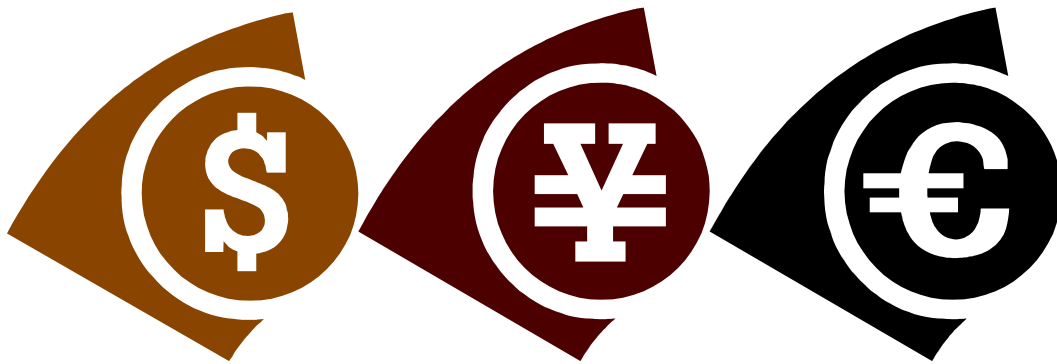




LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

*Institutionen för Service Management*

*SMT-402 Magisteruppsats vårterminen 2007*



***Intäktsoptimering:***

***Hur Revenue Managers på hotell arbetar med prissättning och  
analyser i sitt dagliga arbete***

**Författare:**  
Helena Jirsved  
Lisa Jönsson

**Handledare:**  
Jörgen Eksell  
Lars Nordgren

## Sammanfattning

- Titel:** Intäktsoptimering: Hur Revenue Managers på hotell arbetar med prissättning och analyser i sitt dagliga arbete
- Författare:** Helena Jirsved och Lisa Jönsson
- Utbildning & Nivå:** Magisteruppsats, Magisterprogrammet för Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg
- Handledare:** Jörgen Eksell och Lars Nordgren
- Problemformulering:** Den teoretiska ram som finns inom begreppet är normativ och beskriver hur företag ska gå tillväga för att öka intäkter och inte hur de faktiskt går tillväga. Hotellföretag har idag en del teoretiskt material som de kan utgå ifrån men frågan är om de har tagit fasta på detta material som finns eller utgår de ifrån andra faktorer i sitt arbete?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva hur hotellföretag arbetar med intäktsoptimering genom Revenue Management i praktiken.
- Frågeställningar:**
- *Vad upplever hotell som de viktigaste förutsättningarna i arbetet med Revenue Management?*
  - *Hur använder hotell olika bokningssystem i arbetet?*
  - *Hur prissegmenterar hotell?*
- Metod:** För att få djup i vår undersökning och vårt empiriska material har vi besökt ett antal hotellföretag som verkar inom de största kedjorna i Skandinavien för kvalitativa undersökningar med nyckelpersoner som arbetar med Revenue Management. Vårt insamlade empiriska material har vi sedan analyserat och granskat utifrån teorier vi anser relevanta för vårt syfte.
- Nyckelord:** Revenue Management, Bokningssystem, Prissegmentering, Intäktsoptimering
- Resultat:** De viktigaste förutsättningarna för Revenue Management är arbetet med bokningssystem, omvärldsanalyser, prognoser och information. Bokningssystemen bidrar till effektivisering av den information som krävs för att hantera Revenue Managementarbetet. Prissegmenteringen åstadkoms utifrån marknaden, utbud och efterfrågan.

## **Förord**

Institutionen för Service Management har under fyra år gett oss möjlighet att vidga våra vyer inom flertalet akademiska områden. Vi vill tacka Christian Grönroos som i ett tidigt stadium var behjälplig med vägledning och motivation till ett utformande av ämnet vi valt att studera.

Vi vill rikta ett varmt tack till de fem intervjupersonerna på First Hotels, Choice Hotels och Scandic Hotels. Deras uppriktiga tjänstvillighet gjorde våra intervjuer till de bästa. Alla fem visade stort intresse för vårt arbete och klargjorde ofta och gärna att de stod till tjänst när vi ville. I ett första stadium i uppsatsskrivningen har det varit oerhört uppskattat med snabba svar från alla respondenter. De har alla medverkat mycket tillmötesgående och vänligt vid intervjuerna och försökt bistå oss med vad vi än efterfrågat.

Våra familjer som funnits i vår närhet under periodens gång har givit oss stöd vilket har skapat bra förutsättningar i vårt fortskridande med arbetet.

Vi vill framförallt ge våra handledare Doktorand Jörgen Eksell och Lektor Lars Nordgren vid Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg Lunds Universitet, ett riktigt stort tack. Direkt vid igångsättningen av magisteruppsatsen har vi fått assistans och inspiration som i sin tur gjort att vi anspråkslöst gått vidare i vårt arbete. Deras stöd och granskande har hjälpt oss väldigt mycket. De har entusiasmerat oss vid varje handledningsmöte genom deras kompetens och engagemang för ämnet.

Helsingborg den 6 juni 2007

Helena Jirsved

Lisa Jönsson

# Innehållsförteckning

<b>FÖRORD .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.1 REVENUE MANAGEMENT SOM STRATEGI I HOTELLBRANSCHEN.....	5
1.2 PROBLEMATISERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	7
1.3 DISPOSITION .....	8
<b>2. METOD .....</b>	<b>10</b>
2.1 VAL AV METOD.....	10
2.2 KÄLLKRITIK .....	11
2.3 VAL AV MATERIAL.....	11
2.3.1 Intervjuundersökningen.....	11
2.4 VAL AV TEORI.....	14
<b>3. INTÄKTSOPTIMERING GENOM REVENUE MANAGEMENT .....</b>	<b>16</b>
3.1 BEGREPPEN REVENUE MANAGEMENT OCH YIELD MANAGEMENT - EN INTRODUKTION .....	16
3.1.1 Revenue Management.....	16
3.1.2 Yield Management.....	17
3.1.3 Hitta intäktsmöjligheterna.....	18
3.1.4 Kärnkompetenser inom Revenue Management.....	19
3.2 PRISSÄTTNING .....	21
3.2.1 Kundsegment och kunders uppfattning om pris och värde på produkten.....	22
3.3 HANDLINGSFRIHET SOM REVENUE MANAGER.....	24
3.4 MÄTVERKTYG .....	25
<b>4. ANALYS .....</b>	<b>27</b>
4.1 REVENUE MANAGERS OM REVENUE MANAGEMENT .....	27
4.1.1 Att arbeta med Revenue Management.....	30
4.1.2 "Det går inte att spara sig till framgång".....	36
4.1.3 Vem fattar besluten?.....	38
4.1.4 Viktigaste förutsättningar för Revenue Managementarbetet enligt Revenue Managers .....	41
4.2 "ALLA SYSTEM SOM EN REVENUE MANAGER FÖRVÄNTAS KUNNA ÄR 40 OLIKA" .....	43
4.2.1 Frontpersonalen – länken mellan gästen och Revenue Management.....	48
4.3 "SEGMENTERING TILL VILKET PRIS KUNDEN ÄR VILLIG ATT BETALA" .....	51
4.4 "I KOSTYM ELLER RYGGSÄCK OCH SÄTTA PRIS EFTER DETTA" .....	55
<b>5. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....</b>	<b>60</b>
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>66</b>
6.1 PUBLICERADE KÄLLOR .....	66
6.2 MUNTliga KÄLLOR .....	67

# 1. Inledning

*I denna del beskriver vi bakgrunden till ämnet och de olika förutsättningarna som finns för Revenue Management i hotellbranschen. Vi beskriver branschen i sin helhet och historiken kring Revenue Management. En diskussion kring vår problemformulering följer som sedan mynnar ut i ett syfte och frågeställningar som vi ska fokusera på under arbetets gång.*

## 1.1 Revenue Management som strategi i hotellbranschen

Dagens hotellföretag verkar i en bransch som ständigt förändras och möts av nya trender där företag ska verka för att tillgodose olika målgrupper, genom att ge ett rätt pris som motsvarar kvaliteten på de produkter och tjänster som företag erbjuder. Det övergripande målet för hotellföretag är att uppnå lönsamhet vilket åstadkoms genom olika strategier och mål som företag använder sig av. Robert Cross beskriver problematiken då företag väljer att göra organisatoriska förändringar för att effektivisera och minska på kostnader istället för att fokusera på intäkterna ifråga. Detta kan uppfattas vara ett mindre effektivt sätt att optimera sina intäkter på.<sup>1</sup> Christian Grönroos beskriver problematiken genom att många verksamheter fokuserar för mycket på kostnader istället för intäkter.<sup>2</sup> Teoretikern menar på att företag som verkar på hotellmarknaden måste tänka marknadsmässigt och inte företagsmässigt och se till marknaden och kundernas ständigt skiftande krav. Fokus ska vara på marknaden istället för att göra organisatoriska förändringar som i slutändan bara riktar till att spara in på kostnader vilket leder till att intäkterna blir färre. För att generera intäkter använder hotell sig av strategier för att uppnå de målen som sätts för att skapa förutsättningar. Fler hotell har därför valt att använda sig av intäktsoptimering vilka teoretiker och praktiker väljer att beskriva som Revenue Management, som enligt Cross är ett strategiskt tillvägagångssätt för företag att arbeta effektivt med att optimera intäkter.<sup>3</sup> Inom Revenue Management använder hotell sig av såväl avtalsbaserade priser som prissegmentering till olika kundgrupper för att optimera försäljningen och därmed öka intäkter till hotell.<sup>4</sup> Problematiken med detta kan vara att det inte finns personer på alla hotell som kan hantera ett arbete med intäktsoptimering genom Revenue Management och att prissegmenteringen och analysarbetet kan brista i sin funktion.

Revenue Management är ett använt men ännu ett relativt outvecklat tillvägagångssätt inom intäktsoptimering. Ännu finns det inte en större samling av teoretiskt material i form av

---

<sup>1</sup> Cross, Robert. G (1997) *Revenue Management. Hard-core tactics for Market Domination*, s. 11

<sup>2</sup> Grönroos, C (2002) *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats*

<sup>3</sup> Cross, R, G (1997) s. 32

<sup>4</sup> Kotler, P, Bowen, J, Makens, J. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*.

litteratur och artiklar att tillgå som behandlar Revenue Management.<sup>5</sup> Inom hotellbranschen arbetar hotell direkt eller indirekt med intäktsoptimering och grunderna har funnits sedan lång tid tillbaka, men det är först under de senaste tio åren som teoretiker har beslutat sig för att forska inom ämnet och skildra arbetet i litteratur, akademiska artiklar och i branschtidningar.<sup>6</sup> Dagens informationssamhälle bidrar till att det finns möjligheter att lätt söka information om olika hotell, dess produkter och vilka priser som sätts vid olika datum. På detta sätt får kunder en överskådlig blick och kan fritt välja vilka hotell som erbjuder den bästa produkten till det bästa priset. Porter menar att kunder idag förstår värdet på produkter i större utsträckning än vad de tidigare gjort.<sup>7</sup> Människor är mer medvetna idag och efterfrågar olika produkter till priser som motsvarar deras förväntningar. Detta har hotellföretag tagit fasta på och arbetar därför strategiskt med prissättning för att optimera sina intäkter och för att leverera en produkt som motsvarar priset ifråga.

Som ett resultat av utvecklingen inom Revenue Management väljer företag att använda sig av strategier och tillvägagångssätt för att arbeta med prissättningar, kundsegmentering och mätverktyg för att vara i takt med den utveckling som hotellbranschen kräver. Förutsättningarna för att arbetet ska fungera är att hotell är medvetna om omvärlden och dess effekter. Därför har hotell valt att använda sig av marknaden och dess kanaler för att vara uppdaterade och informerade om vad som händer inom branschen och vilka andra aktörer som bidrar till att öka intäkter. Hotell använder sig därför av datoriserade system för att vara i takt med marknaden för att se till efterfrågemönster och konsumentbeteende i arbetet med intäktsoptimering.

Revenue Management har vuxit fram utifrån Yield Management som är ett använt begrepp inom flygindustrin, och detta begrepp har sedan kommit att användas bland annat inom hotellindustrin. Detta för att kunna tillgodose kundernas behov och deras priskänslighet samtidigt som att intäkterna höjs för att maximera vinsterna för företagen. Yield Management har funnits sedan 1970-talet då den amerikanska flygindustrin började använda sig av denna strategi för att optimera intäkter. Strategin innebar att sälja de stolar som genom bristande efterfrågan inte hade köpts till ordinarie pris. Här började flygbolagen erbjuda lägre priser till

---

<sup>5</sup> Cross, R. G (1997) s.5

<sup>6</sup> Cross, R. G (1997) s. 5

<sup>7</sup> Porter, M. E (1990:39) i Nygaard, C & Bengtsson, L (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*,

sina potentiella kunder än de tidigare satta priserna. Detta var ett effektivt och intäktsgivande sätt att maximera på, genom att sänka priserna för att inte flyga med halvfulla flygplan, då det inte ansågs vinstgivande gällande de kostnader som medföljde. Även ur miljösynpunkt var detta inte ett optimalt sätt att transportera passagerare på. Strategin innebar att flygbolagen erbjöd sina kunder flygbiljetter med lägre priser med faciliteter som motsvarade de lägre priserna. Inom flygindustrin finns det olika tider per dag och vecka som anses vara mer attraktiva än vid andra tillfällen och denna efterfrågan skulle tillgodoses när kunder skulle flyga med de olika flygbolagen.

## **1.2 Problematisering, syfte och frågeställningar**

Det övergripande målet för företag inom olika branscher är att uppnå lönsamhet och därför är det av stor vikt att företag formulerar strategier som ska bidra till att detta uppnås. Företag väljer att bryta ned huvudmål till delmål och utgår ifrån dessa när ett företags inriktning ska utstakas. Att sälja ett hotellrum kan definieras som att sälja en tjänst som även kan jämföras med fysiska varor. Tjänsten att sälja ett hotellrum är inte lagringsmöjlig och därför väljer företag idag att sätta olika priser för att optimera beläggningen och för att inte stå med tomma hotellrum. För att optimera intäkterna gällande försäljning på rum inom hotell kan man använda sig av Revenue Management. Begreppet är använt men relativt outvecklat inom hotellbranschen och det finns ännu i skrivande stund få teoretiska ståndpunkter om just begreppet. Det finns även begränsad teori om hur hotell arbetar med detta. Mestadels amerikanskt skrivet material finns att tillgå och teoretiker som behandlar ämnet är alla med olika sätt att definiera överens om att Revenue Management begreppet kan beskrivas som *rätt produkt till rätt kund vid rätt tid för rätt pris*. Att kunna planera prissättning efter kundsegment och göra detta vid rätt tillfälle kräver att företag arbetar strategiskt och förhåller sig till omvärlden för att kunna arbeta med Revenue Management. I och med dagens informationssamhälle använder sig företag, och även då hotell, sig av datoriserade system inom intäktsoptimering. Dessa system innefattar hotells egna bokningssystem, centrala system som används av flertalet hotell samt datoriserade system som används av till exempel resebyråer när de ska boka hotell till kunder.

Genom att teoretiker har börjat forska kring begreppet har även teoretiker med kritiska ståndpunkter börjat problematisera Revenue Management som tillvägagångssätt, och därmed

funnit vissa faktorer som sätter begreppet inom en annan karaktär än bara intäktsgivande. Kritiker ser problematiken kring prissättningsstrategier, kundsegment och konkurrens och menar på att kunden inte alltid kan påverka de olika strategier som företag använder sig av. Kritiker diskuterar även flytande priser till olika kundsegment som en problematik då de anser att kunder har olika förutsättningar som kan spegla valet av hotell ifråga om priser. Den teoretiska ram som finns inom begreppet kan tyckas vara normativ och beskriver hur företag ska gå tillväga för att öka intäkter. Få studier beskriver hur de faktiskt går tillväga. Hotellföretag har idag en del teoretiskt material som de kan utgå ifrån men frågan är om de har tagit fasta på detta material som finns eller utgår de ifrån andra faktorer i sitt arbete?

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur hotellföretag arbetar med intäktsoptimering genom Revenue Management i praktiken.

- *Vad upplever hotell som de viktigaste förutsättningarna i arbetet med Revenue Management?*
- *Hur använder hotell olika bokningssystem i arbetet?*
- *Hur prissegmenterar hotell?*



### **1.3 Disposition**

För att presentera vårt arbete har vi valt att använda oss av nedanstående stuktur för att tydliggöra uppsatsens olika delar och innehåll.

Vi kommer att visa på den valda metoden som vi har använt oss av när vi har sökt material till uppsatsen. Vi beskriver varför vi har valt den valda metoden och varför vi har använt oss av det presenterade teoretiska materialet. Vi presenterar också vårt val av vårt empiriska material och varför vi anser detta vara viktigt för vår studie.

En presentation sker med hjälp av teoretiskt material där utgångspunkten är teoretiska ståndpunkter och begrepp som anses vara viktiga för arbetet. Teorier används som belyser begreppet Revenue Management och förutsättningar för detta. Sammankoppling sker sedan med valet av kundsegment och prissättning som har en stor funktion i tillvägagångssättet. Teoretiskt material som beskriver konkurrensstrategier används för att beskriva vikten av att vara i takt med hotellbranschen för att bidra till positionering.



Redovisning sker sedan genom det insamlade empiriska materialet där integrering sker med beskrivet teoretiskt material och innehåller en analys som undersöker om det finns en teoretisk förankring i arbetet med Revenue Management. Våra citat från intervjuerna med våra respondenter är avgörande för vårt arbete och genom dessa bygger vi en grund i vår analys för att skapa trovärdighet för läsaren. En skildring av hotellbranschen och dess förutsättningar beskriver arbetet med Revenue Management gällande de specifika hotellföretagen i deras strategier med marknaden, segment, prissättning och system. Vi tittar på tillvägagångssättet hur företag arbetar med Revenue Management för att uppnå optimering av intäkter.

I den avslutande delen sammanfattas det analytiska materialet där en diskussion sker och slutsatser dras för att komma fram till hur arbetet med Revenue Management går till samt huruvida teorin om ämnet är applicerbart till praktiken.



