sup>235</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



och Human Resource-aspekten har tappats bort<sup>236</sup>. Detta problem nämner Hallberg under intervjun. Tidigare då hotellet ägdes av Hilton låg fokus på resultat och rapporter och personalen glömdes bort. Idag med de nya ägarna har hotellet än en gång gått tillbaka till att fokusera på personalen<sup>237</sup>. Det är viktigt för frontpersonalen att de kan förklara varför exempelvis rumspriset varierar<sup>238</sup>. Enligt enkätundersökningen anser 70 % av respondenterna att det inte är svårt att förklara exempelvis prissättningen för eventuella gäster<sup>239</sup>. Horisonts fokusering på Human Resources anser vi vara en positiv utveckling för att skapa en god kommunikation Att 30 % av personalen anser det är svårt att förklara hotellets prissättningssystem för eventuella gäster, anser vi vara en för hög siffra.



<sup>236</sup> McMahon-Bettie, U et al i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.251.

<sup>237</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>238</sup> McMahon-Bettie, U et al. i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.251.

<sup>239</sup> Enkätundersökningen, fråga 9.



#### 4.2.6 Prissättning

I dagens kaotiska samhälle finns det mångdubbla priser för en och samma tjänst. Faktorer som bland annat ålder, status, var och hur reservationen gjorts påverkar vilket pris konsumenten får betala<sup>240</sup>. Prissättningsteknik behandlar dilemmat kring utbud och efterfrågan<sup>241</sup> som plågar de flesta företag, det vill säga att hitta en balans mellan företaget tjänsteutbud och marknadens efterfråga<sup>242</sup>. Scandic Horisont har 164 rum<sup>243</sup> som konsumeras av hotellets fyra kundsegment. Beläggningsgraden menade Hallberg variera beroende på veckodag och om det är hög- eller lågsäsong<sup>244</sup>. Ökad marknadsföring och distributionskanaler kan skifta efterfrågan<sup>245</sup>. Horisonts receptions- och bokningspersonal förklarade att många bokningskanaler genererar fler gäster<sup>246</sup>. Andra okontrollerbara faktorer som konkurrenter, nya företag, tillgängliga substitut samt sociala element påverkar även marknadens efterfråga<sup>247</sup>. Hallberg förklarade att de omkringliggande hotellens beläggning påverkar Horisonts bokningsgrad, exempelvis när hotellen i Malmö är fullbokade är det stor chans att även Horisont blir fullbokat<sup>248</sup>. Horisonts beläggningsgrad ökar när de omkringliggande konkurrenterna är fullbokade samt av ju fler bokningskanaler konsumenter kan använda för att reservera hotellrum.

Revenue Management är relevant på alla nivåer och kan användas för att reducera osäkerheten i prisvalet<sup>249</sup>. För att systemet skall fungera effektivt måste företaget utveckla konsekventa riktlinjer för den differentierade prissättningen<sup>250</sup> vars syfte är att uppnå högre intäkter, vilket endast kan uppnås genom förståelse av kundsegmenten<sup>251</sup>. I Horisonts Revenue Managers arbete ingår det att samla in information kring kundsegmenten<sup>252</sup>. Kundsegmenten bör därför baseras på konsumenternas attribut. Olika segment har olika priskänslighets egenskaper<sup>253</sup>. Hallberg förklarade att de olika kundsegmenten besitter olika

---

<sup>240</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.1.

<sup>241</sup> Edgar, D.A i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.16.

<sup>242</sup> Cross, R (1997) sid.61.

<sup>243</sup> Scandic Horisonts officiella hemsida <<http://www.scandic-hotels.se/horisont>> Besökt 2008-05-19.

<sup>244</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>245</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.95.

<sup>246</sup> Enkätundersökningen, fråga 7.

<sup>247</sup> Cross, R (1997) sid.22.

<sup>248</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>249</sup> Cross, R (1997) sid.133.

<sup>250</sup> Kimes, S.E i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.8.

<sup>251</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.70.