## 2. Metod

*I detta stycke redovisar vi vårt tillvägagångssätt i vår studie och vårt handlingsätt vid vår informationsinsamling. En beskrivning av vår insamlingsteknik och metod vi använt oss av följer nedan. Vår empiriska grund i arbetet har varit kvalitativa intervjuer med fyra Revenue Managers och en Revenue Manager Assistant på hotell tillhörande de främsta hotellkedjorna i Skandinavien.*

### 2.1 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod för att få ett djupare angreppssätt i våra undersökningar. Syftet med kvalitativa forskningsintervjuer är att skildra och tyda de teman som förekommer i intervjupersonens livsvärld där ett sammanhang mellan beskrivning och tolkning sker löpande.<sup>8</sup> I en kvalitativ forskningsintervju finns det en aktivitet där både intervjuaren och respondenten engagerar sig och genererar kunskap i en tvåvägs läroprocess.<sup>9</sup> Detta har varit genomgående under våra intervjuer då såväl vi som intervjuare som våra respondenter funnit ämnet intressant och givande. Att använda sig av olika intervjuformer i det kvalitativa forskningssättet är den mest använda metoden och innehåller oftast ett antal intervjuer gjorda på olika intervjupersoner. Tillvägagångssättet är flexibelt, applicerbart och rymmer mycket information som vi kan basera vår studie på. I en kvalitativ intervju intresserar sig forskaren på den studerades ståndpunkter och intresset är fokuserat på den intervjuade.<sup>10</sup> Detta sätt har givit oss möjligheten att under intervjuernas gång ställa följdfrågor till våra respondenter för att få en syn på deras tankar angående begreppet, tillvägagångssätt och effekterna av arbetet. Vi har under intervjuernas gång fångat den subjektiva innebörden av de olika tillvägagångssätten som Revenue Managers använder sig av vilket innebär att forskningsresultaten genererar grundvalen av våra teorier. Vi har utgått ifrån våra respondenters svar när vi har valt vårt teoretiska material. Det materialet som vi har upplevt som relevant och intressant har vi använt oss av i vår studie. Materialet har varit rikt och har kommit att innehålla intressanta aspekter vilket innebär att vi har fått göra avvägningar genom att lägga ett visst material åt sidan för att fokusera på vår studie.

---

<sup>8</sup> Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

<sup>9</sup> Shah, S (2003) *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!*

<sup>10</sup> Bryman, A (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder* s. 300

En intervju är den mest använda metoden gällande kvalitativ forskning som brukar innehålla ett antal intervjuer gjorda på olika intervjupersoner för att få en syn på hur olika arbetsätt ter sig. Vi har valt att intervju chefer som innehar befattningen Revenue Managers och Revenue Manager Assistant för att få empiriskt material till vår studie. Detta sätt är attraktivt att använda då det är flexibelt och rymmer mycket information som vi som intervjuare kan basera vår studie på. Vi vill i uppsatsen fånga djupet och bredden inom vårt valda forskningsområde. Stake beskriver detta som en kollektiv fallstudie där information samlas in för att studera ett fenomen.<sup>11</sup> Våra intervjuer har blivit mer ingående under arbetets gång och har givit oss förståelse för hur Revenue Managers arbetar, fördelarna med intäktsoptimering, vad de saknar och skulle vilja förändra med sitt arbete och vilka strategier som finns genom olika prissättningsnivåer baserade på olika kundsegment.

## **2.2 Källkritik**

Vi är medvetna om att de svaren som vi erhållit från våra respondenter kan tyckas vara färgade av respektive företags värderingar men har utgått ifrån dessa svar för att få ett empiriskt material för vår studie. Detta innebär att vi antar att respondenterna har en objektiv syn på ämnet.

## **2.3 Val av material**

Vi har genomfört intervjuer med fyra Revenue Managers och en Revenue Manager Assistant inom de största kedjorna i Norden vilka är First Hotels, Choice Hotels samt Scandic Hotels. Varför det blev just dessa intervjupersoner var vår efterfrågan på Revenue Managers på stora hotellkedjor och de personer vi tillfrågade kunde alla ställa upp på intervju.

### **2.3.1 Intervjuundersökningen**

Vi har valt att ta hjälp av strukturen på Kvaless stadier som beskriver en intervjuundersökning för att få struktur på vårt tillvägagångssätt. Dessa stadier innefattar tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Vi har använt oss av denna metod vid tidigare tillfällen och den strukturerade metoden känns naturlig att arbeta utifrån även denna gång.

---

<sup>11</sup> Stake, R. E (1995) *The art of case study research* s. 437

Syftet med vår undersökning är att se hur olika hotell arbetar med Revenue Management och hur Revenue Managers på olika hotell går tillväga för att optimera intäkter. Vi kommer att utgå ifrån olika teman som vi anser är väsentliga för vårt arbete för att vi ska kunna beskriva det strategiska tillvägagångssättet inom Revenue Management. Djupintervjuer med Revenue Managers på de olika kedjorna har genomförts för att skapa en bild av det strategiska tillvägagångssättet. Detta beskrivs som undersökningens syfte, varför det ska undersökas och hur man ska gå till väga.<sup>12</sup> Shah skriver om informella system som betyder att man får tillgång till en intervjuperson genom någon som är tillmötesgående väljer att medverka i intervjuer.<sup>13</sup> Vi valde att kontakta de hotellkedjor som vi ansåg var relevanta för vår studie. Vår uppfattning var att ju större hotellkedja, desto större chans var det för oss att finna yrkespositioner som arbetade med Revenue Management i en stor utsträckning, eftersom vi tidigt insett att tjänsten inte var vanlig och saknades på många hotell. Vi gjorde ett strategiskt val genom att kontakta de hotell som var belägna i stora städer just för att vi i tidigt skede hade förstått vikten av omvärlden i arbetet med Revenue Management. Vi fick en bra respons och erhöll positiva svar från Revenue Managers som var situerade i Köpenhamn, Malmö, Helsingborg och Stockholm.



Vår planering inför magisteruppsatsen startade i samma skede som vi blev introducerade för begreppet Revenue Management. Uppsatsens syfte och frågeställningar har hunnit reviderats under arbetets gång då vi har utgått ifrån våra respondenters svar när vi har format vårt syfte och våra frågeställningar. Vårt insamlade material har kommit att innehålla intressanta synvinklar varpå syftet och frågeställningarna efter noga övervägande ändrat form och struktur genom nya idéer och tankar under tiden vi skrivit vår uppsats.

Vi valde att studera den befintliga litteraturen som fanns inom ämnet för att få en inblick i vad begreppet och tillvägagångssättet handlade om och utifrån detta kunde vi anpassa våra intervjuer genom att konstruera intervjuguiden, för att få fram våra respondenters synsätt och arbetssätt inom Revenue Management och formulerade frågor som skulle besvaras i mer berättande form. Vår användning av diktafon var även ett sätt för oss att kunna föra en diskussion med respondenterna istället för att vara för fokuserade på att skriva ner svaren under intervjuernas gång och för att transkribera intervjuerna i efterhand.

---

<sup>12</sup> Kvale, S (1997)

<sup>13</sup> Shah, S (2004)

Genom att vi intervjuat ett antal Revenue Managers med olika bakgrund och erfarenhet har vi förstått att en kritisk återhållsamhet mot det insamlade materialet måste finnas. Vi sökte oss en bild av hur dagens hotell inom branschen arbetar för att öka sina intäkter genom olika strategiska val som görs för att vara en del i den dynamiska bransch som de verkar inom. Under våra intervjutillfällen har vi reflekterat efter varje svar som vi mottagit för att kunna ställa de följdfrågor som vi anser har varit viktiga för vårt arbete. Kvale menar på att om litteraturen är av god kvalitet, ska även tillförlitligheten också vara av högre slag för att resultaten ska bli av god kvalitet.<sup>14</sup> Därför har vi noga analyserat svaren för att kunna applicera våra teorier utifrån dessa.

Under våra intervjuer har intervjupersonerna själva fått bestämma på vilken plats intervjuerna ska äga rum vilket ger dem en komfortabilitet i intervjusituationen. Shah menar på att intervjupersonerna lättare kan dela med sig av sin information i den miljö de själva bestämt.<sup>15</sup> Alvesson och Deetz talar om att chefer i allmänhet väljer offentliga platser som restauranger och liknande då de vill intervjuas på neutral mark.<sup>16</sup> Våra intervjuer ägde rum på förmiddagar under lugna perioder i hotellets lounge och restauranger. Detta bidrog till en avslappnad miljö både för våra respondenter och för oss som intervjuare. Widerberg beskriver skickligheten som intervjuare och menar på att det beror såväl på personliga egenskaper som inlärd och upptränad färdigheter av mer hantverksmässigt slag.<sup>17</sup> Våra intervjuer genomsyrades av att vi hela tiden lyssnade, var orädda och ödmjuka gentemot våra intervjupersoner för att visa på vårt intresse för ämnet och för intervjupersonen ifråga.

Genom transkribering av intervjuerna har sammanställning skett för att se på likheter och skillnader på svaren som vi erhållit från våra respondenter. Våra svar har kommit att bli innehållsrika för vårt arbete och vi har därför haft en god användning för diktafonen när våra intervjuer gjorts. Vi har under arbetets gång reflekterat över arbetssättet hos Revenue Managers och den analytiska generaliseringen innebär för oss att vi kan till stor del fastslå hur arbetet går till på andra hotellföretag och kan som analytiker ta med informationen till andra situationer. Genom att vår planering av våra frågor ledde till innehållsrika svar anser vi att planeringen har varit av god kvalitet. Då vi analyserat de svar från våra respondenter är det av

---

<sup>14</sup> Kvale, S (1997)

<sup>15</sup> Shah, S (2003)

<sup>16</sup> Alvesson, M. & Deetz, S. (2000).

<sup>17</sup> Wiederberg, K (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*

stor vikt att vi också granskar varför personen kan tänkas säga eller reagera på ett visst sätt, då våra respondenter kan ha en subjektiv syn som kan vara stämplade av hotellföretagens värderingar. Därför har vi under arbetets gång förhållit oss kritiska till innehållet i våra svar. Vi har även i efterhand kunnat erhålla annat material från våra intervjupersoner för att kunna få en bra kvalitet på vårt empiriska material. Vi ställer oss frågan om svaren är tillförlitliga, varför vi skriver som vi gör och vad vi grundar detta på just för att erhålla den kvalitet som vi vill att vår uppsats ska inneha. Vi har tolkat våra intervjusvar och sammanväver dessa med vårt teoretiska material för att få en bra struktur på vår uppsats.

## 2.4 Val av teori

Vi kommer att använda oss av teorier som behandlar ämnet Revenue Management, prissättning, segmentering och system. Vi kommer att applicera vårt insamlade empiriska material med teoretiskt material för att undersöka begreppet och se hur hotellföretag arbetar med Revenue Management och vilka förutsättningar som finns för att arbetet med intäktsoptimering ska fungera. Kunskapen representerar således inte en brytning av de tidigare antaganden som gjorts utan är en utveckling och ett tillskott till något som vi redan vet.<sup>18</sup>

Under vår utbildning på Magisterprogrammet i Service Management har själva Revenue Managementbegreppet inte behandlats på ett tillräckligt utvecklat sätt som vi önskat, utan endast i ett delmoment på en kurs i form av case. Det var just detta faktum som vi såg som en möjlighet för oss att få nya kunskaper och för att gripa tag i ett ämne som vi intresserade oss för. Vi valde att söka om ämnet på databasen Elin med sökorden Revenue Management, Yield Management, intäktsoptimering och prissättning och fann ett antal magisteruppsatser från föregående år som behandlade ämnet. Genom att läsa dessa fick vi en inblick i vad ämnet handlade om och hur hotell arbetar med detta idag. Branschtidningar som har behandlat ämnet har även dessa givit oss en förståelse inom ämnet. Branschtidningen för hotell- och restaurangföretag med titeln Restauratören har varit en inspirationskälla för ämnet då en intressant artikel om hotellåret 2006 återfanns. Vi sökte även litteratur på databasen Lovisa för att få en inblick och fann ett fåtal böcker som behandlade ämnet. Vi ville fördjupa oss i det ämne som vi endast var bekanta med och sökte på tidigare forskning och artiklar om ämnet.

---

<sup>18</sup> Jacobsen, D. I (2002) s. 15

Fortfarande så finns det begränsad svensk litteratur och de artiklar vi analyserat som funnits har varit engelskspråkig.

Vi har valt att använda oss av Robert Cross teorier kring Revenue Management där historiken beskrivs, förutsättningar för Revenue Management och vilka tillvägagångssätt som finns för olika företag inom arbetet med intäktsoptimering. Cross är en etablerad teoretiker inom ämnet och därför upplever vi att han är en trovärdig referensram för vår uppsats.

För att undersöka tillvägagångssättet med Revenue Management har vi även valt att till viss del använt oss av Henry Mintzbergs teorier kring strategier om hur företag ska arbeta med strategisk planering för att uppnå lönsamhet i sin verksamhet. Där tar vi fram vikten av kommunikation för arbetssätt ska fungera och genomföra hela organisationen i arbetet med att sätta upp strategiska mål som sedan bryts ned till delmål som alla parter inom organisationen tar del av. Vi har även använt oss av Claus Nygaard och Lars Bengtssons tankar om konkurrensstrategier som bidrar till uppställande av mål för att sedan nå ut och för att öka marknadsandelar.

Inom prissättning har vi tagit del av Philip Kotlers tankar angående pris och dess funktion i arbetet med att vara en del av marknaden för att motsvara utbud och efterfrågan, för att företag ska differentiera sig mot sina konkurrenter genom Revenue Management och Yield Management. Kotler har varit en genomgående teoretiker under vår utbildning och därför faller det sig naturligt och trovärdigt att applicera hans teorier på vårt empiriska material.

### **3. Intäktsoptimering genom Revenue Management**

*I denna del beskriver vi våra teoretiska utgångspunkter som vi anser har relevans för vår studie. Vi presenterar olika definitioner av begreppet Revenue Management och vilka förutsättningar som teoretiker anser vara viktiga i arbetet. Vi beskriver sedan konkurrensstrategier som ett viktigt element i den marknadsmässiga del som krävs i arbetet. Vi använder oss av teoretiska ståndpunkter angående prissättningsstrategier och kundsegment i valet av prissättning.*

#### **3.1 Begreppen Revenue Management och Yield Management - en introduktion**

Företag som verkar inom servicebranschen använder sig främst av två olika strategier i arbetet med intäktsoptimering. Yield Management och Revenue Management används i syfte för att öka intäkter. Principerna för begreppen är lika i många avseenden men det finns även skillnader. Yield Management är en kortsiktig lösning på intäktsoptimering och innebär att man utnyttjar den kapacitet som finns för tillfället för att inte stå med outnyttjad kapacitet.<sup>19</sup> Revenue Management ser till företagets möjligheter att använda den marknad som finns till förfogande för att optimera intäkter och är en mer långsiktig lösning.<sup>20</sup> Begreppen beskrivs genomgående i det teoretiska material som finns om ämnet men även i praktiken och därför så faller det sig naturligt att en beskrivning sker av båda begreppen för att läsaren ska få en förståelse kring arbetet med intäktsoptimering.

##### **3.1.1 Revenue Management**

*Revenue* betyder intäkt och definieras som försäljningsvärdet av levererade eller utförda prestationer under en viss tid. Det vill säga det monetära värdet som kunderna genererar vid användandet av deras tjänster under en viss period. *Revenue Management* innebär att förutse och i viss mån skapa denna efterfrågan samt att se hur kunderna kommer att svara på de erbjudanden som företag tillhandahåller. Tillvägagångssättet är ett verktyg på mikronivå som hjälper företag att ta del av och förutse alla möjligheter som finns på marknaden på ett taktiskt och strategiskt sätt. Det hjälper företag att förstå de snabba svängningar som präglar dagens marknad och hantera dessa för att kunna matcha utbud och efterfrågan, samt maximera

---

<sup>19</sup> Ingold, A & McMahon- Beattie & Yeoman, I (2000). *Yield Management strategies for the service industries*, s.4

<sup>20</sup> Cross, R, G (1997) s. 1



intäkter på framtida efterfrågan.<sup>21</sup> Det innebär att tilldela rätt produkt till rätt kund på rätt plats vid rätt tidpunkt. Revenue Management är en proaktiv ansats inom intäktsoptimering och är en metod och ett verktyg för att arbeta med strategisk prissättning för att på så sätt uppnå intäktsoptimering vilket benämns som *rätt produkt till rätt kund vid rätt tid för rätt pris*.<sup>22</sup> Att krympa ett företag är inte lösningen på att skapa lönsamhet i slutändan. För att skapa tillväxt är det av vikt att företag ständigt arbetar effektivt och proaktivt med den ständigt föränderliga marknaden.<sup>23</sup>

### 3.1.2 Yield Management

*Yield* betyder avkastning per enhet och tar hänsyn till kunders efterfrågemönster och här sker en rangordning av en redan befintlig efterfrågan för att maximera intäkter vilket är en kortsiktig lösning på intäktsoptimering.<sup>24</sup> *Yield Management* är ett sätt att svara på en existerande efterfrågan och är en reaktiv lösning som används inom branscher med ett reservationsförfarande, till exempel av flygbolag. Syftet med Yield Management är att öka vinsten av försäljning genom statistiska analyser av kunders köpbeteende och förutsägelser av efterfrågan, vilket sedan ligger till grund för segmenterad prissättning.<sup>25</sup> Prognoser är oundvikliga inom systemen för Yield Management och information på krav och bokningsmönster hos konsumenter med olika prisnivåer är nödvändiga för att kunna göra prognoser.<sup>26</sup> I användandet av Yield Management måste företag skapa logiska prisgrupper utformade efter olika kundsegment. Yield Management är en form av prisdiskriminering för vissa målgrupper då priserna sänks när efterfrågan inte är stor och de lägre prisnivåerna är inte tillgängliga när efterfrågan är hög.<sup>27</sup> Nyckelingrediensen inom Yield Management är att formulera prognoser genom att förutspå marknaden och är idag den mest effektiva metoden för att förutse konsumenters behov och för marknaden i sin helhet.<sup>28</sup>

---

<sup>21</sup> Cross, R, G (1997) s. 51

<sup>22</sup> Ibid. (1997) s. 4

<sup>23</sup> Ibid. (1997) s. 1 ff

<sup>24</sup> Cross, R, G (1997) s. 99ff

<sup>25</sup> Lieberman, W. H (1993) *Debunking the Myths of Yield Management*

<sup>26</sup> Ingold, A et al (2000) s. 9

<sup>27</sup> Ibid. (2000) s. 10

<sup>28</sup> Ingold, A et al (2000) s. 11

### 3.1.3 Hitta intäktsmöjligheterna

Cross har valt att beskriva Revenue Management genom att förklara de viktigaste beståndsdelarna inom Revenue Management. Tillvägagångssättet innebär att sänka priser eller att höja dem genom att sätta priser med diskriminering för att bygga marknadsandelar. Företag måste lyfta fram de gömda krav som tillåter möjligheter till prissättning. Det ska även finnas en förståelse för kunders olika behov gällande pris och andra produktattribut. Revenue Management handlar om att öka intäkter utan att minska produkter eller marknadsföring och detta ska åstadkommas genom att identifiera de gömda intäktsmöjligheterna genom att företag använder sin marknadsintelligens som ett konkurrentvapen. Fokus ska ligga på att bygga upp och skapa en intäktsdriven organisation som fokuserar på vinstgivande tillväxt.<sup>29</sup> För att uppnå hållbar tillväxt måste företag enligt Cross bli mindre organisatoriska och mer marknadstänkande och det är marknaden och inte företaget som ska vara i centrum.<sup>30</sup>

Revenue Management har funnits ända sedan produkter och tjänster sålts och konsumerats men dock så är själva begreppet ett relativt nytt fenomen som förändrar människans sätt att göra affärer och sätts i ett nytt perspektiv.<sup>31</sup> Istället för att ställa sig frågan hur mycket tjänsteproduktivitet som kan åstadkommas från människor och processer kommer frågan: Hur mycket intäkter kan genereras från marknadsplatser med existerande resurser? Revenue Management kan genereras på vilken nivå som helst som har till uppgift att söka möjligheter för intäktsoptimering oberoende av företags storlek och omsättning. Begreppet kan användas av såväl stora som små företag och det handlar om hur ett specifikt företag kan gå tillväga för att öka sina intäkter utifrån vilka verktyg och vilka förutsättningar som finns för företaget.<sup>32</sup>

Revenue Management är en existerande sammanfattning av marknadsföring och teknik sammansmält med anställdas kunskap och matematik och hjälper människor att förstå konsumenters förutsättningar som konjunktur, beteende och behov för att uppnå marknadsdominans. Revenue Management är en process som innefattar förståelse, föregripande och reaktion på konsumentbeteende för att kunna maximera intäkter och lönsamhet. Oftast använder sig företag av datoriserade system i arbetet med detta.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> Cross, R, G (1997) s. 5

<sup>30</sup> Ibid. (1997) s. 11 ff

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

<sup>32</sup> Ibid. G (1997) s. 32

<sup>33</sup> Cross, R, G(1997) s. 32

### 3.1.4 Kärnkompetenser inom Revenue Management

Cross har valt att beskriva kärnkompetenser som bidrar till ökning av intäkter. Där företag istället för att fokusera på kostnader fokuserar på pris när kombination ska göras mellan krav och behov, byts den kostnadsbaserade prissättningen ut till marknadsbaserad prissättning. Hotellföretag väljer att fokusera på de kostnader som medföljer tjänsten som produceras och analyserar inte möjligheterna till intäkter. Problematiken finns när det sätts in mycket personal för attraktiva perioder och tas bort under de perioder då efterfrågan inte är stor.<sup>34</sup> Revenue Management innebär att vid hög efterfrågan så maximeras det genomsnittliga rumspriset för att på så sätt maximera intäkterna. Vid låg efterfrågan läggs tyngdpunkt på att maximera beläggningen och förhindra oanvänd kapacitet för att få så mycket intäkter som möjligt.

Företag vill idag leverera produkter utifrån konsumenters krav och vilka behov som finns och därför ska prissättningen motsvara marknaden. Generella prissättningar är därför inte användbara inom hotellbranschen då grundliga analyser måste göras för att sätta pris efter olika målgrupper.<sup>35</sup> Segmentering är viktigt inom intäktsarbetet och priserna sätts utifrån olika kundsegment och dessa koncept är användbara vid produktion av produkter och för marknadsföring. Kunder är mer eller mindre benägna att betala ett visst pris för en produkt eller en tjänst. Det handlar många gånger om den demografiska och den psykosociala profilen och vad kunder är benägna att betala. Dessa omständigheter kan variera från tillfälle till tillfälle. Frågan blir då vad olika kunder är villiga att betala för den specifika produkten vid det specifika tillfället.

Varje individ har ett syfte med en produkt eller tjänst och olika planer på att använda den med olika uppfattning om värdet. Därför ska Revenue Management hjälpa företag att förstå värdet av produkten för att kunna anpassa denna till marknaden vid olika tillfälle. Ju lägre pris som erbjuds, desto mer tjänster och produkter säljs och ju högre priset är desto färre av dessa konsumeras.<sup>36</sup> Lojala och värdefulla kunder är viktiga för företag och därför ska tjänster och produkter reserveras för de kunder som har en betydande roll. Kunder som är ute i god tid ska då erhålla ett bra pris med den kvalitet som motsvarar detta.<sup>37</sup> Kunskap är viktigt inom organisationer och därför ska beslut göras efter vetenskap och inte genom antagande.

---

<sup>34</sup> Ibid. (1997) s. 62

<sup>35</sup> Ibid. (1997) s. 71

<sup>36</sup> Cross, R, G (1997) s. 72 ff.

<sup>37</sup> Ibid. (1997) s. 78

Kunskapen erhålls genom att de som arbetar med detta besitter förmågan att uppfatta relationer mellan olika delar av information för att konstruera koncept, formulera principer och utföra värderingar som ska vara till grund för arbetet. Företag väljer idag att samla in information om kunder för att kunna tillgodose deras behov vid nästa tillfälle och för att kunna göra ett beslutsfattande. Informationen måste dock bli konverterad till kunskap för att användas till att förutspå konsumentbeteende och för att skapa de mest effektiva och lönsamma besluten. Informationen som finns måste emellertid ifrågasättas och analyseras då det inte anses vara det mest tillförlitliga, vilket innebär att beräkningar måste göras för att förutspå konsumentbehov.<sup>38</sup>

Det är av vikt att exploatera varje produkts värde och se innebörden i denna och lyfta fram egenskaper som beskriver produkten eller tjänsten. Slutligen måste intäktsmöjligheterna utvärderas och följas upp för att se hur dessa kan höjas för att skapa lönsamhet. För detta arbete behövs nödvändigtvis inte avancerade system utan kan utvärderas av människor som har kompetens och kunskap om marknaden. Avancerade Revenue Management tekniker har databaser som innehåller konsumentinformation och ger företag en översikt över hur intäkterna kommer att bli av beslut om prissättningar till olika segment. En Revenue Manager använder sedan denna information genom att etablera uppgiften, använda verktygen, koordinera aktiviteter och se till att objekten kan användas för mätning.<sup>39</sup>

Revenue Management är den applicerbara lösningen på disciplinerade taktiker som förutspår konsumentbeteende på en mikromarknadsnivå och ökar produktillgängligheten och pris på tillväxt för intäkter. Hotellföretag fokuserar ofta på kostnader och tänker inte på de intäktsmöjligheter som finns. Många företag är idag så fokuserade på kostnader och de organisatoriska värdena att de glömmer bort kundens värde och betydelsen av denna. Varje kund har olika uppfattningar angående värde men det är av yttersta vikt att tillmötesgå kundernas behov. Cross definierar Revenue Management som en teknik som hjälper företag att förstå kunder och hur intäkter kan optimeras i varje försäljning och på så sätt uppnå marknadsdominans. Att använda kunskap om kunderna ger hotell en möjlighet att använda denna kunskap och då kan rätt produkt säljas till rätt kund till rätt pris vid rätt tidpunkt.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Ibid. (1997) s. 82

<sup>39</sup> Ibid (1997) s. 95

<sup>40</sup> Cross, R, G (1997)

### 3.2 Prissättning

Under många år har prissättning och beslut om kapacitetsallokering inom Revenue Management varit tillgängliga. Företag säljer idag produkter och tjänster till olika mikromarknader till distinkta priser. Olika principer beskriver att prissättningar till lägre nivåer måste öka om prissättningen kan ske till ett högre pris vid senare tillfälle. Att sätta priser i olika nivåer överensstämmer inte alltid med den numeriska ordningen av olika kundsegment<sup>41</sup>

Prissättning är enligt Kotler det enda marknadselementet som bidrar till intäkter. Alla andra element representerar kostnader. Experter menar på att prisnivåer och priskonkurrens är det problemet som företag stöter på när de ska möta marknaden. Prissättning är den faktor som är mest svår att förstå sig på i marknadsvariablerna men pris är också kontrollerbart på den oreglerbara marknaden. Att ändra på priser görs ofta utan tillräckliga analyser. Pris är den summa pengar som betalas för en produkt av god kvalitet och de värden som konsumenter byter ut för att förbruka en service eller en produkt. Det är viktigt att ledare har en förståelse för priser. Externa och interna faktorer påverkar företags prissättningar och de interna faktorerna innefattar marknadsobjektivitet, marknadsstrategier, kostnader och organisationer för prissättning. De externa faktorerna innefattar kraven på marknader, konkurrens och andra miljö och omvärldsfaktorer som ekonomi, återförsäljare och regering.<sup>42</sup>

Priser och prissättning har i alla tider varit de största angelägenheterna för företag och dessa använder sig av analytiker för att undersöka produktionskostnader, fasta kostnader, distributionskostnader och krav på marginaler där företag ska vara ledande i jämförelse med andra företag på marknaden. Det finns olika kostnader som företag alltid måste ta hänsyn till. Fasta kostnader är utgifter som alltid finns för företag och som inte förändras beroende på volym. De rörliga kostnaderna varierar beroende på volym.<sup>43</sup> Det kan anses vara lättare att påverka de rörliga kostnaderna mer än de fasta. Interna kostnader är de som är associerade till att rätta till de problem som uppstår innan tjänsten når ut till kunden. Externa kostnader är de som uppstår när tjänsten konsumeras av kunden och som får läggas ut för att rätta till problem. Investeringskostnader är de kostnader som företag får för att få kunden att återvända.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Feng, Y & Xiao, Baichun (2003) *Integration of pricing and capacity allocation for perishable products*, s. 19

<sup>42</sup> Kotler, P & Bowen, J & Makens, J (1999) *Marketing for hospitality and tourism* s. 445f

<sup>43</sup> Ibid. (1996) s. 491

<sup>44</sup> Ibid. (1996) s. 424

Grundtanken med intäktsoptimering är att fokusera på intäkter och inte på de kostnader som medföljer. Därför så menar Cross att företag ska satsa mer på prissättning och se till de möjligheter som finns på marknaden genom att titta på konkurrenternas prissättning, olika prissättningar baserade på olika nivåer och kundernas olika behov och efterfrågan.<sup>45</sup> Teoretikern beskriver även vikten av att hotellföretag använder sig av olika veckodagar för prissättning och analyserar när efterfrågan är som högst respektive lägst.<sup>46</sup> Det gäller att förutspå efterfrågan under olika tidpunkter och tillfällen. Hotellföretag har länge prissatt sina produkter och tjänster utifrån de kostnader som medföljer men har på senare tid använt sig av prissättning istället för kapital baserade på resurser och krav.<sup>47</sup>

Kostnader sätter utgångspunkter när prissättning skall ske och här analyserar företag de olika intäktsmöjligheterna för varje produkt. Företag vill sätta ett pris som ska täcka kostnaderna som innefattar produktion, distribution och marknadsföring. Priset som sedan ska sättas måste vara avsevärt högre än kostnaderna för att lönsamhet skall ges.<sup>48</sup>



### **3.2.1 Kundsegment och kunders uppfattning om pris och värde på produkten**

Kritiska ståndpunkter inom Revenue Management belyser problematiken kring att prissätta till olika kundsegment. Kritiker till begreppet beskriver faktumet att de kunder som har en högre inkomst inte påverkas av priselasticiteten då de med högre medel kan betala för sina hotellnätter och till ett högre pris. Priselasticiteten påverkar då endast de människor som har medelinkomster.<sup>49</sup> Det är kunden som i slutändan bestämmer om priset på en produkt är rätt och när prissättning sker måste hänsyn tas till kunders uppfattning om priser och hur dessa påverkar konsumenterna. I likhet med andra marknadsbeslut så måste prissättningen vara kund- och marknadsorienterad. Beslutsfattandet kräver antagande och en medvetenhet för olika målgrupper. Effektiv prissättning öppnar dörrar för företag och skall analyseras varför kunder konsumerar och hur de gör sina beslut om konsumtion. Effektiv kundorienterad prissättning involverar en förståelse för värdet som kunder sätter på produkten. Prissättningsstrategier sker efter olika segment och varierar priset efter detta för att motsvara

<sup>45</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 446

<sup>46</sup> Cross, R. G (1997) s. 64

<sup>47</sup> Ibid. (1997) s. 64

<sup>48</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 449

<sup>49</sup> Canina, L & Carvell, S (2003) s. 21

kunders behov och förväntningar. Olika produkter erbjuds med olika priser och här tas hänsyn till marknaden. De flesta hotell och restaurangföretag formulerar sina priser efter efterfrågan på marknaden och priser sätts utifrån vad marknaden kan tyckas vilja betala. Kunder tenderar att se på slutprodukten och ser till värdet på denna.<sup>50</sup>

Konkurrenters prissättning är en av de ledande faktorerna som påverkar prissättning för företag. De som arbetar på försäljningsavdelningar på hotell måste därför ta hänsyn till pris, kvalitet, och kännetecken hos konkurrenternas produkter och tjänster. Hotellföretag kan göra detta på olika sätt genom att besöka andra hotell för att få en pris och produktbild av konkurrenternas utbud för att göra en jämförelse utifrån sitt egna produktutbud. Frågan kan även ställas till kunder om hur de uppfattar konkurrenternas prissättning och hotellföretag måste därför sätta priser som motsvarar standard och service och matcha dessa till konkurrenterna med likvärdigt utbud och standard.<sup>51</sup> Kunder sätter ett visst värde på produkter och tjänster beroende på de behov och krav som de sätter på attributen. Enligt Cross beror kunders värderingar på faktorer som alternativ från konkurrenter, inkomst, och det tillfälliga behov av produkten eller tjänsten. Om priset går över dessa krav köper inte kunden tjänsten. Ovanstående faktorer används som förutsättningar vid prissättning i arbetet med Revenue Management.

Kunder har idag är stor genomslagskraft i prissättningar då företag många gånger får rätta sig efter vad kunderna är beredda att betala för tjänster. Det är olika förutsättningar för kunder som gör att prissättningar sätts. Det kan vara svårt att förutspå konsumentbeteende och det är nödvändigtvis inte demografiska eller psykologiska faktorer som bestämmer om kunden vill använda sig av tjänsten och vilket pris kunden är villig att betala för tjänsten.<sup>52</sup>

Cross beskriver segmenterad prissättning i Kotler genom konsumenters olika uppfattning av en produkt eller service. Kunder uppfattar inte produkter och tjänster på samma sätt och sätter olika värde utifrån vilka variabler kunderna har sedan innan. Cross menar på att det ska finnas en öppenhet när det gäller nivåer av prissättningar vid olika tillfällen för att kunden inte skall

---

<sup>50</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 453 ff.

<sup>51</sup> Ibid. (1996) s. 463

<sup>52</sup> Cross, R, G (1997) s. 68

känna sig åsidosatt och lurad, då de måste veta priset för att kunna välja den specifika servicen vid rätt tillfälle. Han uttrycker också den etiska moralen i sammanhanget och beskriver detta som att det går inte att tillhandahålla för mycket information om kunderna och de olika värden som de sätter på produkter och service. Med kunskap om kunderna kan rätt pris sättas genom rätt beslutfattande. Kostnaden för att använda prisdiskriminering ska inte överskrida den ökning av intäkter som prisdiskriminering ger. Kunderna får heller inte bli förvirrade av de olika prissättningarna.<sup>53</sup> Att svara på konkurrenternas prissättningar genom att ifrågasätta varför konkurrenterna väljer att sätta olika priser, om det är för att öka marknadsandelar, utnyttja kapacitet, att möta förändrade kostnader eller för att förändra företaget genom olika prissättningar är faktorer som företag måste ta hänsyn till när de skall svara på prisförändringar.<sup>54</sup>

### **3.3 Handlingsfrihet som Revenue Manager**

Cross beskriver marknadssegmentering som en bidragande faktor för marknadsbaserad prissättning för att erhålla maximal intäktsoptimering. Därför så används segmentering när priser ska sättas.<sup>55</sup> Beslut om prissättning fattas på olika nivåer genom att mål ställs upp för att sedan kommunicera ut dessa till andra led.