<sup>252</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>253</sup> Vinod, R (2004) sid.178.



priskänsligheter<sup>254</sup>. Detta hjälper företaget att sälja rätt produkt/ tjänst till rätt konsument vid rätt tidpunkt till det rätta priset<sup>255</sup>. Den individuella köparens villighet att betala, det vill säga vad som motiverar köparen att köpa tjänsten vid ett specifikt pris påverkas av bland annat erfarenheter, varumärkes lojalitet och preferenser<sup>256</sup>. Horisonts fyra kundsegments köpvillighet varierar beroende på dess egenskaper. Affärsresenärer exempelvis är inte speciellt känsliga för priset då det ofta är företaget som står för notan samt att många inom detta segment har företagsavtal med speciella fasta priser<sup>257</sup>. Hotell bör titta på olikheter i köpvilligheten inom de olika kundsegmenten för att hitta den ideala prisklassen<sup>258</sup>. Hallberg förklarade att kundsegmentet fritidsresenärers köpvillighet är lägre än affärs- och konferensresenärer, då de själva får stå för kostnaden<sup>259</sup>. En prisklass är en gruppering av individuella prisperceptioner som är liknande i värde, vilket ofta utgör ett av hotellets kundsegment<sup>260</sup>. Det är endast möjligt att tag olika priser då kundsegment har olika perceptioner<sup>261</sup>, vilket Horisonts fyra kundsegment har<sup>262</sup>. Individer med liknande perceptioner, köpvillighet och egenskaper ingår i samma kundsegment som har samma prisklass.

Ett Revenue Management prissättningssystem innehåller ofta omkring sju prisklasser<sup>263</sup>. Horisont har fem olika prisklasser, där den högsta prisklassen är noll och lägsta prisklassen fyra<sup>264</sup>. Den högsta och lägsta prisgränsen sätts ofta efter konkurrensen på marknaden och hotellrummets totalkostnad. Ett företags begränsade kapacitet tenderar att medföra att priset är lägre vid låg beläggning och vid högre beläggning tenderar priserna vara högre<sup>265</sup>. Hallberg i linje med litteraturen förklarar att Horisont har lägre priser vid lägre bokningsgrad som under helger och högre priser vid hög bokningsgrad som under måndagar till onsdagar<sup>266</sup>. Horisont har något färre prisklasser än litteraturen föreslår, men prisklasserna anpassas efter marknads efterfråga.

---

<sup>254</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>255</sup> Cross, R (1997) sid.46.

<sup>256</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.23.

<sup>257</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>258</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.92-93.

<sup>259</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>260</sup> Vinod, R (2004) sid.182.

<sup>261</sup> Irene, C.L Ng (2008) sid.93.

<sup>262</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>263</sup> Jones, P (1999) sid.1114.

<sup>264</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>265</sup> Powers, T et al., (2003) sid.352

<sup>266</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



Det värde konsumenten anser produkten/ tjänsten besitter, fastställs via konsumentens inkomst, behov<sup>267</sup>, efterfrågansstyrka, tjänstens kvalitet, tillgängligheten av alternativa tjänster, tiden på dagen, veckodag och årstid som alla är kritiska faktorer som påverkar priset<sup>268</sup>. Horisonts priser varierar beroende på hur stark efterfrågan är, när reservationen görs samt hur stort tillgänglig kapacitet hotellet har vid tidpunkten<sup>269</sup>. Prissättningen är med andra ord marknadsbaserad<sup>270</sup>. I praktiken bör hotell använda priser som ett verktyg att attrahera gäster långsiktigt, inte bara generera kortsiktiga intäkter. Specialerbjudanden är lämpliga under lågsäsongen för det andra alternativet är att låta rummen stå tomma<sup>271</sup>. Horisont har företagsavtalspriser med företag samt stamgästprogram för gäster som frekvent besöker Scandic hotell<sup>272</sup>. Erbjudandet av minisemestrar/ weekends ger hotellet en möjlighet att öka belägningsgraden under lågsäsonger<sup>273</sup>. Hallberg förklarade att hotellets priser alltid är lägre under lågsäsonger samt att alla paketerbjudanden hanteras av huvudkontoret<sup>274</sup>. Rabatter eller reducerade priser inom hotellbranschen är inte det mest effektiva sättet att öka den totala uthyrningsgraden, utan snarare ett konkurrensmedel. Den naturliga efterfrågevariationen som uppstår på marknaden tvingar hotell att rabattera för att tillfredställa så många gäster som möjligt och maximera intäkter från den existerande efterfrågan<sup>275</sup>. Priset är med andra ord en dag till dag beslut<sup>276</sup>. Hallberg kontrollerar dagligen bokningsbilden och om den satta prisklassen och restriktionerna fungerar. När en prisklass har satts kan inte Horisont sänka priset även om bokningsgraden sjunker, då det är emot Scandics policy<sup>277</sup>. Horisonts priser varierar i takt med efterfrågan. Företagsavtalspriser är ett sätt för hotellet att skapa långsiktig lönsamhet medan paketerbjudanden är ett sätt att öka bokningsgraden under lågsäsonger och generera kortsiktiga intäkter och locka nya gäster. Att hotellet inte kan sänka redan satta priser är inte helt i linje med litteraturen, då den förespråkar att priset helt skall följa efterfrågan.