För att organisationers målsättning skall kunna fungera krävs det att den konkreta aktiviteten klagörs och bryts ned i enskilda faktorer. Ofta finns det en hierarkisk struktur på målsättningar på olika nivåer. Målformuleringar bör vara så klara och enkla att de kan användas för att leda verksamheten. Underordnade vet att de legitimt kan kritiseras om de inte håller sig strikt till de instruktioner som de fått. Därför så faller det sig naturligt för underordnade att lägga stor vikt vid att reglerna efterföljs och kanske även i de fall då de tror att flexibilitet skulle ha gett en mer effektiv lösning av det specifika problemet utifrån den egentliga omsättningen.<sup>56</sup> Paul Flaa, Dag Hofoss, Finn Holmer-Hoven, Torsten Medhus och Rolf Rønning beskriver olika förutsättningar för beslutsprocesser då preferenser och målsättningar utvecklas efterhand och kan då betraktas som ett resultat av och inte som en

---

<sup>53</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 477

<sup>54</sup> Ibid. (1996) s. 489

<sup>55</sup> Cross, R. G (1997) s. 76

<sup>56</sup> Flaa, P, Hofoss, D, Holmer-Hoven, F, Medhus, T, Rønning, R (1998) *Introduktion till organisationsteori*, s.93



förutsättning. Learning by doing innebär att människor måste handla för att veta vad man vill och inte omvänt.<sup>57</sup>

Målstyrning från ledningens sida handlar om att den överordnade instansen meddelar de underordnade funktionerna om önskade resultat och fastställande av resursramar och här har den underordnade friheten att välja och med vilka medel målen ska uppnås. Det är av vikt att anställda får vara med och bestämma de olika delmålen för att arbetet ska genomsyras. Syftet med målstyrning är att ge olika enheter större frihet för att öka den totala effektiviteten och de underordnade rapporterar sedan resultaten till högre enheter för att bevara kontrollaspekten. Detta sätt bidrar till bättre kommunikation mellan de olika delarna av företaget.<sup>58</sup> Då Grönroos skriver om ”empowerment”, även kallat handlingsfrihet, menar han att kontaktpersonalen har befogenhet att fatta beslut och vidta åtgärder i ett stort antal tänkbara problemsituationer.<sup>59</sup>

### 3.4 Mätverktyg

Lieberman beskriver olika kriterier för att bygga framgång i ett företag genom arbete med Revenue Management. Det ska finnas verktyg för mätning för att synliggöra effekterna av arbetet med intäktsoptimering. Man måste även synliggöra affärspolicy och processer. Att försäkra beslutfattande och auktoriteter vilket görs genom tillgodoräknande. En integrering måste ske av Revenue Management med andra avdelningar så att arbetet genomsyrar hela organisationen och att anställda förstår vad arbete med intäktsoptimering innebär. Ansvariga och anställda måste förstå gränser och hinder med Revenue Management systemen och se till möjligheter och hinder inom systemen. Förebyggandet av karriärbanor och support i tongångar skall ske i arbetet före och efter Revenue Managementarbetet.<sup>60</sup>

Inom hotellindustrin används mätverktyget *RevPAR* och används som mätning vid benchmarking. Hotell kan på detta sätt använda detta inom Revenue Management programmet och se till effektiviteten och till förbättring i förhållande till konkurrerande hotell. Fördelarna är att hotell kan mäta sig med andra hotell genom att se till RevPAR men

---

<sup>57</sup> Flaa, P et al. (1998) s. 99

<sup>58</sup> Flaa, P et al. (1998) s. 102

<sup>59</sup> Johnson, P. (1994) i Grönroos, s. 382

<sup>60</sup> Lieberman, W. H (1993) s. 104

informationen kan också vara missledande. Jämförelser kan användas vid bokningar, förhandlingar och se till fördelarna som andra konkurrerande hotell har för att kunna effektivisera beslutsfattandet, samt se till andra evenemang som ligger inom kontrollen för Revenue Management. RevPAR beskriver Revenue per available room vilket kan översättas som intäkt per tillgänglig enhet. RevPAR används som mätverktyg för att se hur intäktsarbetet slagit ut och vilka effekter det har kommit att bli. RevPAR kan räknas ut som intäkt per rum delat med totala antalet rum på ett hotell. *RevPAC* beskriver Revenue per available customer vilket kan översättas till intäkt per tillgänglig kund. Dock ska inte hotell endast förlita sig på detta system och det har visats sig att de företag som är mest framgångsrika inte enbart förlitar sig på detta när det sker utvärdering av olika beslut som gjorts med hjälp av detta system. Statistiken ska se till hur intäktsarbetet har fungerat och inte till hela organisationen.<sup>61</sup>



---

<sup>61</sup> Liebermann, W.H (2003) *Getting the most from Revenue Management*. s. 106 f

## 4. Analys

I denna del sammanväver vi våra valda teoretiska utgångspunkter med vårt empiriska material som vi hämtat från intervjuer med respondenter för att knyta an till deras tillvägagångssätt i arbetet med Revenue Management. Strategisk, utefter ordningar av frågeställningarna, har vi i särskilda delar valt att först presentera Revenue Managementarbetet i praktiken för att sedan presentera teorin i temat. I andra delar har vi valt att först presentera teoretiska utgångspunkter som vi sedan väver samman med empiri och analys. Citaten som vi använder oss av ger en intressant, trovärdig och beskrivande bild av arbetet med intäktsoptimering.

### 4.1 Revenue Managers om Revenue Management

*”Revenue Management för mig är sammanfattningsvis allt jag gör i min yrkesroll. Att träna nya bokningsagenter till att göra en analys. Den vedertagna definitionen är att sälja rätt rum till rätt pris vid rätt tillfälle till rätt antal nätter. Men detta är inte hela sanningen. För om vi en dag inte skulle ha den efterfrågan så skulle vi kunna sälja våra rum till lägre priser och det gör vi inte. Det handlar också om imagebyggande och marknadsföring och det handlar om status för sitt eget bolag. Det är bestämt att just mitt hotell ska vara det dyraste hotellet och vi accepterar då att vi har en lägre beläggning.”<sup>62</sup>*

Ovanstående citat på definitionen av Revenue Management sammanknyts till de frågeställningar som vi konstruerat för uppsatsen. Definitionen innehåller de förutsättningar som en Revenue Manager upplever som viktigt i arbetet med Revenue Management. Detta visar även på hotells prissegmentering och vilka bokningssystem som används för att genomföra detta. Citatet visar på en bra sammanfattning för tillvägagångssättet som Revenue Managers använder sig av. Revenue Management kan ha många definitioner utifrån vilket område och vilken inriktning som man väljer att beskriva. För att nyansera definitionen ger vi läsaren Cross definition på begreppet för att sedan jämföra denna med respondenternas definitioner:

*”Revenue Management är en proaktiv ansats inom intäktsoptimering vilket är en metod, ett verktyg och ett tillvägagångssätt för att arbeta med strategisk prissättning, för att på så sätt uppnå intäktsoptimering vilket benämns som rätt produkt till rätt kund vid rätt tid för rätt pris.”<sup>63</sup>*

Enligt Cross som tidigare nämnt innebär Revenue Management att förutse och i viss mån skapa en efterfrågan samt se hur kunderna kommer att svara på företagets erbjudande.<sup>64</sup> Här

---

<sup>62</sup>Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotel, 2007-05-04

<sup>63</sup> Cross, R, G (1997) s. 4

<sup>64</sup> Cross, R, G (1997) s. 51

krävs det ett omfattande arbete inom yrkespositionen Revenue Manager där denne måste vara i takt med att se till efterfrågeutbud, konkurrenter och kunder för att kunna skapa denna efterfrågan inom branschen.

*”Egentligen finns det ingen men det är Kotler som är vår ledstjärna. Det är han som introducerade begreppet för mig. Det är ju förstås rätt pris till rätt kund vid rätt tillfälle men sedan kan man lägga till rätt antal nätter och så vidare. Det kommer från huvudkontoret och den centrala Revenue Managern. Jag har förstått det som att Revenue Managers är en bristvara.”<sup>65</sup>*

Att sälja rätt pris till rätt tillfälle är något som respondenterna nämner alla mer eller mindre i deras egna definitioner av Revenue Management och detta handlar om att sätta pris utifrån den produkt som de säljer till rätt kund. Däremot skiljer sig ett svar något när det nämns att beroende på vilket hotell man ansvarar för i en eventuell hotellkedja kan det bero på hur en Revenue Manager går tillväga i sitt arbete med Revenue Management. Detta anser även Grönroos som åsyftar på att det spelar en stor roll vilken kedja som arbetar med intäktsoptimering då vissa kedjor arbetar mer eller mindre med intäktsfokusering.<sup>66</sup> En av respondenterna menar att om denne arbetar på ett hotell med högre logipriser, får denne också acceptera att det finns andra hotell inom samma hotellkedja som kan svara med sitt utbud till den efterfrågan som finns. Då får det dyrare alternativet stå tillbaka och ha en lägre beläggning för att låta det andra hotellet inom kedjan komma fram. Huvudsyftet inom Revenue Management är att skapa så mycket intäkter som möjligt men ibland får det hela perspektivet visa sig när en Revenue Manager inte bara tänker på sitt hotell utan också på hela koncernen. En annan respondent nämner att i definitionen av Revenue Management kan det även läggas till rätt antal nätter. Detta kan bli lättare att förstå då en överblick på de rörliga kostnaderna kontrolleras. Gäster som stannar fler nätter innebär exempelvis mindre städning för hotellet. Med gäster som stannar en natt krävs det omfattande resurser på städning, självfallet, mellan varje dag, till skillnad från då samma gäst stannar tre nätter då det endast krävs lite lättare städning varje dag. Detta kan även gälla den tid som krävs vid incheckning. Med ett stort antal incheckningar varje dag med gäster som bara stannar en natt kräver mer tid i receptionen och personalen får ägna mer tid till incheckning än annat, till skillnad från att ha mindre incheckningar eftersom att gästerna stannar flera nätter. Dessa faktorer är bidragande till att intäkterna kan påverkas, och därför kan detta vara anledningen till att respondenterna

---

<sup>65</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

<sup>66</sup> Intervju med Christian Grönroos, 2007-03-06

anser att en ytterligare bit ska läggas till på definitionen Revenue Management vilken är rätt antal nätter.

Själva Revenue Managementarbetet ska hjälpa företag att förutse potentialer på sin marknad, de kvicka pendlarna som existerar och en anpassning med sitt utbud så att utbudet möter efterfrågan för att maximera sina intäkter. En respondent nämner att Revenue Managementarbetet aldrig hade fungerat utan receptionspersonalen. Receptionspersonalen har en betydande roll efter att prissättningen har satts och vid flytande priser som kan ändras dagligen beroende på efterfrågan.

*”Intäktsoptimering fungerar om det ges en bra information till anställda om arbetet och det ska finnas en enkel information för receptionspersonalen. Intäktarbetet fungerar inte utan receptionspersonalen. Man måste våga neka en gäst om det visar sig att denne inte ska stanna ett visst antal nätter och man vet att andra gäster kommer att komma in och övernatta längre till ett bättre pris. Att sälja ett rum till rätt pris till rätt kund är Revenue Management. Jag fick söka upp själva begreppet när jag sökte tjänsten vad det egentligen betyder.”<sup>67</sup>*

Denne menar på att de som sitter med arbetet på intäktsoptimeringen kan planera och bestämma hur mycket de vill inne på kontoret men så länge det inte kommuniceras till frontpersonalen så brister hela kedjan. Cross menar också på att innebörden för att ett arbete inom Revenue Management ska fungera krävs att det betraktas på flera olika faktorer. Han anser att Revenue Management är ett existerande sammandrag av marknadsföring och teknik förenat med de anställdas kunskap och matematik och hjälper människor att förstå konsumenterna. Revenue Management är en process som innefattar förståelse, föregripande och reaktion på konsumentbeteende för att kunna maximera intäkter och lönsamhet genom att hotell i detta arbete oftast använder sig av datoriserade system.<sup>68</sup> På så sätt anser Cross att kunskapen erhålls genom att de som arbetar med detta besitter förmågan att uppfatta relationer mellan olika delar av information, för att konstruera koncept och formulera principer som ska vara till grund för arbetet. Företag väljer idag att samla in information om kunder för att kunna tillgodose deras behov vid nästa tillfälle och för att kunna göra ett beslutsfattande. Detta informationssökande är omfattande och det krävs att en Revenue Manager kan göra flera bedömningar gällande gäster och deras efterfrågan. Den vanligaste är att försöka förutse hur beläggningen på rum kommer att se ut i framtiden och därefter sätta priset. Det pris som sätts är då helt oberoende på hur hotellet beräknar hur länge gästerna

---

<sup>67</sup> Intervju med Revenue Manager Clarion Hotel inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>68</sup> Cross, R. G (1997) s. 32

kommer att stanna. En bra bild av efterfrågan krävs som Revenue Manager. De måste kunna förutse hur hög efterfrågan kommer att vara på sina hotellrum, eller att kunna veta hur många gäster som inte dyker upp eller att förutspå walk-in gäster.<sup>69</sup> En Revenue Manager använder information som samlas in för att etablera uppgiften, använda verktygen, koordinera aktiviteter och se till att objekten kan användas för mätning.<sup>70</sup> Nedan följer en arbetsbeskrivning för en Revenue Manager som vi har fått ta del av från en av våra respondenter för att läsaren ska få en uppfattning om vad yrkespositionen Revenue Manager innebär:

*Försäkring skall ske om att jag implementerar de elva grundstenarna och visar en glädje, ett innovationstänkande och en omtanke i mitt dagliga arbete. Det är mitt ansvar att jag dagligen uppdaterar om vad som sker på mitt hotell och till resten av kedjan via intranätet. Det är mitt ansvar att rapportera risker och hinder som finns på mitt hotell, och rapportera detta till överordnad och eventuellt till huvudkontoret.<sup>71</sup>*

Denna beskrivning visar till vikten av att Revenue Manager kontinuerligt rapporterar om aktuell information till andra hotell inom kedjan och till de arbetsuppgifter som beskrivs som grundstenarna inom hotellkedjan. Att vara en del i den föränderliga marknaden genom innovationstänkande ses som en viktig förutsättning för att verka inom yrkespositionen.

#### **4.1.1 Att arbeta med Revenue Management**

Att arbeta med Revenue Management och verka i den föränderliga bransch som hotellbranschen är, kräver att dagligen arbeta utifrån faktorer som är avgörande för hur intäkterna kan optimeras. Som tidigare nämnt innebär Revenue Management att förutse och i viss mån skapa efterfrågan samt se hur kunderna kommer att svara på hotellets erbjudande. Vad är det då egentligen de gör på sitt arbete när de ska tänka på hotellets intäkter?

*”Jag börjar med att analysera vad som har skett på natten, vilka gäster som bor på hotellet, priser, att vissa gäster egentligen inte skulle ha tagits emot just denna natt intäktsmässigt och om man kan tänka annorlunda nästa gång en gäst kommer in och vill ha ett specifikt pris.”<sup>72</sup>*

---

<sup>69</sup> Vinod, B (2004) s. 182 *Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry*.

<sup>70</sup> Cross, R, G (1997) s. 95

<sup>71</sup> Arbetsbeskrivning för en Revenue Manager på ett av de resresenterade hotellen, se bilaga 2007-05-05

<sup>72</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

Analyser, prognoser och prissättning är viktiga beståndsdelar som dagligen åstadkoms och tillvägagångssättet mellan olika Revenue Managers kan skilja sig åt men alla tar hjälp och använder sig av de olika systemen som finns. En respondent svarar att ” *Själva arbetet är väldigt mycket knappande och att sitta framför datorn.*”<sup>73</sup> En annan respondent styrker uttalandet med sitt svar då det gäller mycket knappande framför datorn i yrket som Revenue Manager. ”*Jag börjar dagen med att titta i den elektroniska dagboken i Fidelio*”<sup>74</sup>. *Jag analyserar intäkterna från gårdagen och ser vilka gäster som är boende på hotellet. Jag tittar även på Average House Rate och går igenom RevPAR, ser på konkurrenterna och tittar på The Daily Bench.*”<sup>75</sup> Average House Rate är det genomsnittliga rumspris på de rum som sålts under en dag. The Daily Bench är ett system för hotell som samlar information om beläggning och priser på hotellen i staden, vilka alla hotell som köpt tjänsten kan ta del av. Däremot visas inte vilket hotell som är vilket. Detta verktyg kan vara effektivt att använda för att se hur hotellet ligger till jämfört med sina konkurrenter. Respondenten beskriver vad som händer när denne kommer till arbetet och vilka områden som måste tas hänsyn till för att lägga upp nya strategier under dagen. Ovanstående beskrivning är grundläggande för de dagliga besluten och genom att granska uppgifterna om den kortsiktiga historiken i de datoriserade systemen, underlättas de olika arbetsuppgifterna som finns under dagen.

Användningen av verktyg för mätning är genomgripande och speglar dagligen arbetet för alla respondenterna. Ett omfattande verktyg, som används dagligen och som är mycket betydande för Revenue Managementarbetet, är EzRMS, Easy Revenue Management Solutions. ”*EzRMS samlar varje natt information skickad från Fideliosystemet och har allt som en människa inte kan analysera. Systemet lägger in allt som händer i staden som kongresser, påskdagar och helger. Systemet skriver in vilken påverkan detta gör på påsken på grund av att helgdagarna oftast inte ger en bra beläggning.*”<sup>76</sup> Verktöget är självlärande på så vis att det känner av den information som hotellpersonalen valt att lägga in. Exempelvis att det föregående år inprogrammerades att påsken infaller under aktuella dagar för att systemet senare år ska veta detta. Det kan även läggas in rörliga viktiga dagar och inte enbart fasta betydelsefulla dagar. Cross anser att informationen ska transformeras till kunskap genom insamling, tolkning och användning för att kunna förutspå konsumentbeteende som sedan ska bidra till att skapa de

---

<sup>73</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

<sup>74</sup> Fidelio är ett Front Office program som innehåller funktioner som behandlar reservationer, kassa, hotellstädning, standards, reception och standardrapporter.

<sup>75</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotel inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>76</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

mest effektiva och lönsamma besluten. Informationen som mottas ska ifrågasättas, sorteras, filtreras och analyseras genom beräkningar som måste göras för att förutspå konsument behov.<sup>77</sup> Ledaren ska vidare vara medveten om den information som erhålles från de olika systemen och analysera denna för att kunna applicera och genomföra för bästa resultat.

*”Kort och gott innebär detta att jobba med dagspriser och jag arbetar med dynamiska priser och uppdaterar dagligen och ser till att man ha rätt priser ute och tittar på att bokningarna är okej och ser till prisbiten av det hela. Men det som rör intäkterna direkt är att se till att det är rätt pris per dag.”<sup>78</sup>*

Vi anser att rätt pris är det pris som sätts så att efterfrågan möter utbudet. Med detta menar vi att sätta ett högre pris vid hög efterfrågan och ett lägre pris vid lägre efterfrågan. Här berättar respondenten vikten av att uppdatera priser för varje dag, och detta blir då det rätta priset, då systemen inte alltid uppfattas som tillförlitliga och här behövs en mänsklig faktor som bestämmer de olika pris koder som läggs in i systemet vilka sedan ska vara tillgängliga för exempelvis receptionspersonal.