Valet av prisklass med tillhörande restriktioner är ett sätt för företaget som praktiserar Revenue Management att acceptera och avvisa reservationsförfrågningar. De vanligaste

---

<sup>267</sup> Cross, R (1997) sid.66.

<sup>268</sup> Cross, R (1997) sid.50.

<sup>269</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>270</sup> Cross, R (1997) sid.66.

<sup>271</sup> Powers, T et al., (2003) sid.353.

<sup>272</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>273</sup> Edgar, D.A i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.29.

<sup>274</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>275</sup> Edgar, D.A i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.26-27.

<sup>276</sup> Powers, T et al., (2003) sid.353.

<sup>277</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



restriktionerna gäller avbokning och ombokning, vistelsens längd samt ankomstdatum<sup>278</sup>. Hallberg förklarar att hon väljer hotellets gäster genom att ”det finna olika prisrestriktioner jag kan lägga in i mitt system”. Horisonts earlypris har följande restriktioner som måste bokas och betalas minst en vecka i förväg och kan inte av- och/ eller ombokas<sup>279</sup>. Detta resulterar exempelvis vid hög efterfrågan minskar hotellet tillgången på billiga rum och paket samt kan kräva en viss vistelselängd<sup>280</sup>. Detta kan kopplas till Hallberg förklaring om vad hennes arbete går ut på efter hon erhållit information att det skall inträffa en stor händelse i Helsingborg. Hon menar att efter hon sett att det skall inträffa en stor händelse i staden går hon i FIDELIO och höjer priserna till den högsta prisklassen och sätter in restriktionen att gästerna minst måste stanna i två dagar<sup>281</sup>. Horisont nyttjar priset som ett verktyg i acceptansen eller avvisandet av bokningsförfrågningar. Priset tillhörande restriktioner är ytterligare ett sätt för hotellet att välja sina gäster.

---

<sup>278</sup> Vinod, R (2004) sid.179.

<sup>279</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

<sup>280</sup> McMahon-Bettie, U et al. i [red.] Ingold, A et al., (2000) sid.246.

<sup>281</sup> Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.



## 5. Slutsatser

*I detta avsnitt kommer vi att dra slutsatser utifrån de förgående analyserna för att besvara vårt syfte och forskningsfrågor. Slutsatsavsnittet kommer att uppdelas utifrån våra frågeställningar för att förenkla för läsaren. Vi kommer att börja med att besvara den första frågeställningen, vilka faktorer i Scandic Horisonts externa omgivning påverkar hotellets Revenue Managers arbete? För att fortsätta med att besvara den andra frågeställningen, på vilket sätt arbetar Scandic Horisont med det implementerade Revenue Management systemet? Till sist avslutar vi med att besvara den tredje frågeställningen, hur påverkar och påverkas Scandic Horisonts personella omgivning av det implementerade Revenue Management systemet?*

---

Scandic Horisonts Revenue Management system påverkas av både externa och interna influenser, vilket syns i Revenue Managern Lena Hallbergs dagliga arbete.

De faktorer i Scandic Horisont externa omgivning som påverkar Revenue Managers dagliga arbete anser vi kan kopplas till den externa omgivningen samt konsumenter. Dessa faktorer inkluderade vi i vår modell ”Revenue Managements sex komponenter”, vilken var uppsatsens teoretiska ingång.

Horisonts externa omgivning påverkar Revenue Managers dagliga arbete på både en micro- och macronivå. Konkurrenternas bokningsgrad i den omkringliggande regionen påverkar Hallbergs arbete. Ju högre bokningsgrad hotellen i exempelvis Malmö har desto större chans är det att även Horisonts beläggning ökar. Detta påverkar Hallberg eftersom hon ansvarar för att sätta en av de fem prisklasserna. Macromiljöns stora samhällsliga ekonomiska, demografiska influenser och sociala händelser som bland annat konjunkturer och evenemang är en väsentlig del av den informationen Hallberg bearbetar på en daglig bas. Denna information ger hotellet en möjlighet att agera efter de snabbt skiftande marknadsförändringar som präglar dagens affärsklimat.

Horisonts konsumenter är en del av Hallbergs arbete, då Revenue Management baseras på att fördela marknaden i kundsegment. Hon kartlägger Horisonts kundsegments egenskaper för att sedan använda det som underlag för prissättningen. En gäst kan tillhöra flera kundsegment beroende i vilket syfte hotellet besöks. De olika kundsegmentens behov och önskningar måste alltid bemötas för att Revenue Management system skall vara effektivt. De restriktioner och prisklasser Hallberg väljer att sätta är ett sätt för hotellet att bemöta respektive kundsegments behov och önskningar.





Scandic Horisont implementerade sitt Revenue Management system år 2001 och sedan dess har Lena Hallberg arbetat som hotellets Revenue Manager. Revenue Management är en teknik för att optimera hotelltes intäkter genom att matcha hotellets utbud med marknadens efterfråga. Horisont fördelar marknaden i fyra kundsegment, vilket vi anser kan kopplas till hotellets strategi. Strategins syfte är att öka hotellets långsiktiga lönsamhet, vilket kan uppnås genom att implementera styrsystemet Revenue Management. Horisont är en bra kandidat för Revenue Management eftersom deras kapacitet är begränsad, de har höga fasta kostnader och låga rörliga kostnader. Att förutspå efterfrågan genom att samla in information, segmentera marknaden samt ha rörlig prissättning är kännetecknen av Horisonts Revenue Management system. All information Hallberg bearbetar och matar in i datasystemet FIDELIO är ett hjälpmedel för att tag säkrare prisbeslut. Den information Hallberg samt den övriga personalen samlar in om händelserna i Helsingborgsregionen matas in i FIDELIO och ligger till grund för prisklasser med tillhörande restriktioner. All försäljning av Horisonts hotellrum både via externa distributions system som AMADEUS och direkt från hotellet styrs av de priser och restriktioner Hallberg lägger in i FIDELIO. Horisont skiljer sig dock från litteraturen då dem inte använder sig av en överbokningsfunktion.

Scandic Horisonts personella omgivning påverkar och påverkas av hotellets Revenue Management system. Hallbergs arbete med marknadssegmentering, efterfrågeprognostisering och prissättning hjälper receptions- och bokningspersonalen i sitt dagliga arbete. Sedan införandet av Revenue Management har personalens arbete samt attityder skiftat mot mer intäkts och resultatriktning, vilket vi anser vara ett sätt personalen har påverkats av Revenue Management systemet. Ungefär 20 % av personalen anser dock att de behöver mer utbildning och träning kring ämnet för att effektivisera exempelvis bokningsmottagning. Detta är viktigt eftersom forskarna påpekar att hela organisationen skall genomsyras av Revenue Management. Kontakten med gästerna har påverkats av införandet av Revenue Management, då personalen måste kunna förklara de skiftande priserna vilket 20 % anser är svårt. Vi anser därför att personalen behöver ytterligare utbildning för att förstå vad hotellets Revenue Managements system går ut på. Personalen har en viss inflytande på hotellets Revenue Managern, då personalen hjälper Hallberg att samla in information kring händelser i



Helsingborgsregionen. Personalen ger även Hallberg feedback kring de prisklasser och restriktioner hon lagt, vilket vi anser är en viktig influens för Hallberg.

Vi har med andra ord genom vår analys av det insamlade teoretiska och empiriska materialet och vår slutsats besvarat vårt syfte och frågeställningar.



## **6. Avslutande summering**

*I denna avslutande summeringen kommer vi att lyfta ut olika västenliga aspekter som kommit upp under uppsatsens gång. Vi kommer att inleda med en reflekterande diskussion kring uppsatsens resultat för att avsluta med en diskussion av de val vi gjort och dess följder.*