*”Som Revenue Manager är det jag som utför omvärldsanalyser och marknadsanalyser bland annat genom att titta i branschtidningen Horeste och går efter den statistik som finns i denna. Även medlemskapet i olika system bidrar till att se till marknaden och jag kan då sätta pris utifrån mina konkurrenter. Jag ser vad som sker i staden med en framförhållning på nio år. Exempelvis som kommer det 2009 att ske en FN-konferens och människor som ska delta på denna bokar redan nu till ett bra pris.*

Omvärldsanalyser är en bidragande för att kunna förutspå vilka gäster som är potentiella besökare. Framförhållning är också en viktig beståndsdel för att kunna göra prognoser för prissättning.”*Vi arbetar kontinuerligt med vilka priser som ska sättas idag, imorgon, veckan därpå och vid framtida evenemang i staden. Vilken beläggning hotellet har och vilket pris som man kan tänkas ta ut för ett hotellrum. Det viktigaste att titta på är efterfrågan inom branschen”.*<sup>79</sup> Att vara i takt med marknaden och de evenemang som kan påverka verksamheten är viktigt och här ser respondenten till intäktsmöjligheterna. Här förutspår respondenten antal rum som kan komma att säljas och till vilket pris. Det räcker inte med att ha framförhållning på en dag då en Revenue Manager måste förutspå och göra beräkningar på vad som kommer att hända i framtiden för att sätta pris efter detta. Cross anser att företag som arbetar med Revenue Management ska satsa mer på prissättning och se till de möjligheter som finns på marknaden genom att titta på konkurrenternas prissättning, olika prissättningar

---

<sup>77</sup> Cross, R, G (1997) s. 82

<sup>78</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

<sup>79</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30



baserade på olika nivåer och kundernas olika behov och efterfrågan.<sup>80</sup> Detta anser även Rama Yelkur och Maria Manuela Nêveda DaCosta i sin artikel om differentierad prissättning. De menar att olika prissättningar används på produkter och tjänster beroende på vilken stad hotellet är beläget i.<sup>81</sup> Detta tillvägagångssätt skapar en förståelse för marknadens betydelse för prissättning och hur företag ska samla in information för att kunna motsvara utbudet efter efterfrågan genom att sätta rätt priser i de operativa systemen. Vi har uppfattat våra respondenters svar som att trots att alla användbara system används dagligen eftersom de visar på statistik om vad som hänt föregående år, är historiken en liten del i Revenue Managementarbetet. Det är givetvis intressant att veta hur hotellet ligger i jämförelse med föregående år men det är idag och i framtiden en Revenue Manager måste inrikta sig på. En respondent har svarat så här angående vikten av att blicka tillbaka. *”Jag måste veta vad som händer runtomkring och veta min marknad, men bara 5- 10 % ägnas åt historik. Vi tar sedan med detta till framtiden.”*<sup>82</sup> Det är inte av intresse att veta att hotellet lyckades sälja det rummet till det priset på den tiden igår, det viktiga är att se på att hotellet ska klara av att optimera intäkterna idag genom att sälja det rummet till det priset beroende på den efterfrågan som finns för tillfället. Revenue Management ska enligt Cross förbättra produktiviteten på intäkterna genom att generera en insikt för de kraven på hotellets tjänster och service och detta åstadkoms genom att maximera priser och tillgänglighet på produkter.<sup>83</sup> Vi anser att det är viktigt att tänka framåt och inte bakåt i tiden för att kunna förutspå vad som kommer att hända på marknaden och sedan ta beslut efter detta.

I intervjuerna ställdes frågan på vilket sätt en Revenue Manager kan känna av sin marknad och hur denna i så fall går tillväga. En respondent menade på att det är viktigt med att visa sig ”ute där” samt att ibland göra grundliga undersökningar. *”Vi kan skicka en säljare som besöker alla industriområden i närheten av den flygplats där många av våra gäster flyger ifrån. Vi kan ringa upp vissa företag och fråga varför de bokar hos våra konkurrenter och fråga om vi kan göra någonting för dem. Vi får även en lista på de gäster som bokar oss mer än vad de bokar våra konkurrenter.”*<sup>84</sup> Managern berättar vidare att denne själv kontaktar de kunder som bokar andra hotell och ger dem bättre alternativ för att fånga dessa till den egna verksamheten. Detta är en strategi som denne använder sig av vilket innebär att det ägnas

---

<sup>80</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 446

<sup>81</sup> Yelkur, R & M. M. N. Dacosta, (2001) sid. 254

<sup>82</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>83</sup> Cross, R, G (1997)

<sup>84</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

mycket tid åt att knyta nya avtal med kunder som anses vara värdefulla för hotellet. Vi anser att detta är ett bra sätt att hålla kvar kundrelationerna på då hotellen tar hänsyn till faktorer som image och trovärdighet i arbetet med Revenue Management. *”Vi tittar på marknaden genom att gå in på hemsidor och ser då vad som händer runt om i staden och vilka evenemang som kommer upp. Jag har en egen evenemangslista som visar vad som händer 12 månader framåt för att inte missa kongresser, konserter och idrottsevenemang som kan påverka”*<sup>85</sup> Evenemang genererar oftast mycket människor som behöver logi och detta utnyttjar respondenterna och tillgodoser kunder genom att ge fördelaktiga priser till dem som bokar i förväg för att sedan höja priserna ju närmare evenemanget kommer.

Det finns en stor konkurrerande marknad i stora städer och alla hotell vill få ut så mycket som möjligt för sina rum och tjänster. Däremot handlar det inte alltid om att ha de högsta priserna, eftersom gästerna möjligtvis väljer ett annat billigare alternativ och då är det inte lönsamt att sälja ett rum för högsta priset i staden, om hotellet istället kunde sälja femton rum om de varit benägna att sänka sitt pris till en lägre nivå. *”För om vi en dag inte skulle ha den efterfrågan så skulle vi kunna sälja våra rum till lägre priser och det gör vi inte”*.<sup>86</sup> Respondenten väljer hellre att bygga upp hotellets image än att sänka priserna och detta kan i vissa fall inte medföra till ökning av intäkter då detta leder till att hotellet inte blir fullbelagt. Dock är detta en strategi hotellet har valt sig av för imagebyggande. Att förstå kundbehovet menar Cross är väsentligt som Revenue Manager och förståelse skapas genom att känna av sin marknad och inse att det efterfrågas olika logimöjligheter till ett visst pris. Han menar vidare att det är marknaden och inte företaget som ska vara i centrum.<sup>87</sup> De studerade hotellen betraktar sina konkurrenter genom olika tekniker och intervjupersonerna berättar att Revenue Managers tittar på hemsidor eller använder sig av The Bench vid prissättning. Det gäller att vänta till rätt tillfälle när prissättning ska ske.

Enligt Cross ska en Revenue Manager använda sin marknadsintelligens för att nå konkurrensfördelar och detta kan åstadkommas genom att ta till olika redskap.<sup>88</sup> En respondent berättar att *”Man väntar på vem som sänker sina priser först och ingen vill vara först. Alla har is i magen och det är som ett spel. Olika vågar först och det handlar om bokningsläget. Får vi en gigantisk avbokning måste vi vara först och alla kommer sedan*

---

<sup>85</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>86</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>87</sup> Cross, R, G (1997)

<sup>88</sup> Cross, R, G (1997)

efter”<sup>89</sup> Enz et al anser i sina påståenden om prissättning och prisdiskriminering då konkurrerande hotell sänker sina priser på den lokala marknaden. Här kan ägare och operatörer känna sig pressade att sänka sina priser på grund av att konkurrenterna gör det för att vara en del av marknaden och för att undvika att minska efterfrågan. Det är den lokala efterfrågan som ofta sätter priserna och RevPAR baseras på olika hotell och deras förhållande till andra konkurrenter gällande prissättning.<sup>90</sup> Hotelloperatörer måste förstå vikten av känsligheten genom kundernas krav på hotellrum och de ekonomiska faktorerna för att maximera effektiviteten av Revenue Management strategin. Om efterfrågan är låg måste hotellen sänka sina priser för och är efterfrågan hög så höjs priserna. Frågan är dock när priserna ska sättas? Vid hög efterfrågan på marknaden ska priserna höjas och vid låg efterfrågan ska priserna sänkas. Hotell kan välja att sänka sina priser när de ser att konkurrenterna står fullbelagda och konkurrenternas utbud har motsvarat efterfrågan. Men det kan även vara så att de höjer priserna då de vet att de anses som attraktiva då utbudet av hotellrum är lågt. Intäkter och prissättning påverkar den efterfrågan som finns på hotellutbud.<sup>91</sup> I fallet om nedsättning av priser är det viktigt att ändå hålla en jämn nivå för att kunde inte ska kunna förutspå att vissa hotell alltid sänker sina priser ju närmare ankomstdatum man kommer. Det handlar om image och hotell vill hålla en profil som motsvarar standard och för att vara en del av branschen är det viktigt att differentiering inte endast finns genom lägre priser. Även andra metoder används för att övervaka konkurrensen och där en respondent berättar om sina ”Mystery shoppers”. Det är personer från hotellet som utger sig för att vara en vanlig gäst som väljer att checka in på ett konkurrerande hotell eller bara övervaka och observera. Detta sätt är till för att se om konkurrenternas utbud, pris och kvalitet hänger samman. ”Det är viktigt i ett Revenue arbete att hålla ögon öppna för andras produktutbud och priser.”<sup>92</sup> Likväl som Cross beskriver så är innebörden av Revenue Managementarbetet för en organisation att kunna sätta diskreta priser för att bygga marknadsandelar.<sup>93</sup> Här har vi förstått att hänsyn tas till den mänskliga faktorn som behövs utöver systemen då personer används för att söka information som ska bidra till den egna verksamheten. Vi har uppfattat och menar att trots att den teknologiska utvecklingen går framåt och nya system konstrueras, behövs det ändå en mänsklig faktor som kan analysera det innehåll som systemen administrerar. De operativa systemen kan inte koppla samman all information och analysera denna som prissättningen baseras på. Att se sig om och undersöka

---

<sup>89</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

<sup>90</sup> Enz, C. A et al. (2004) s. 7

<sup>91</sup> Canina, L & Carvell, S (2003) s. 5

<sup>92</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>93</sup> Cross, R, G (1997)

konkurrenternas priser är effektivt för att kunna vara i takt och inte ligga under eller över nivån som konkurrenterna håller.

#### 4.1.2 ”Det går inte att spara sig till framgång”

Som tidigare nämnt är grundtanken med intäktsoptimering att fokusera på intäkter och inte på de kostnader som medföljer. Företag måste därför satsa mer på prissättning och se till de möjligheter som finns på marknaden genom att titta på konkurrenternas prissättning, olika prissättningar baserade på olika nivåer och kundernas olika behov och efterfrågan.<sup>94</sup> Dock så är det kostnaderna som sätter utgångspunkter när prissättning skall ske och här analyseras de olika intäktsmöjligheterna för varje produkt. Priset ska täcka de kostnader som innefattar produktion, distribution och marknadsföring och ska vara avsevärt högre än kostnaderna för att lönsamhet skall ges annars blir det inte vinstgivande i längden.<sup>95</sup> Frågan kan ställas om det går att prissätta tjänster och produkter utan att ta hänsyn till kostnader för olika avdelningar i arbetet. Denna fråga har vi ställt oss i vår studie men har uppfattat att respondenterna fokuserar på intäkter och nedan beskrivning visar på inställningen till de kostnader som finns.



Cross beskriver problematiken inom hotellbranschen då det sätts in personal under högsäsong och tar bort personal under lågsäsong. De fokuserar på kostnader och tänker inte på intäktsmöjligheter.<sup>96</sup> En respondent anser att det finns andra yrkespositioner som ska fokusera på kostnaderna och menar: *”Det finns andra människor inom hotellet som tar hand om kostnaderna så de lägger jag inte vikt vid.”*<sup>97</sup> En av respondenterna berättar om att det finns ett intresse för kostnader då det gäller personalkostnader och säger: *”Jag anser att om en anställd innebär minskade kostnader och ökade intäkter ska den anställde finnas med hos oss. Jag tycker att hotellarbetet ibland är alldeles för kostnads fokuserat. Det går inte att spara sig till framgång.”*<sup>98</sup> Till skillnad från Cross så anser Christian Grönroos att kostnadsfokusering måste finnas inom arbetet med intäktsoptimering och servicekvalitet. Dessa faktorer går hand i hand men han ställer sig frågan hur mycket servicekvalitet får kosta och vilka kostnader som ska styra intäkterna. För att mäta servicekvalitet måste ansvariga ta

<sup>94</sup> Kotler, P et al. (1996) sid. 446

<sup>95</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 449

<sup>96</sup> Cross, R, G (1997) s. 62

<sup>97</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>98</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

hänsyn till vad de olika delarna inom servicekvalitet kostar.<sup>99</sup> En parallell dras mellan Grönroos tankar om servicekvalitet och det utbud som hotellen erbjuder till olika kundsegment.

*”Kostnader beror på hur de räknas. Kostnader att göra reklam är en kostnad men dessa tänker inte jag på. Men jag tänker på vilka gäster vi vill ha. Det medför alltid kostnader för frukost i och med att en gäst bor på hotellet men annars går resterande pengar direkt till oss. När det gäller samarbetet med resebyråer och Malmö Turism så betalar gästen till oss exempelvis 1000 kronor men av dessa pengar så ska resebyrån ha sin provision av detta. Om gästen bokar på hemsidan så betalar de samma pris. Resebyråerna används som marknadsföring och gör ett arbete för oss och vi syns utåt. Dessa kostnader kan aldrig bli så stora som annonser i tidningar. Man kan inte bara stå på sina egna ben. Men vi bestämmer när vi vill använda oss av dem.”<sup>100</sup>*

Vi har uppfattat detta som att samarbeten med andra led gällande kostnader är förhållandevis små jämförelsevis med de kostnader som medföljer vid exempelvis marknadsföring. Här finns en likhet med Grönroos tankar gällande servicekvalitet och det samarbete som finns med agenterna. Att kunder kan använda sig av andra kanaler än den egentliga som är hotellet ger servicekvalitet som agenterna tillhandahåller.

*”Man vet vad saker och ting kostar och man vet var break- even går. Vad kostar städningen, frukosten och så vidare? Det har man som grund. Man har kostnaderna på X och då säljer man aldrig rummen lägre än Y. Oftast är det samma kostnader det rör sig om oavsett vilket rum man säljer om man inte behöver ta in extrapersonal.”<sup>101</sup>*

Vi anser dock att medvetenheten finns angående de fasta kostnader som alltid medföljer vid rumsuthyrning. Dessa kostnader finns alltid med i tankarna vilka inte behöver beräknas varje gång ett pris sätts då de endast används som grund. Ovanstående citat visar på en skillnad inom tankesätten hos Revenue Managers. En respondent tar inte med kostnaderna i beräkningarna när priserna sätts utan överlåter kostnadsarbetet till de personer som ansvarar för respektive avdelning. Majoriteten av respondenterna har dock kostnaderna i beräkningarna när de ska sätta priser och genom att de har haft andra yrkespositioner innan så vet de vilka kostnaderna är och vad som ska behandlas vid prissättning. Dock så verkar det som att respondenterna fokuserar på de intäktsmöjligheter som finns och inte på de kostnader som kan

<sup>99</sup> Intervju med Christian Grönroos, 2007-03-06

<sup>100</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotel inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>101</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

komma att öka eller minska vid olika förändringar. De ser också till omvärlden och samarbete med olika agenter som ett led i den marknad de befinner sig i och anser att de kostnader som medföljer vid marknadsföring och kostnader för provision till olika resebyråer gynnar företaget i slutändan.

#### **4.1.3 Vem fattar besluten?**

Cross beskriver Revenue Management som intäktsoptimering oberoende av företags storlek och omsättning. Han anser vidare att tillvägagångssättet kan utövas på vilken nivå som helst. Begreppet kan användas av såväl stora som små företag och det handlar om hur ett specifikt företag kan gå tillväga för att öka sina intäkter utifrån vilka verktyg och vilka förutsättningar som finns för företaget.<sup>102</sup> I intervjuerna med respondenterna klargörs det faktum att själva Revenue Management arbetet är en avdelning för sig själv inom många hotellföretag, varvid de arbetande till viss del enbart har sig själva att sköta. Högre chefer och anställda inom verksamheten förstår sig inte på deras arbete och Revenue Managers tillåts hantera mycket själva. Detta kan bero på att det finns för lite kunskap om vad arbetet syftar till. Däremot ska det inte förglömmas att Revenue Management är kostsamt och det finns inte hela avdelningar som har detta som åtagande. Därför har många Revenue Managers andra arbetsuppgifter vid sidan om och fyller de behov som behövs. Det innebär att deras fulla arbetstid inte enbart kan gå till Revenue Managementarbete och att det då krävs någon från ett huvudkontor som skickar arbetsbeskrivningar om de mål som ska uppfyllas vilket innebär att handlingsfriheten minskar. En respondent menar att det ofta finns en central Revenue Manager som hjälper till.

*”Det finns en central Revenue Manager som tar de stora besluten på huvudkontoret i Norge. Den låga siffran beror på att det fortfarande anses outvecklat och hotellet har istället bokningschefer på respektive hotell som har hand om intäktsspörsmålen. Den centrala Revenue Managern ger sina Managers på de olika hotellen en stor handlingsfrihet men beslut som tas nedifrån skickas ändå upp ifall det rör sig om stora beslut. En gång i veckan har varje manager på respektive hotell telefonmöte med den centrala Revenue Manager för att följa upp strategier och mål.”<sup>103</sup>*

Som tidigare nämnt kan inte en Revenue Manager endast ha en administrativ yrkesposition och bestämma huruvida intäktsoptimeringen ska gå till. Det gäller även att denne har frihet från sin överordnande att implementera strategierna till frontpersonalen. Problematiken kan

---

<sup>102</sup> Cross, R, G (1997) s. 32

<sup>103</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

finnas då stora organisationer är centralt styrda och många beslut fattas på högre nivåer vilket innebär att anställda kontrolleras utifrån de regler som är uppsatta. Dock så läggs förslag fram på lägre nivå till ledning vilka sedan beslutar kring vissa frågor. I stora hotellkedjor finns det en ledning som tar de övergripande besluten vilka sedan implementeras av de lägre nivåerna. Flaa et al beskriver detta som att underordnade vet att de kan kritiseras om de inte håller sig till de anvisningar som den fått. Därför så faller det sig naturligt för anställda att lägga stor vikt vid att föreskrifterna efterföljs.<sup>104</sup> *”Personalen på hotellet har handlingsfrihet och personalen i Front Desk vet vilka priser som gäller och hur långt de kan sträcka sig för att inte förlora något på detta. Personalen får utbildning av Revenue Manager gällande service och hur de ska hantera telefonsamtal och för att locka kunder till hotellet.”*<sup>105</sup> Enligt Flaa et al. så handlar målstyrning från ledningen om att den överordnade personen meddelar sina anställda om funktioner för önskade resultat och fastställande av resursramar. Här har den anställde friheten att välja och med vilka medel som målen ska uppnås. I nedanstående citat beskriver respondenten att denne måste fråga direktören om vissa saker och detta innefattar beslut om priser därav valet att antingen sänka priser vid en lägre efterfrågan eller att låta beläggningen på hotellet vara låg.