I denna kandidatuppsats fann vi att personal perspektivet effektivt kan appliceras på den tillgängliga Revenue Management litteraturen. Vi besvarade vårt fastställda syfte och frågeställningar genom att analysera det empiriska materialet i förhållande till vår modell ”Revenue Managements sex komponenter”. Vår analys genererade till största delen likheter mellan det empiriska och teoretiska materialet exempelvis systemets uppbyggnad med efterfrågeprognoser, rörlig prissättning och kundsegmentering. Vi uppmärksammade dock vissa distinkta skillnader som vi anser var oförväntade, bland annat i viss brist av Revenue Management utbildning för personal och frånvaro av en överbokningsfunktion. Detta anser vi vara två områden som Scandic Horisont kan utveckla ytterligare för att effektivisera Revenue Management systemet. Revenue Management är ett fenomen som under de senaste åren har börjat sprida sig från flygbranschen in i fler och fler branscher. Med tanke på våra slutsatser anser vi att det mest patalogiska är frågor kring personalens koppling till systemet för Revenue Management. Vi ställde oss frågan "Hur påverkar och påverkas Scandic Horisonts personella omgivning av det implementerade Revenue Management systemet?" och utifrån vår undersökning har vi kommit fram till att det handlar mest om hur personalen påverkas, då de har lite utrymme de kan påverka. En intressant aspekt var dock att personalen på Scandic Horisont är obligatorisk till att informera Hallberg ifall något infaller i staden. Detta anser vi skulle kunna utvecklas för att göra personalen ännu mer involverad i hotellets Revenue Management system.

Ett utökat ansvar och mer delaktighet skulle ha en stor inverkan på dagens utbildning inom hotellbranschen, då det krävs mer av personalen. Vi anser detta skulle kunna vara en positiv utveckling, att personalen integreras mer och får känna sig som en viktig del av hotellets helhetssystem men inte bara att de "påverkas" av systemet.

Det resultat vi fick fram från vår undersökning anser vi till viss del kan appliceras på andra företag, så länge de uppfyller kraven för Revenue Management med begränsad kapacitet, förgängliga tillgångar, höga fasta kostnader och låga rörliga kostnader. Vi valde att använda oss av en kvalitativ intervju, vilket vi anser till viss del kan minska överförbarheten, då intervjupersonens världsbild undersöks. En individs världsbild är aldrig exakt likadan som



en annan. Resultatet anser vi dock kan tolkas på en generell nivå, vilket kan medföra att resultatet kan tillämpas på andra företag. Vår modell ”Revenue Managements sex komponenter” anser vi dock kan appliceras på andra hotellverksamheter och företag som uppfyller Revenue Managements krav. Vi anser modellen kan användas som en utgångspunkt för ytterligare teoretiska studier, exempelvis för kartläggning av företags interna och externa influenser som påverkar deras Revenue Management system. Med detta resultat kan vi konstatera att Revenue Management är mycket mer än bara intäktsoptimering. Revenue Management fenomenet behandlar hela organisationens verksamhet, inte bara jakten på lönsamhet. Personalens dagliga arbete är kantat av faktorer som kan ledas tillbaka till hotellets Revenue Management system, vilket genererar i en företagskultur som gynnar samarbete och målkongruens.

Vi är medvetna om att de teoretiska och metodologiska val vi gjort i uppsatsen har påverkat vårt resultat. Vår teoretiska modell ”Revenue Managements sex komponenter” har bidragit med bra riktlinjer för undersökningen men har också till viss del format vårt resultat. Våra metodologiska utgångspunkter med kvalitativ intervju och kvantitativ enkätundersökning har influerat den typ av empiriskt material vi samlat in. Om vi valt andra metoder kunde resultatet ha varit annorlunda. De frågor vi konstruerade i enkätundersökningen användes inte alla i analysen. Påstående 12, ”jag är fullt medveten om av hotellets Revenue Managers, Lena Hallberg, arbete går ut på” märkte vi inte var relevant för vår analys då redan ett liknande påstående tagit med. Påstående 6, ”jag anser att en stor del av gästernas invändningar och kommentarer vid bokningstillfället berör priset” märkte vi inte var relevant för syftet, då vi fokuserar på personal perspektivet. Fråga 13 där respondenterna kunde skriva övriga kommentarer inkluderades heller inte, eftersom svaren inte var relevanta för syftet.

Under uppsatsens gång noterade vi intressanta aspekter för framtida forskning och alternativa undersökningar. Vi anser att vårt resultat kan utökas genom fördjupning i enstaka komponenter eller en jämförande studie mellan olika hotell. Ytterligare ett intressant forskningsområde kan vara att försöka applicera modellen ”Revenue Managements sex komponenter” på en bransch eller företag som vanligtvis inte använder tekniken.