*”Jag har stor handlingsfrihet men jag måste fortfarande fråga direktören om vissa saker då det är viktigt att alla går mot samma linje i arbetet. Han frågar inte mig vad som hände i fredags om exempelvis beläggningen inte ser ut att vara bra. Däremot kan han fråga mig varför övernattningssegmentet har gått ned över torsdagen och då kan jag få frågan varför det var så. Det kan ju vara så att jag har tagit ett beslut men det är skönt att det är någon som ifrågasätter då jag kan ha gjort vissa missar. Jag vill ibland fokusera på våra högt betalande gäster. Jag kan säga att skulle jag ha varit ny i företaget och fått samma frågor som vi ofta får nu så skulle jag känna mig ifrågasatt av cheferna. Man ser det som tacksamt att man blir ifrågasatt nu istället och ser istället till intresset från andra avdelningar.”*<sup>106</sup>

Vi upplever att arbetet inom Revenue Management kan tyckas vara en fristående avdelning i sig genom att Revenue Managers måste ta egna beslut och förlita sig till sin egen kunskap. Genom intervjuer med respondenter kan vi tyda att arbetet kan vara ensamt, då kunskapen inte finns varav ingen ifrågasätter på grund utav att det finns en bristande kompetens på andra avdelningar. Därför är det viktigt att både den centrala Managern för kedjan och andra högre ledare ifrågasätter för att kunna bidra med förbättringsåtgärder till Revenue Manager på respektive hotell. I ett arbete inom Revenue Management finns det krav på grundlig kunskap

---

<sup>104</sup> Flaa, P et al. (1998) s. 93

<sup>105</sup> Intervju med Revenue Manager Clarion Hotel inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>106</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

om sin hemmaplan och marknad. Med detta kan det tyckas vara svårt för huvudkontor som är belägna i andra städer att bestämma huruvida arbetet på ett specifikt hotell ska gå tillväga. Däremot kan de ha tagit lärdom av andra liknande situationer. Flertalet respondenter uppfattar sitt arbete som väldigt fritt och att de har mycket handlingsfrihet, men att de också får det stöd från ledningen som de behöver genom regelbundna möten eller telefonkontakt.

*”Det finns mycket handlingsfrihet i arbetet. Revenuearbetet bestäms utifrån hotellet och beslutet skickas upp till huvudkontoret. En gång i veckan samtalar man via telefon med centrala Revenue Manager i Norge. City Revenue Managers har telefonmöte en gång i veckan och sen har alla hotell ett stormöte en gång i månaden och alla har en bra kontakt om hur arbetet ska gå tillväga exempelvis under sommarmånaderna. Om gruppriser och liknande får vi säga väldigt mycket vad vi tycker. Man måste säga vad man tycker och tycker man olika kommer man fram till en lösning och möts på halva vägen och man måste alltid lyssna på andra.”<sup>107</sup>*

Flaa et al. anser att anställda måste få vara med att bestämma de olika delmålen. Målstyrning ska ge olika enheter mer frihet till att öka den totala effektiviteten. För att de överordnande ska bevara sin kontrollaspekt så rapporterar anställda resultaten av sitt arbete.<sup>108</sup> Även Grönroos menar att personalen måste få ”empowerment” och att personalen förväntas få positiv effekt på vinsten genom ökad kundlojalitet och mer tilläggsförsäljning.<sup>109</sup>

*”Vi har riktlinjer på allt som vi gör från huvudkontoret. Jag kan fortfarande sätta vissa priser men får fortfarande rapportera till huvudkontoret och det är centralstyrt.”<sup>110</sup>* Målsättningarna som sätts från högre nivåer måste implementeras på de lägre nivåerna. Här ska denna konkreta aktivitet klargöras vilket åstadkoms genom nedbrytning i enskilda faktorer. Ofta finns det en hierarkisk struktur på målsättningar på olika nivåer. Målformuleringar bör vara så klara och enkla att de kan användas för att leda verksamheten. Underordnade vet att de legitimt kan kritiserats om de inte håller sig strikt till de instruktioner som de fått. Därför så faller det sig naturligt för de underordnade att lägga stor vikt vid att reglerna efterföljs och kanske även i de fall då de tror att flexibilitet skulle ha gett en mer effektiv lösning av det specifika problemet utifrån den egentliga omsättningen.<sup>111</sup> Ovanstående respondent beskriver den hierarkiska strukturen på målsättningar från den centrala enheten som ska godkänna de beslut som tas på de lägre nivåerna. Handlingsfriheten finns men rapportering måste ske för att kunna kontrollera de beslut som fattas så att organisationen blir enhetlig. Detta görs för att

<sup>107</sup> Intervju med Revenue Manager, Assistant First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>108</sup> Flaa, P et al. (1998) s. 102

<sup>109</sup> Oakland, J.S och Oakland. S. (1998) i Grönroos, C. (2002)

<sup>110</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>111</sup> Flaa, P et al. (1998) s. 93ff



inte specifika hotell ska separera sig från mängden när kunder väljer att besöka samma hotellkedja oberoende av vilken stad. Samma utbud ska finnas representerat till likvärdiga priser för att skapa ett helhetskoncept som kunden kan förvänta sig. Vi uppfattar detta som att de Revenue Managers som är intervjuade är ett led inom stora organisationer där det krävs en viss kontroll för att ha en övergripande blick för att se till att organisationen går åt samma håll. De övergripande besluten om prissättning sätts av den centrala Revenue Managern efter förslag från Revenue Managers på olika hotell. När det gäller beslut från ledningsperspektiv fattas dessa efter den kunskap som de besitter. Det kan tydas utifrån intervjuerna att beslut som cheferna på högre nivåer känner att de har kompetens för beslutar de om. Till skillnad från när de väljer att låta Revenue Managers på de olika hotellen ta beslut i de frågor de inte har kunskap inom. Detta kan vi se som en problematik att inte de högre cheferna besitter en viss kunskap om intäktsarbetet och lägger därför över ansvaret på andra befattningar.

#### **4.1.4 Viktigaste förutsättningar för Revenue Managementarbetet enligt Revenue Managers**

Enligt Cross ska fokus ligga på att bygga upp och skapa en intäktsdriven organisation som fokuserar på vinstgivande tillväxt.<sup>112</sup> För att uppnå hållbar tillväxt bör företag bli mindre organisatoriska och mer marknadstänkande och det är marknaden och inte företaget som ska vara i centrum.<sup>113</sup> Vilka som anses vara de viktigaste förutsättningar inom Revenue Management på just respondenternas hotell skiljer sig åt beroende på hotellets storlek, i vilken stad som de befinner sig i och till vilken grad olika strategier behövs, utifrån omfattningen i arbetet inom verksamheten. Då de fem respondenterna representerar tre olika kedjor inom ledande hotell i Skandinavien är det intressant att se närmare på vad de själva anser vara avgörande för att deras arbete ska fungera.

En av respondenterna styrker den teoretiska ståndpunkten: *”De viktigaste förutsättningarna för att lyckas med Revenue arbetet är att ha en helhetssyn och en kontroll för att se till möjligheterna inom marknaden vilket innebär att kontinuerligt göra branschanalyser och forecasts av marknaden. Konkurrentinformation är också en viktig beståndsdel inom arbetet och jämförelser görs hotell emellan.”*<sup>114</sup> Cross menar att Revenue Management som kunskap

---

<sup>112</sup> Cross, R, G (1997) s. 5

<sup>113</sup> Cross, R, G (1997) s. 11 ff

<sup>114</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

uppstår genom att man besitter förmågan att uppfatta relationer mellan olika delar av information, konstruera koncept, formulera principer och utföra värderingar.<sup>115</sup> Att se relationen mellan kunder, konkurrenter och omvärld ger en omvärldsbedömning där en värdering kan göras för att uppnå ett optimalt intäktarbete. *”Vi tittar på omvärlden genom branschtidningar och Internet. Vi ser till hotellen i städerna runt omkring. Man måste även se till andra faktorer i arbetet. Att inte göra forecasts och att inte titta på konkurrenterna är faktorer som inte kan uteslutas i arbetet med intäktsoptimering.”*<sup>116</sup> Vi anser att marknaden är och kommer med största sannolikhet i framtiden att spela en viktig roll för de förutsättningar som Revenue Managers behöver för att kunna framställa prognoser, se till efterfrågan och sätta pris utifrån denna. Om efterfrågesegmentet förändras kommer även prognoserna att se annorlunda ut. Konkurrenterna spelar en viktig roll och denna information används genom den information som samlas in från system, mystery shoppers men även från kunder som berättar om konkurrenterna och deras prissättningar. Det sistnämnda är en strategi som receptionspersonal använder sig av över vid exempelvis incheckning då de på ett diskret sätt kan erhålla information från kunder som gärna delar med sig av sina erfarenheter. Detta tycker vi visar på en medvetenhet även hos personalen vilket genomsyrar de led som arbetar med intäktsoptimering.



Cross beskriver konsumentbeteende och att kunna förutspå denna anses vara en viktig del i Revenue Managementarbetet och som flertalet respondenter nämner är att systemen underlättar och har en stor del i arbetet med att prissätta och har också informationen om vad gäster tidigare har svarat på det utbud som erbjudits.<sup>117</sup> Vissa respondenter menar att systemen är avgörande: *”Viktigaste förutsättningarna är att ge rätt information och att arbetet sköts genom marknadsinformation och att systemen fungerar som man arbetar i. Information måste komma in rätt dels från systemet med gäster, priser och konkurrenter. Annars arbetar man helt i onödan. Det är det allra viktigaste.”*<sup>118</sup> Andra anser inte på detta sätt: *”Egentligen finns det inte vissa förutsättningar men just när man är bortskämd med de olika systemen, då är det dessa som krävs för att arbetet ska fungera. Men för fem år sedan fanns inte systemen och då gick det bra att arbeta med intäkterna ändå. Det hade räckt med papper och penna men det underlättar.* Respondenten beskriver de operativa systemen som

---

<sup>115</sup> Cross, R, G (1997) s. 82

<sup>116</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>117</sup> Cross, R, G (1997)

<sup>118</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

användbara men inte nödvändiga i arbetet. Syftet med systemen är att ansvariga ska få en överblick och ett verktyg för att analysera och hantera information samt för att spara tid när priser dagligen skiftar beroende på vilka gäster som besöker hotellet.

Vi anser att fokusering inte endast ska vara på att se till arbetet på sitt eget hotell. Det krävs också att se till hur konkurrenterna går tillväga och arbetar. En respondent nämner att ett visst samarbete kan träda i kraft ibland. *”Forecasts, konkurrentinformationssökande, samarbete med andra hotell av likartad standard och service och att vara en del av Köpenhamn.”*<sup>119</sup> Gällande konkurrenter och konkurrentinformation har hotellen användning för de olika systemen och framförallt The Daily Bench. Systemet visar bland annat konkurrerande hotells statistik på beläggning och prissättning, men inte vilket hotell som innehar vilka uppgifter. På det sätt kan Revenue Managers jämföra sig på marknaden och det visar sig av flertalet respondenter vara väl användbart, oberoende av vilket hotell eller stad de representerar. *”Det är viktigt att titta på konkurrentinformation och titta på The Daily Bench där olika hotell kan se utan att se de egentliga namnen hur hotell ligger till jämförelsevis med andra hotell. Här jämförs siffrorna med föregående år.”*<sup>120</sup> Detta system bidrar till en översikt om hur konkurrenterna arbetar, vilka priser som sätts och här kan en analys göras utifrån vilka perspektiv de utgår ifrån när de konkurrerar på marknaden. Här lämnas inget varumärke ut för beskådning utan används som ett hjälpmedel för hotell hur de nästa gång kan ta beslut om priser som ska motsvara den efterfråga som finns.

## **4.2 ”Alla system som en Revenue Manager förväntas kunna är 40 olika”**

*”Nu upplever jag att det är mycket mer system än förr.”*<sup>121</sup>

Att arbeta med Revenue Management innebär för företag att lära sig hur de effektivt och produktivt kan hantera en konstant föränderlig marknad. Mintzberg beskriver att inom strategisk planering så bidrar företag med en mer systematisk ansats då dessa använder sig av en blandning av IT, teknologi, statistik, organisationsteori, erfarenhet och kunskap från affärlivet.<sup>122</sup> Lieberman beskriver olika kriterier för att bygga framgång i ett företag genom arbete med Revenue Management. Verktögen för mätning synliggör effekterna av arbetet med

---

<sup>119</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>120</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>121</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>122</sup> Mintzberg, H (1994) s. 2

intäktsoptimering.<sup>123</sup> I arbetet med Revenue Management ingår kunskap om bokningssystem. Det kan vara hotellets egna bokningssystem som är till för statistik och hjälp med prissättning, men det finns också bokningssystem som hotellet kopplar till exempelvis resebyråer eller liknande bokningskanaler.

*”Själva arbetet är detaljfokuserat och handlar mycket om systemunderhåll. Jag gjorde en sammanställning där jag skrev ner alla system en Revenue Manager förväntas kunna, det är 40 olika system och det säger ju sig självt att det inte går att vara expert på alla dessa. Olika bokningssystem genererar olika perioder. Ett system kan läggas på tolv månader och ett annat kan läggas på längre tid.”<sup>124</sup>*

Hotell kan använda mätverktyget RevPAR inom Revenue Management och se till effektiviteten och till förbättring i förhållande till konkurrerande hotell. Fördelarna är att hotell kan mäta sig med andra hotell genom att se till RevPAR men informationen kan också vara missledande. Jämförelser kan användas vid bokningar, förhandlingar och se till fördelarna som andra konkurrerande hotell har för att kunna effektivisera beslutsfattandet och andra evenemang som ligger inom kontrollen för Revenue Management.

*”IdeaS är ett bokningssystem och det finns tre olika som används i hela Europa. Varje systems rekommendationer får påverkas på marknaden och systemens påverkar i sin tur varandra. I varje konkurrensgrupp finns ett intäktsystem och beroende på om vi kommer att ta affärer från dem och om vi säljer mer till ett annat land som kommer detta systemet att lära sig efterhand hur vi arbetar. Det är svårt att förlita sig på det data att man säljer rummen till olika pris. Den känns för korrupt. Vi arbetar manuellt men försöker att automatisera alla dessa leden.”<sup>125</sup>*

Lieberman anser att hotell inte enbart ska förlita sig på sina egna bokningssystem och det har visats sig att de företag som är mest framgångsrika inte enbart förlitar sig på detta när det sker utvärdering av olika beslut som gjorts med hjälp av detta system. Statistiken ska se till hur intäktarbetet har fungerat och inte till hela organisationen.<sup>126</sup> Vi anser att det finns andra faktorer som måste spegla arbetet som inte innefattar systemanvändande. En Revenue Manager måste vara knuten till sin omvärld rent fysiskt och ha ett tankesätt som överblickar branschen och dess förutsättningar.

*”Systemen som vi har arbetat med har fungerat bra. Förut arbetade vi väldigt långsiktigt med just grupper. Därför så hade vi inte så många rum kvar att sälja till sommaren för de individuella gästerna. Eftersom vi då har en väldigt hög beläggning med ett genomsnitt på 85 procents beläggning så blir det inget problem med att hitta gäster. Men man kan ju inte säga till alla samarbetspartners att vi ska höja priset med*

---

<sup>123</sup> Lieberman, W. H (2003) s. 104

<sup>124</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>125</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>126</sup> Liebermann, W. H (2003) s. 106 f

*200 kr per gäst det är det ingen som tycker är helt okej. Så därför måste vi istället byta ut och dra ned på grupperna då det genererar mindre pengar än vad de individuella gästerna gör.”<sup>127</sup>*

Det finns även nackdelar med systemen. Det krävs en inprogrammering för att de ska vara effektiva och när priser ändras är inte hotellets bokningssystem i takt och då blir de inte användbara. Därför så krävs det ständig uppdatering om de olika prisnivåerna läggs in för att kunna hantera informationen. En respondent berättar sitt resonemang kring systemen. ”Vi arbetar med The Bench och så har SCB<sup>128</sup> sin del också men det är en månads försening. Sedan köper vi in rapporter där vi kan titta på vad våra konkurrenter säljer. Ligger jag rätt i förhållande till dem? Vad vet de som inte jag vet? Varför ligger jag på 3000 kronor per natt och de säljer för 1500? Sedan har vi en rapport som bevakar gästen och tittar på hur många dagar innan gästen bokar, var gästen kommer ifrån, stannar de längre om de bokar 28 dagar innan eller betalar de olika mycket beroende på när de gör sin bokning?<sup>129</sup> The Bench är en bidragande faktor till att intäktsarbetet fungerar. Om inte detta bokningssystem funnits så hade det krävts andra vägar för att få konkurrentinformation. Systemet ger hotellen som medverkar en översikt och en överskådlig blick om hur det egna hotellet ligger till i förhållande till konkurrerande hotell.

*”Allt från stort till smått och försöker vi gradera genom att vi tror att det ger någon impact. Då brukar vi lägga in detta i systemet. Säger systemet att det inte ger någon impact kan vi sedan gå tillbaks och lägga in att det faktiskt gav en impact och då vet denna det till nästa gång när vi ska förutse gästerna till nästa år. Systemet är självlärande. Jag kan lägga in påsken som ligger på olika veckodagar så tar systemet in det som händer under denna vecka. Vi vill att systemet, baserat på statistik ta med sig detta till nästa gång. För varje år som går så hinner systemet göra en mer utförlig analys.”*

Historiken läggs in för att få ett underlag till nästa år då prognoser ska läggas. Systemet kan hantera mycket information som besluten sedan baseras på.

*”Vi har gemensamma system som vi går in i. I vårt yieldsystem kan vi se fyra hotell som vi har klustrat. I våra distributionssystem kan jag se vad hotellen har öppet men jag kan inte se deras rang. Den bilden som vi sänder ut till resebyrån det är den faktiska bilden av hur många rum som vi har kvar att sälja. Vi kanske säger att vi har åtta rum kvar att sälja men vi sitter och håller på ett plock av rum. Vi håller på dessa*

---

<sup>127</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>128</sup> SCB - Statistiska Centralbyrån

<sup>129</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

*för att vi tror att det kommer att komma en efterfrågan på logi. Detta kan jag inte se på de andra hotellen.”<sup>130</sup>*

Det är inte på alla hotell som yieldsystemet används och detta bekräftar en respondent med att berätta att det på deras hotell inte fanns ett automatiserat sådant utan att arbetet görs manuellt. *”Jag har varit chef på det andra hotellet där de hade ett datoriserat yieldsystem. På det hotellet hade man stor hjälp av analysystemet. På detta hotell så fungerar det inte riktigt med ett sådant system.”<sup>131</sup>* Medan en annan respondent resonerar precis tvärtom med att beskriva sitt arbete som att inte kunna behandla en manuell hantering av analysystem. *”Man vill ju inte stå och göra alla uppdateringar manuellt varje dag. Besluten fattas snabbt och genomförs väldigt snabbt men samtidigt kan vi komma på att besluten inte var riktigt rätt och då är vi lika snabba på att ända dessa. Beslutsprocessen är väldigt kort både på hotellet och inom företaget.”<sup>132</sup>* Om det hade funnits möjlighet att koppla samman de olika systemen till ett system hade detta effektiviserat arbetet. Dock så fungerar inte detta på grund av elektroniska faktorer som inte kan sättas samman. Därför så måste Revenue Managers gå in i respektive system för att sedan jämföra dessa med varandra utifrån sin egen kompetens och inte med hjälp av ett system som räknar ut och analyserar. Fortfarande så kan inte systemen analysera all den information som kommer in. Det krävs mänskliga faktorer för detta och det är den roll som respondenterna har i sitt arbete. Det är respondenternas arbete att analysera alla diagram som systemen konstruerar. Vissa system kan spegla en historik bättre än andra, men särskilt är det bra med hotell som länge använt sig av samma system och då kan följa en rejäl statistik. En respondent uttalar sig om Fideliosystemet: *”Den kan även titta bakåt i tiden och systemet har funnits sedan sju år tillbaka. I och med att positiva och negativa events påverkar arbetet innebär detta att vi gör forecasts som ska hjälpa till att analysera och ge förklaringar. Vi går ut med höga priser om det sker ett event.”<sup>133</sup>* En annan intervjuperson menar att det kan vara bra med att planera in grupper i förväg för att på något sätt trygga en intäkt, men att det då inte visar sig att just den gruppen som bokar i förväg då har ett lågt avtalat pris. Detta kan i sin tur innebära att hotellet vid den tidpunkten egentligen inte får de intäktsmöjligheterna som önskas.

---

<sup>130</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>131</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>132</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

<sup>133</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

*”Jämför om inte jag som Revenue Manager hade varit här. Då hade det funnits fasta priser hela tiden. Många gånger kan man få en gruppförfrågan några år framåt som vill ha låga priser fyra år innan. Det är perfekt med femtio rum i en vecka men ju närmare man kommer så tittar man och ser då att grupper alltid har ett avtalat pris på 400 kronor per person. Det är inte mycket pengar och ibland ligger priserna på 300 kronor men just denna månad detta år kanske det ligger en kongress i Köpenhamn med 10 000 deltagare och så har vi en grupp med femtio rum. Hade jag inte funnits då så gruppen lyckats att boka för detta låga priset. Jag måste vara misstänksam och se vad som händer och se om vi kan få in bättre intäkter på dessa rum. Jag går in och söker för att se vad som gäller annars förlorar vi en massa pengar. Man måste vara med på noterna och kan inte bara titta ett halvår framåt.”<sup>134</sup>*

I detta fall har respondenten förstått vikten av att erbjuda kunder en extratjänst för att kunna kompensera den tid eller plats som skulle ha gjorts att kunden inte hade valt detta hotell som i detta fall är beläget i Malmö. En tågbiljett kan vara avgörande för kunden i valet om vilket hotell som denne väljer att vistas på. Medvetenheten som finns om att en tjänst inte är lagringsbar gör att det sätts in resurser för att gästen ska välja hotellet vilket också kan bidra till att gästen väljer detta hotell nästa gång. Grönroos beskriver detta som det centrala värdet som skapas i samverkan mellan köpare och säljare där kunden också deltar för att konsumera.<sup>135</sup> Vi anser att det är viktigt att ge och ta information från andra för att vara i takt och utnyttja de situationer som ges. Frågan som kan ställas är vart gränsen för detta samarbete går och vilka strategier hotellen delar med sig av. Som nedan respondent menar så går det till den gränsen som fortfarande anses lagligt och som inte kan komma att äventyra den egna organisationen.

*”Vi åker på böter om någon kan hitta ett billigare pris på någon annan sida än vår egen. Detta har aldrig hänt. Man kan se trender men man kan inte se ren marknadsdata om Stockholm. Vi kan titta lite på London och se att mönstret kanske kommer senare till Stockholm som är Sveriges största stad men förhållandevis väldigt liten. Jag känner andra Revenue Managers och man samarbetar till den del som anses lagligt. Vi delar ju inte affärshemligheter men man samarbetar till den mån att man hjälper varandra vid överbokningar.”<sup>136</sup>*

Inom arbetet med Revenue Management har vi förstått att respondenterna är väl medvetna om vilka personer som befinner sig inom samma yrkesposition på konkurrerande hotell. Här tar respondenterna tillfälle att utnyttja den kapacitet som finns och vi uppfattar detta som att ett

---

<sup>134</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>135</sup> Grönroos, C (2002) s. 59

<sup>136</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

arbete med intäktsoptimering hade varit svårt att hantera om det inte hade funnits någon möjlighet för respondenterna att använda sig av information från sina konkurrenter, att se till andra städers händelser som skulle komma att påverka efterfrågan i framtiden i staden där det egna hotellet är beläget.

#### **4.2.1 Frontpersonalen – länken mellan gästen och Revenue Management**

Om ledningen på ett företag ska få sina strategier att verka krävs det att deras personal implementerar dessa i sitt arbete. Enligt Mintzberg så skapas en vision genom att ledare för en avdelning tar in information från såväl interna som externa källor för att utforma strategier och här tar företaget beslut om hur och i vilken riktning företaget ska arbeta utifrån. I den strategiska implementeringen görs analyser och fastställande av mål sker för att sedan bryta ned huvudmålen till delmål, för att dessa ska kunna formaliseras för en praktisk tillämpning i olika planer hur företag ska handla och agera. De övergripande strategierna bryts sedan ned till understrategier och slutligen reflekterar de involverade, i detta fall front personalen, om den strategiska förändringen genom konversation för att se till effekterna och konsekvenserna till förändringen. För att den strategiska förändringen ska fungera måste det finnas en kommunikation inom företaget där alla parter ska vara involverade men framförallt vara införstådda med de strategier som företaget arbetar med.<sup>137</sup>

Det kan tyckas givet att Revenue Management ska genomsyra hela hotellföretaget och att all personal ska ha en bra uppfattning om vad arbetet handlar om. Däremot är det inte alltid det enklaste sättet att få ut sitt budskap på så att det efterföljs av alla anställda. Frontpersonalen måste vara mottaglig för den information som ges från Revenue Managern som i sin tur måste vara klar och tydlig i sin kommunikation. Vi förutsätter att det finns en god kommunikation och koncentrerar oss på hur våra respondenter svarar på frågor gällande utbildning och implementering av Revenue Managementarbetet på sitt hotell.

*”Vi har kontinuerligt utbildning med frontpersonalen. Bokningspersonalen får mer utbildning än receptionspersonalen. Vi anser inte att frontpersonalen behöver utbildas mer då vi ser en hög nivå redan idag på dem. Just nu har vi en massa ny personal och de står i fas på dessa utbildningar. De har lärt sig hur man bokar, varför man bokar och vilka segment som finns och vikten av att man använder rätt marknadssegment. Eftersom vi arbetar med dagspriser så blir det ännu mer förenklat och det står vilket specifikt pris som skall tas ut.”<sup>138</sup>*

---

<sup>137</sup> Mintzberg, H (1994) s. 5 ff.

<sup>138</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04



Att kontinuerligt utbilda anställda kräver mycket resurser och genom att inte utbilda de aktuella nivåerna kan detta leda till att fel priser ges till fel kund vilket inte genomsyrar ett vinstgivande intäktsarbete. Även då respondenten menar att det är förenklat med dagspriser kan det vara så att frontpersonalen inte förstår syftet med de olika priserna och förlitar sig på systemen vilket kan få opålitliga konsekvenser i olika situationer. Lieberman anser att grupputvärderingar ska förespråkas för att se till effekterna och detta kan genomföras genom att kontinuerligt anordna möten där arbetet analyseras av hela företaget. Han menar vidare att företag ska se till hur arbetet kan stimulera och tillfredsställa de krav som ställs. Formulering av strategier skall göras innehållande olika tillvägagångssätt. En viktig del i arbetet är att använda konkurrentinformation för att jämföra arbetet och se till andra företags möjligheter och hur detta kan påverka det egna företaget. För att komma till ett beslutsfattande skall förebyggande analyser användas.<sup>139</sup>

Att system av olika slag används frekvent inom Revenue Management har tidigt begripits och detta återkommer ständigt i studien. Även om själva Revenue Managementarbetet kräver mycket omvärldsanalyser och liknande så är det fortfarande mycket tillit till att rätt information ligger i systemen för att personalen sedan har detta som utgångspunkt i sitt arbete. Ledare lägger in information och de anställda i receptionen följer sedan denna.

*”Systemet har gjorts om för att underlätta för frontpersonalen och lägger om priser och informerar dem utifrån dessa. Ringer en gäst idag och får ett pris och ett annat pris imorgon kan det vara svårt för personalen att anamma dessa. Vi har A, B, C, D och E priser. När vi började med arbetet så tänkte vi rätt pris till rätt kund vid rätt tillfälle men detta är svårt för receptionspersonalen i stressade situationer när gäster kommer och telefon ringer. Man måste ha in rätt information till systemet och vi utbildar då personalen om vad det är för sorts gäst. Varför bor denne på hotellet?”<sup>140</sup>*

Det kan vara svårt för anställda i stressade situationer att sätta ett pris till en kund. Vi har uppfattat detta vara tidspressat och det är inte ett optimalt sätt att stå och förhandla med kunderna när de ska checka in. Därför lägger hotellets Revenue Manager in korrekta priser oavsett om det handlar om individuella gäster, affärsresenärer eller grupper för att underlätta arbetet för receptionspersonalen. På detta sätt ska inte kunden kunna förhandla sig till priser vid incheckning då bokningspersonalen i vid bokningstillfället gått igenom detta över telefon med kunden. En respondent menar att frontpersonalen inte behöver reflektera över prisnivåer

---

<sup>139</sup> Lieberman, W. H (1993) s. 108

<sup>140</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-19

eftersom mycket information redan finns inne i systemet. *Man kan ta väldigt mycket hjälp av systemet så man behöver inte tänka så mycket själv.*<sup>141</sup> En annan respondent för en annan hotellkedja anser annorlunda då frågan om huruvida frontpersonalen hanterar Revenue Managementarbetet. *”Vår frontpersonal är intelligenta människor så de ifrågasätter om de tycker att något verkar konstigt. Receptionsansvarig sitter med på våra möten så att alla kampanjer går via henne. Sedan har vi veckomöte. Ibland undrar man hur mycket information som man ska ge och personalen måste våga tro på systemet.”*<sup>142</sup> Cross konstruerar riktlinjer för mätning av effekter på intäktarbetet och ser anser att ansvariga och medarbetare skall dagligen eller veckovis ha möten angående arbetet med Revenue Management och prissättning. Vi anser även att det ska finnas utvärderingar av arbetet för att se till vilka effekter detta har kommit att ge. På detta sätt skapas en reflekterande bild hos personalen där information ges om olika beslut och varför dessa beslut är viktiga för verksamheten.

Ibland kan det vara svårt för frontpersonalen att stå bakom en prishöjning exempelvis om personalen inte fått tillräcklig information eller feedback om varför produkten har varit värd att höja. Ett rum kan förslagsvis ha fått en höjning eftersom det nyligen renoverats. Då är det väsentligt enligt en respondent att all personal som säljer rummet, vet anledningen till förändringen och att de genom utbildning lärt sig hantera en konfrontation för att kunna representera produkten och för att behålla kunden. Yelkur och DaCosta, anser att tillfredsställelse hos kunder är väsentligt inom de flesta serviceföretagen och kan leda till en kundlojalitet som i längden genererar högre intäkter. De gäster som köper en vara eller tjänst till det ordinarie priset lär vara mer lojala än de som köper till ett rabatterat pris.<sup>143</sup> Gällande arbetet med att genomsyra Revenue Management inom alla delar av hotellet innebär detta att ha en strategi för att utbilda sin personal om vad optimering av intäkter betyder för hotellet. Att ansvariga och anställda för bokning och reception inser vikten av att sätta rätt pris till rätt kund. *”Personalen frågar sig ibland om produkten och utbudet är så pass bra att vi kan höja priserna för att öka intäkterna. Därför har Revenueteamet ett personalmöte en gång per månad för att informera om strategiska planer angående intäktarbetet. Ansvariga för Front Desk har även receptionsmöte med sin personal och uppmuntrar personalen till handlingsfrihet i prissättningen vid exempelvis Walk- in gäster som besöker hotellet.”*<sup>144</sup>

---

<sup>141</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

<sup>142</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>143</sup> Yelkur, R och DaCosta, M M N. (2001) s. 256

<sup>144</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

Detta sätt bidrar till att receptionspersonalen får kunskap om utbudet och hur de ska argumentera för kunden om denne ifrågasätter en viss priskategori. Anställda får därmed en stabil grund som genomsyras i en självsäkerhet när kunden ska bemötas vid en eventuell diskussion om prisfrågor.

### **4.3 ”Segmentering till vilket pris kunden är villig att betala”**

Analysen görs kontinuerligt inom Revenue Managementarbetet och här görs utredningar varför kunder konsumerar och hur de gör sina beslut om konsumtion vilket öppnar dörrar för företag. När kunder köper produkter vill de ha ett värde som motsvarar priset. Kotler väljer att beskriva detta som effektiv kundorienterad prissättning som involverar en förståelse för värdet som kunder sätter på produkter. Respondenterna representerar olika hotell och som alla har olika kundsegment. Beroende på vilken stad hotellet befinner sig i, hur stor staden är, hur många stjärnor hotellet besitter och vilken nisch de har skiljer sig deras erbjudande åt. Om inte en nisch stakats ut inom ett företag menar Porter att de då kan hamna ”stuck in the middle”, med inga särskilda kvalifikationer för att konkurrera med andra företag på marknaden.<sup>145</sup> Hur ser då arbetet ut med att se till kundens efterfrågan med sitt utbud för att skapa så mycket intäkter som möjligt? Frågan kan även ställas till kunder om hur de uppfattar konkurrenternas prissättning och hotellföretag måste därför sätta priser som motsvarar standard och service och matcha dessa till konkurrenterna med likvärdigt utbud och standard.<sup>146</sup>

*”Vi har olika mallar som undersegment. Vi har huvudsegment men under detta så har vi lokalavtal, volymavtal och internationella avtal. Där tittar vi på vem som gjorde bokningen. Gjorde gästen den själv, via Internet och där lägger vi bra till gällande våra leisure gäster.”<sup>147</sup>*

En respondent skiljer sig aningen från andra då frågan ställs hur de segmenterar sina kunder. Denne svarar då om det finns särskilda grupper som utefter vissa kriterier har fastställts så ska ett visst pris sättas. Då nämns att på det hotellet önskas ytterligare en slags segmentering än att titta på hur gästen verkar vara klädd eller betalningsförmåga. Intresset vilar här förr på vilket syfte gästen har. Detta tycker vi kan vara ett effektivt sätt att arbeta utifrån för att ta

---

<sup>145</sup> Porter, M. E i Nygaard, C & Bengtsson, L (2002) s.128

<sup>146</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 463

<sup>147</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

tillvägagångssättet till nya nivåer genom att se till syftet med vistelsen och komponera en produkt med motsvarande prissättning efter detta.

*”Vi segmenterar bra tycker jag. Vi segmenterar till vilket pris kunden är villig att betala. Du kan betala ett pris idag och komma imorgon och betala ett annat pris imorgon. Jag skulle vilja segmentera efter syftet. Att strunta i vilket pris de betalar utan rikta sig till kategori som exempelvis konsertbesökare. Det skulle jag tycka vara mer användbart.”<sup>148</sup>*

Oavsett hur Revenue Managers väljer att segmentera så är det avgörande att det görs menar Vinod då han skriver om marknadssegmentering. Han menar att en segmentering av gäster baserat attribut är väsentligt för att få rätt mix av gäster och att priserna är satta för att maximera sina intäkter.<sup>149</sup>

Andra respondenter är lite mer fokuserade på att locka fler kunder, men också att arbeta hårt med att behålla de befintliga. *”Vi utgår först och främst från den kundgrupp och vårdar denna för att ge bra service. De måste känna sig ihågkomna av oss men samtidigt så måste vi jaga nya kunder. Vi ger nya kunder flytande priser och har avtalade priser med våra företagskunder. Man måste ta hand om dem som redan finns. Men vi behöver inte anstränga oss så mycket mer om de redan har bott här innan. Så länge vi ger bra service och att de är nöjda så kommer de tillbaka till oss. Vi har dem redan i huset men de ska bli sedda och bli igenkända, men man måste hela tiden jaga nya kunder men ta hand om de som finns är lika viktigt. Det handlar om att ge och ta.”<sup>150</sup>* Cross anser att lojala och värdefulla kunder är viktiga för företag och därför ska tjänster och produkter reserveras för de kunder som har en betydande roll. Kunder som är ute i god tid ska då erhålla det bästa priset med den kvalitet som motsvarar detta.<sup>151</sup> Respondenterna är alla lika i sina tankesätt och anser att kunder som besöker samma hotell frekvent anses av hotellen vara värdefulla och lojala. Här är det viktigt att hotellen ger dessa kunder en respons genom att ge den service och motsvarande faciliteter som är i kvalitet med priset. Reinartz och Kumar skriver om kundsegmentering och hur hotell ska integrera Customer Relationship Management med Revenue Management. De väljer att segmentera upp kunder i fyra delar i en Revenue Managementstrategi. De baseras på vilka slags intäkter de kan ge. Exempelvis beskriver han en grupp som ”fjärilarna” som ska

---

<sup>148</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>149</sup> Vinod, B (2004) s. 181

<sup>150</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>151</sup> Cross, R, G (1997) s. 78

representera den gäst som kommer tillfälligt till hotellet och brukar variera sina besök till andra hotell. Gästen kräver traditionell Revenue Managementstrategi som betyder att priset sätts helt utefter marknaden, efterfrågan, och inte utifrån att gästen ska vara lojal då denne inte kommer att vara trogen hotellet.<sup>152</sup>

Respondenterna tycker att det är viktigt att ta hand om dem som besöker hotellen och som bokar till de högre prisnivåerna. På detta sätt skapas en bra word- of- mouth och hotellen får en bra image. Grönroos menar på att tjänstekvaliteten är upplevelsemässig och han ställer sig frågan hur detta kan mätas i pengar för hotellen ifråga. Han anser att hotell måste titta på produkt och kvalitet vilka är integrerade delar i tjänsteprocessen.<sup>153</sup> Fokus ska vara på kunden och inte på intäkterna.