På det stora hela anser vi att denna kandidatuppsats har fyllt ett viktigt ”informationsgap”. Uppsatsen har gett oss en möjlighet att undersöka hur detta fenomen praktiseras i hotellverksamheter, vilket fyller en mycket användbar funktion inför vårt



framtida arbete inom hotellbranschen. Vår undersökning behandlade relationen mellan strategi och verksamhetsstyrning samt Revenue Management, vilken vi anser tillhandahåll läsaren med en flytande text där sambandet mellan ämnena beskrev. Detta anser vi den mesta litteraturen saknar, då denna koppling endast indirekt beskrivs.



## Referenser

### Formalia

Anthony, R.N & Govindarajan, V (2007) *Management Control Systems*, uppl.12, New York, McGraw Hill.

Bryman, A (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*, uppl.1:3, Malmö, Liber.

Cross, R (1997) *Revenue Management. Hard-core tactics for market dominations*, New York, Broadway Books.

Flaa, P; Kofors, D; Holmer-Hoven, F; Medhus, T; Rønning, R (1998) *Introduktion till organisationsteori*, Lund, Studentlitteratur.

Grant, R (2008) *Contemporary Strategy Analysis*, uppl.6, Oxford, Blackwell Publishing.

Ingold, A, McMahon-Beattie, U, Yeoman, I (2000) *Yield Management; strategies for the service industries*, London, Continuum.

Irene, C.L. Ng (2008) *The Pricing and Revenue Management of Services – A strategic approach*, London, Routledge.

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

Magee, J.L (1998) *Yield Management: the leadership alternative for performance and net profit improvement*, Boca Raton, St. Lucie Press.

Powers, T; Barrows, C (2003) *Introduction to management in the hospitality industry*, uppl.7, New York, John Wiley & Sons Inc.

Trost, J (2001) *Enkätboken*, uppl.2, Lund, Studentlitteratur.



## Artiklar

- Burgess, C; Bryant, K (2001) Revenue Management the contribution of the finance function to profit ability, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol.13, Nr.3, Sid. 144-150.
- Decrop, A (1999) Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*. Vol.20, Nr.1, Sid. 157-161.
- Desiraju, R; Shugan, S.M (1999) Strategic service pricing and yield management, *Journal of marketing* Vol.63, Nr.1, Sid. 44-58
- Huefner, R.J; Largay, J.A (2008) The role of accounting information in Revenue Management, *Business Horizons*, vol.51, nr.3, sid.145-155.
- Jones, P (1999) Yield Management in UK Hotels: A System Analysis, *The Journal of the operational research society*, Vol.50, Nr.11, Sid. 1111-1119
- Shah, S. (2004) The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder! *British Educational Research Journal*, Vol. 30, Nr. 4, Sid. 549-575
- Vargo S L. & Lusch R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.68 (1):1-17.
- Vinod, B (2004) Unlocking the value of Revenue Management in the hotel industry, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol.3, Nr.2, Sid.178-190.
- Weatherford, L; Kimes, S (2003) A comparison of forecasting methods for hotel revenue management, *International Journal of Forecasting*, Vol.19. sid. 401-415.



### **Webbdokument**

Scandic Hotels officiella hemsida < <http://www.scandic-hotels.se>>

Scandic Horisonts officiella hemsida < <http://www.scandic-hotels.se/horizont>>

### **Empiriska källor**

Hallberg, L, Intervjuundersökning, 2008-05-08.

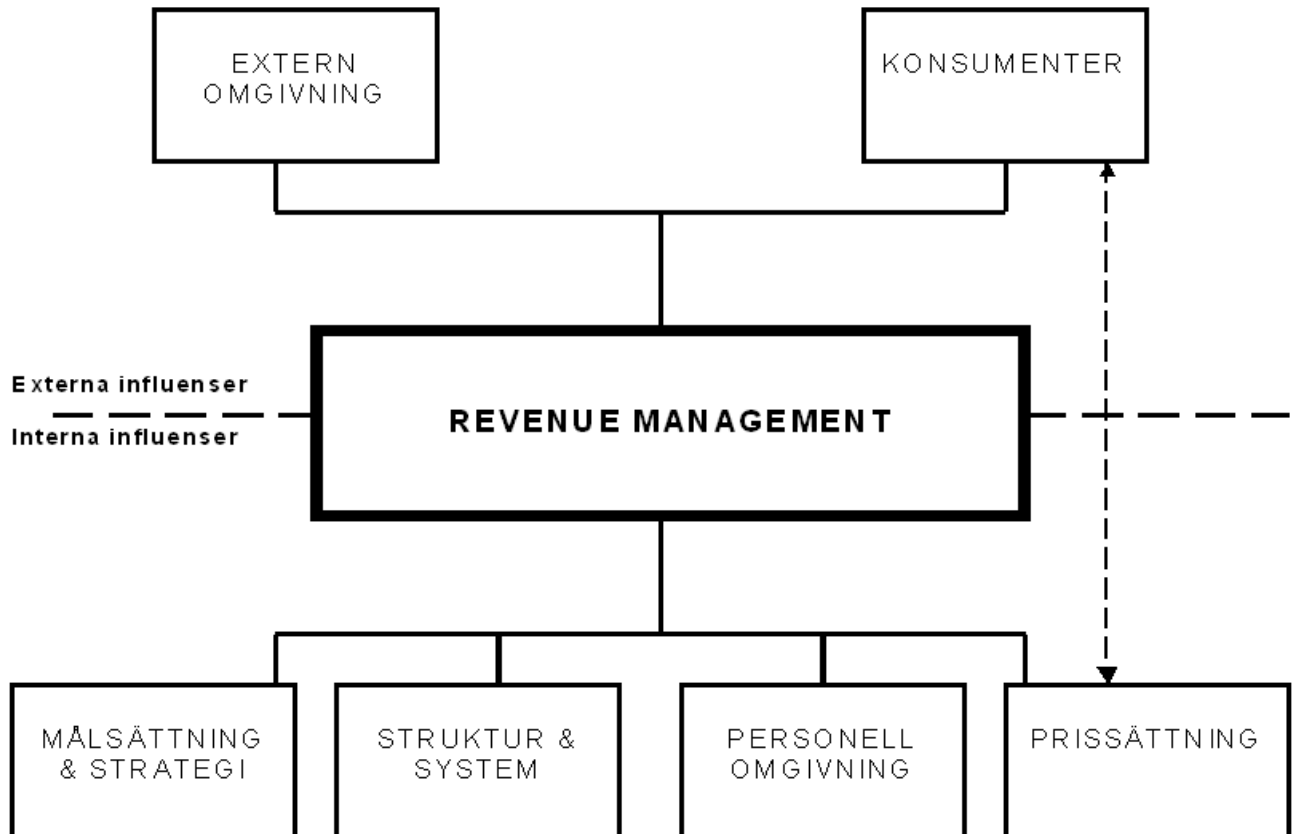
Enkätundersökning med receptions- och bokningspersonalen på Scandic Horisont.





## Bilagor

### Bilaga 1 – Revenue Managements sex komponenter



Denna modell har vi skapat utifrån den Revenue Management samt strategi och verksamhetsstyrningsslitteratur vi behandlat under denna uppsatsprocess.



## Bilaga 2 – Intervjuguiden

### **Forskningsfrågor;**

- Vilka faktorer i Scandic Horisonts externa omgivning påverkar hotellets Revenue Managers arbete?
  - På vilket sätt arbetar Scandic Horisont med det implementerade Revenue Management systemet?
  - Hur påverkar och påverkas Scandic Horisonts personella omgivning av det implementerade Revenue Management systemet?
- 

### **Intervjufrågor**

- Skulle du kunna beskriva Revenue Management processen, från hur du startar tills priset är satt/ gästen checkar in.
- Skulle du kunna förklara hur din Revenue Manager tjänst uppkom samt hur ni utvecklande den till vad den är idag?

Minnesnoteringar som skall tas upp under intervjun

### ***Externa influenser***

- **Extern omgivning.**
  - Hur samlas kunskap om detta in?
  - Hur sker bedömningen om vad som är relevant?
  - Staden/ regionens inflytande?
  - Konkurrenter?
- **Konsumenter.**
  - Segmentering av potentiella gäster.
  - Vilka segment satsar Scandic på?
  - pris/ tids känsliga och pris/ tid elasticitet.
  - Hög och låg säsonger?
  - Hur kartläggs konsumtionsmönstr?
  - Vilka är Scandics “mest värdefulla” gäster?



### *Interna influenser*

- **Strategi och målsättning**
  - Hotellens strategiska position idag! Och innan RM systemet infördes.
  - Hur ser hotellens målsättningar ut. Långsiktiga och kortsiktiga.
    - Kontinuerlig uppdatering?
- **Struktur och Systemet**
  - Hur fungerar RM systemet?
  - Datoriserat? Ett eller flera program?
  - Samma system inom hela Scandic kedjan?
  - Hur tolkas det insamlade materialet till kunskap?
  - Hur sker insamlandet?
  - Har Scandics intäkter ökats med hjälp av det nya systemet? Hur mycket??
  - Anser du något negativt med systemet? Hur så?
  - Följer Scandics ledning regelbundet upp med RM systemet?
- **Personell omgivning.**
  - Hur påverkas hotellens interna omgivning av RM systemet?
  - Påverkas du av hotellens interna omgivning?
  - Hur tas personalens kunskap tillvara på? (direkt kontakt med gäster).
  - Utbildning – lärande?
  - Hur fungerar systemet kopplat till personal?
- **Prissättning.**
  - Hur fungerar det?
  - Prisklasser – gäster.
  - Bokningskanaler.
  - Priselasticitet.



## Bilaga 3 – Enkätundersökningen



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Hej!

Vi är tre tjejer som studerar vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg, på magister programmet Service Management med inriktning Hotell/ Restaurang.

Vi arbetar för tillfället med vår kandidatuppsatts, där vi syftar att undersöka hur hotellverksamheter arbetar med Revenue Management. Vi har valt att koncentrera undersökningen till Scandic Horisont, genom att utföra en intervju med hotellets Revenue Manager Lena Hallberg samt en enkätundersökning med receptions och bokningsavdelningen.

Enkäten har totalt 12 frågor varav 8 är påståenden med fasta svarsalternativ och 4 frågor med öppna svar. Undersökningen tar omkring 10 minuter och är av stor betydelse för vårt arbete. Namn behövs inte skrivas på enkäten.

Sista inlämningsdagen för ifyllda enkäter är fredagen den 2 maj.

Hur fyller jag i mitt svar;

**Exempelvis,**

Jag anser att jag har stor kunskap kring hotellkedjan Scandic.

Svarsalternativ;

- Jag håller helt med.
- Jag håller delvis med.
- Jag håller inte med.
- Jag håller inte alls med.

Tack för ditt engagemang och medverkan!

Sandra Johansson, Drífa Ísleifsdóttir och Luisa Jönsson.



1. Jag vet vad Revenue management är.

- Svarsalternativ;  Ja.  
 Nej.

2. Jag anser mig ha grundläggande kunskap kring Revenue Management.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

3. Förklara ditt svar från förgående fråga (fråga 2), förklara hur du fått den kunskapen.

---

---

---

---

---

4. Jag anser att hotellets Revenue Management system hjälper mig i mitt dagliga arbete.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

5. Motivera ditt svar från förgående fråga (fråga 4).

---



6. Jag anser att en stor del av gäster invändningar och kommentarer vid bokningstillfället berör priset.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

7. Jag anser att det är bra att hotellet använder sig av många bokningskanaler.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

8. Motivera ditt svar från förgående fråga (fråga 7).

---

---

---

---

---

9. Jag anser att de olika priserna som vi erbjuder är svårt att förklara för gäster.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.



10. Jag anser att hotellets bokningssystem är effektivt och fungerar bra i det dagliga arbetet.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

11. Jag anser att jag har fått tillräcklig utbildning/ information kring hotellets Revenue Management system.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

12. Jag är fullt medveten om vad hotellets Revenue Managers, Lena Hallberg, arbete går ut på.

- Svarsalternativ;  Jag håller helt med.  
 Jag håller delvis med.  
 Jag håller inte med.  
 Jag håller inte alls med.

13. Har du några övriga kommentarer kring Revenue Management, prissättning eller annan information du anser är relevant kan du notera det på raderna under.

---

---

---

---

---



14. Denna fråga är endast för enkättagare som arbetade på hotellet innan Revenue Manager tjänsten tillkom. Hur uppfattar du skillnaderna och likheterna mellan arbetssättet idag och innan Revenue manager tjänsten tillkom.

---

---

---

---

---

---

---

---

Tack för att du tagit dig tid att besvara vår enkätundersökning!

*Sandra, Drífa och Luisa*





## Bilaga 4 – Enkätssammanställning i diagram