Det finns särskilda segmentindelningar nämner några respondenter och dessa kan variera från olika hotell. På ett hotell fanns fyra olika segmenteringar.<sup>154</sup>

- Business/individual- kunder som har avtalade priser med hotellet.
- Leisure/individual- resenärer som kommer i fritidssyfte och har oftast det lägsta priset.
- Business Group - innebär stora intäkter gällande konferenser med avtalade priser.
- Leisure Group - innehar låga priser på hotellet.

En blandning av olika kundsegment på hotellet menar respondenten är väsentligt. Till största del för att gästerna ”byter av varandra”. Denne menar att 60 procent av hotellets gäster är affärsresenärer och reser söndag till onsdag. Privat- och fritidsresenärerna reser från torsdag till söndag vilket ger en bra blandning för hotellet. *”Hotellet arbetar kontinuerligt för att få målgruppen affärsresenärer till hotellet och fångar in dessa med specifika avtal för företaget. Asiatiska grupper är speciella i den mån att det kan komma upp till 100 personer vilket kan medföra att affärsresenärerna som vill ha en snabb check-in skräms bort vilket kan medföra förlorade intäkter för hotellet.”*<sup>155</sup> Segmentering anser Cross är viktigt inom intäktarbetet och priserna sätt utifrån olika kundsegment och dessa koncept är användbara vid produktion av produkter och för marknadsföring.<sup>156</sup> Samarbete med stora företag ger bra intäkter och därför så försöker de olika hotellen också att se till möjligheter och träda in i avtal med

---

<sup>152</sup> Reinartz, W.J och Kumar, V. (2000) s. 14

<sup>153</sup> Intervju med Christian Grönroos, 2007-03-06

<sup>154</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>155</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>156</sup> Cross, R, G (1997) s.71

företag som både gynnar hotellen och företaget som konsumerar tjänsterna. Därför anses det vara lönsamt att vara situerad i en storstad där hotellet ligger nära stora företag för att knyta avtal med dessa. En av respondenterna tar själv kontakt med de företag som denne vill knyta avtal med för att ge dem de mest fördelaktiga priserna som i samarbetsföretagets ögon ska vara mer intressanta än konkurrenternas priser.<sup>157</sup>

Kritiker till Revenue Management beskriver frågan om de indelade kundsegmentet och prissättningen som sker därefter påverkar anställdas löner och andra intäkter som kommer in till företagen från priselasticitet. Det kan vara svårt att förutse efterfrågan. Canina och Carvell menar på att de kunder som har en högre inkomst inte påverkas av priselasticiteten då de med högre medel kan betala för sina hotellnätter och till ett högre pris. Därför så menar de på att priselasticiteten endast påverkar människor som har medelinkomster. Affärsresenärers "inkomster" relaterar till deras resekonto som resenären använder sig av vid företagets resurser och inte till deras personliga inkomst. Den stora proportion affärsresenärer kan då tyckas vara godtyckliga i jämförelse till det individuella resandet.<sup>158</sup> En av respondenterna anser att vissa kategorier av kunder är mer eller mindre gynnsamma för företaget. Vissa kategorier av grupper har hotell oftast en tvetydig inställning till. Grupperna genererar ofta intäkter till företaget men kan tyckas vara speciella i den mån att andra lojalitetskunder väljer att byta hotell. Som Yulkur och DaCosta menar är det lojalitetskunderna som återkommer som är de ett företag får in mest intäkter på, till skillnad från de olojala kunderna.<sup>159</sup> Frågan är då vem som hotellen ska satsa på, grupper som genererar intäkter eller de lojala kunderna som är frekventa besökare på hotellet. Överlag tycker respondenterna att alla sorters kundsegment är fördelaktiga för intäktsarbetet. De har som strävan att använda sig av olika kundsegment för att fylla veckans alla dagar då segmenten reser på olika tid. Hade det exempelvis endast satsas på affärsresenärer hade hotellen inte haft en fördelaktig beläggning från torsdag till söndag.

---

<sup>157</sup> Ibid. (1997) s. 71

<sup>158</sup> Canina, L & Carvell, S (2003) s. 21

<sup>159</sup> Yelkur, R och DaCosta, M. M N. (2001) s. 256

#### 4.4 ”I kostym eller ryggsäck och sätta pris efter detta”

*”På min förra arbetsplats bad jag bokningen att vara uppmärksamma och de kunde snabbt se när gästen kom in hur de såg ut. Kom de i kostym eller ryggsäck satte vi pris utefter detta.”<sup>160</sup>*

Cross beskriver en av de viktigaste beståndsdelarna inom Revenue Management. Dessa innebär att sänka priser eller att höja dem genom anpassning för att bygga marknadsandelar. Priset har en betydande del inom Revenue Management och enligt Kotler är prissättning det enda marknadselementet som bidrar till intäkter. De andra faktorerna står för kostnader.” Pris är den summa pengar som betalas för en produkt av god kvalitet och de värden som konsumenter byter ut för att förbruka en service eller produkt.”<sup>161</sup> Prissättningen på de olika hotellen är olika och det finns olika anledningar till detta. En respondent menar att det handlar om efterfrågan.

*”Allt handlar om pris efter efterfrågan. Vill man bo på hotellet på en tisdag när det är som mest folk som bor så får man vara beredd att betala efter detta. Om en kund bokar i förväg och det är under en period då efterfrågan inte är så stor så får kunden boka billigt.”<sup>162</sup>*

Kotler har format kriterier för företag som de ska utgå ifrån där olika segmenterade grupper måste svara och uppfatta produkter olika och sätta olika värden på dessa. De olika segmenten måste vara identifierbara och olika system måste finnas för att kunna prissätta till olika nivåer. Det ska inte finnas någon möjlighet för kunder som finns i ett specifikt segment och som har betalt ett lägre pris att sälja vidare till annat pris till en annan nivå.

Canina och Carvell har en kritisk syn på Revenue Management och bedömer de olika effekterna som medföljer de krav på förändringar, angående de ekonomiska faktorerna för hotell när man delar upp hotell i olika marknadsprissegment. De menar på att intäkter inte ökar avsevärt genom att dumpa priser och låta andra faktorer vara oföränderliga i processen med intäktsoptimering då detta sätt endast leder till att kraven på hotellnätter ökar.<sup>163</sup> Däremot är det inte alltid som intäkterna ökar när priset dumpas för att det ska leda till högre beläggning. Ibland kan kanske ett hotell välja att inte ha en viss beläggning eftersom kostnaderna kan öka då en beläggningsgrad passeras. Exempelvis att extra städare måste tas in om tre rum extra säljs, eller att mer frukost måste köpas in.

---

<sup>160</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>161</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 445

<sup>162</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>163</sup> Canina, L & Carvell, S (2003) s. 17

Experter menar på att prisnivåer och priskonkurrens är det problemet som företag stöter på när de ska möta marknaden. Prissättning är den faktor som är mest svår att förstå sig på i marknadsvariablerna men pris är också kontrollerbart på den föränderliga marknaden. Att ändra på priser görs ofta utan tillräckliga analyser. Pris är den summa pengar som betalas för en produkt av god kvalitet och de värden som konsumenter byter ut för att förbruka en service eller produkt. Det är viktigt att ledare har en förståelse för priser.<sup>164</sup>

Externa och interna faktorer påverkar företags prissättningar och de interna faktorerna innefattar marknadsobjektivitet, marknadsstrategier, kostnader och organisationer för prissättning. De externa faktorerna innefattar kraven på marknader, konkurrens och andra miljö och omvärldsfaktorer som ekonomi, återförsäljare och regering.<sup>165</sup> *”Om det visar sig att det ska bli en kongress i staden så höjer man priserna utefter detta. Eller om det är tvärtom att kongressen inte är så stor som förväntat då sänker vi från A dag till B dag och allt handlar om marknaden.”*<sup>166</sup> Vi har upplevt att konsumenter inte lägger stor vikt vid prissättningar då de istället har vissa krav och sätter ett visst värde på tjänsten eller produkten. Fokus skall därför ligga på att sälja till segmenterade mikromarknader och inte till massmarknader för att kunna kontrollera utbud och efterfrågan och därigenom jämföra företaget med konkurrenterna vilket är ett effektivare sätt att skapa intäkter på. Företag vill idag leverera produkter utifrån konsumenters krav och vilka behov som finns och därför ska prissättningen motsvara marknaden.

*Det är bestämt att just mitt hotell ska vara det dyraste hotellet och vi accepterar då att vi har en lägre beläggning.”*<sup>167</sup> Enz et al. har kommit fram till att nedsättning av priser gör att beläggningen höjs på ett hotell men visar också på att hotell som bevarar de ordinära priserna ökar sina intäkter utan att ha hög beläggning. Som tidigare nämnt så finns det alltid kostnader som tillkommer då intäkter ska skapas. Exempelvis då ett hotell står med ett antal rum kvar och det måste övervägas om det kostar mer än det smakar. Hotell som sänker priserna på sitt utbud bidrar inte till högre RevPAR i jämförelse till dem som inte sänker rumpriserna som har lägre beläggning men högre RevPAR. Dessa resultat föreslår en strategi för att hålla vanligt satta priser som används kontinuerligt när konkurrenter sätter ned sina priser eller höjer dem efter efterfrågan.<sup>168</sup>

---

<sup>164</sup> Kotler, P et al. (1999)

<sup>165</sup> Kotler, P et al. (1999) s. 445f

<sup>166</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>167</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotel, 2007-05-04

<sup>168</sup> Enz, C. A et al. (2004) s. 6



Cross menar att det ofta är kunderna som styr över vilken prissättning som företag väljer. Han nämner att det finns en stor genomslagskraft i prissättningar men att den kan vara svår att förutspå.<sup>169</sup> Detta är bland annat det som Revenue Managers gör dagligen, forecasts, som blir en slags riktlinje i sitt tillvägagångssätt med prissättningen. Arbetet med olika prisgrupper har visat sig finnas på flertalet hotell och detta kan vara olika prisnivåer som A, B, C, D, och E. Där får gästen ett pris beroende på vad det är för gäst och vilket segment den tillhör. *”Bara för två år sedan var det mycket mer tänk att priserna skulle sänkas och fånga in billiga priser och tänka längre. Nu får kunderna vara beredda att betala mer. Det funkar inte längre att bara sänka priserna för då drabbas även andra hotell som behandlar samma målgrupp. A, B, C, D och E priser sätts och är flytande och det är helt beroende på vilken gäst det är.”*<sup>170</sup>

Priser och prissättning har i alla tider varit de största angelägenheterna för företag och dessa använder sig av analytiker för att undersöka produktionskostnader, fasta kostnader, distributionskostnader och krav på marginaler där företag ska vara ledande i jämförelse med andra företag på marknaden. Kunder har idag stor genomslagskraft i prissättningar då företag många gånger får rätta sig efter vad kunderna är beredda att betala för olika tjänster. Det är olika förutsättningar för kunder som gör att prissättningar sätts. Det kan vara svårt att förutspå konsumentbeteende och det är nödvändigtvis inte demografiska eller psykologiska faktorer som bestämmer om kunden vill använda sig av tjänsten och vilket pris kunden är villig att betala för tjänsten.<sup>171</sup> Genom att vi har analyserat de svar som vi erhållit i frågorna gällande prissättning har vi förstått det som att marknaden och konkurrenterna har en avgörande roll när priser ska sättas.

I intervju med respondenterna ställdes även frågan om huruvida gästerna uppfattade de olika prissättningarna då de antagligen fått uppleva prisskillnad på de olika vistelserna de haft. Ibland kan det vara svårt att stå för de förändringar som sker, särskilt om det innebär att en återkommande gäst plötsligt får betala ganska mycket mer för login. En respondent menar att de anammar flygindustrin och att de hänvisar till den angående de rörliga priserna. *”Det finns åtta olika prisnivåer som är speciellt framtagna för olika målgrupper och man sätter det*

---

<sup>169</sup> Cross, R, G (1997) s. 68

<sup>170</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>171</sup> Cross, R, G (1997) s. 68

*flytande priset utifrån hur marknaden ser ut för tillfället.*<sup>172</sup> En annan respondent menar att det är den enda utvecklingen inom Revenue Management genom att ha flytande priser.

*”Att sätta samma pris på helgen som på vardagarna anses inte vara bra i arbetet för att optimera intäkterna för hotellet. Vi måste sätta flytande priser utöver standardpriset. Just nu har hotellet många turister som är privata och har flytande priser men jag tror att det kommer att vara mer flytande priser även för affärsresenärerna i framtiden vilket skapar möjligheter för företag att spara på resurserna.”*<sup>173</sup>

Kotler anser att det är chefs och ledares uppgifter att åta sig den uppgiften att tydligt förstå sig på priser. Han menar att det finns interna och externa faktorer som påverkar prissättningar. De interna innefattar bland annat marknadsstrategier kostnader och de externa innefattar kraven på marknaden, omvärldsfaktorer och konkurrens.<sup>174</sup> Inom Revenue Managementarbetet saknas kostnadsaspekten helt och kan, i Kotlers ögon, verka ofullständig. En respondent nämner även att resenärer idag, och särskilt affärsresenärer, gör bokningar med mycket kortare varsel än tidigare och att det är en trend som håller i sig. Då gäller det att som Revenue Manager ha is i magen. *”Förr bokade businessgäster två till tre veckor innan. Nu bokar de själva två till tre dagar innan. Om man har femtio rum kvar så kan dessa bli bokade ändå.”*<sup>175</sup>



Andra respondenter lägger tyngdvikten på att prissättningen ska spegla servicen på hotellet eller tvärtom, eller att den återger kvalitet så som nyrenoveringar. *”Prissättningen sätts utifrån servicenivån och att det ska finnas exempelvis 24 h room-service till gästerna vilket är kraven som ställs på ett femstjärnigt hotell.”*<sup>176</sup> *”First Hotel Vesterbro kan nu ta mer betalt för sitt utbud på grund av renoveringen som just nu är färdig och här är det viktigt att personalen också höjer servicekänslan i takt med högre standard och kvalitet.”*<sup>177</sup> Det är kunden som i slutändan bestämmer om priset på en produkt är rätt och när prissättning sker måste hänsyn tas till kunders uppfattning om priser och hur dessa påverkar konsumenterna.

<sup>172</sup> Intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

<sup>173</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>174</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 445

<sup>175</sup> Intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

<sup>176</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

<sup>177</sup> Intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

Ett sätt att arbeta med prissättningen skiljer sig väsentligt ifrån de andra, som väljer att själva lägga in sina priskoder. Här är det callcenters som är en länk mellan kund och leverantör.

*”Vad vi inte gör som Revenue Managers vanligtvis gör på andra hotell är att vi inte laddar priskoder i systemet. Vi ser till att de går till våra callcenters runtom istället. Jag vill godkänna om kunderna kan komma till ett visst pris. Först skriver försäljaren ett samarbetsavtal som jag godkänner som en förfrågan på ett avtal från företag. Sedan fyller han i en laddningsförfrågan om pris. Det kan vara så att det pris som är förfrågat redan finns. Finns inte priset redan så måste teamet skapa priset motsvarande en RATE<sup>178</sup> nivå i vårt system. Vi måste sedan knyta företagsprofilerna till RATE koderna.”<sup>179</sup>*

Att svara på konkurrenternas prissättningar genom att ifrågasätta varför konkurrenterna väljer att sätta olika priser, om det är för att öka marknadsandelar, utnyttja kapacitet, att möta förändrade kostnader eller för att förändra företaget genom olika prissättningar är faktorer som företag måste ta hänsyn till när de skall svara på prisförändringar.<sup>180</sup> Därför anser vi att prissättningar måste skapas som motsvarar de olika nivåerna i de befintliga systemen som motsvarar kundsegmenten. Vi anser att marknaden genom konkurrenter och kunder speglar hela intäktarbetet vilket vi har förstått används genomgående hos våra respondenter.



---

<sup>178</sup> Används inom Fideliosystemet när man diskuterar prisnivåer jmf ratecode

<sup>179</sup> Intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

<sup>180</sup> Kotler, P et al. (1996) s. 489

## 5. Avslutande diskussion och Slutsatser

*I avslutningen presenterar vi våra slutsatser utifrån våra frågeställningar gällande vad hotellföretag upplever är viktigt inom arbetet med Revenue Management, hur de använder bokningssystem och hur hotellföretagen prissegmenterar. Vi resonerar även kring hur framtiden inom Revenue Management och vilka utvecklingsmöjligheter som finns.*

- *Vad upplever hotell som de viktigaste förutsättningarna i arbetet med Revenue Management?*

Genom vår analys har vi kunnat urskilja ett krav på anpassning som Revenue Manager. Det viktigaste inom arbetet med Revenue Management kan sammanfattas genom respondenternas svar att kunna sätta rätt pris till rätt kund vid rätt tillfälle. Däremot är deras tillvägagångssätt aningen olika beroende på olika faktorer så som handlingsfrihet, placering, hotellets omfattning och företagets resurser till Revenue Management. En respondent kanske har ett behov av att använda sig av olika bokningssystem i större utsträckning medan en annan respondent har ett behov av att inneha en omfattande omvärldsanalys. Implementeringen av strategin kan inte göras på en gång utan Revenue Managers har ett arbete framför sig för att kunna ta de olika beslut som krävs för prissättning till olika segment. Respondenterna på de studerade hotellkedjorna använder sig genomgående av operativa system för att effektivisera arbetet inom Revenue Management. Hotellets bokningssystem lagrar information som används som grund för hur prissättningar ska läggas i olika nivåer. Olika kundsegment ses också som en viktig faktor då hotellkedjorna kan motsvara utbud efter efterfrågan då kundsegmenten ser olika ut beroende på vilken del av veckan gästerna besöker hotellen. Intervjupersonerna beskriver också vikten av att Revenue Management genomsyrar hela organisationen så att alla nivåer på olika avdelningar, och inte minst hos hotelldirektörer, har förståelse för tillvägagångssättet och har kunskap om varför vissa prissättningar sker efter olika kundsegment beroende på vilken kund det är. Därför så menar intervjupersonerna på vikten av att hela tiden uppdatera personalen genom möten, utbildningar och kurser. Tillvägagångssättet inom Revenue Management hade inte fungerat utan att göra analyser och prognoser. Här används marknaden som bas för att kunna förutspå efterfrågan hos olika kundsegment. Här görs analyser på eventuell efterfrågan på händelser som kan komma att påverka intäkterna för hotellen ifråga. Det är viktigt att prognoser görs för lång tid framåt och inte endast konstrueras för några dagar framåt eller nästföljande period. En bra överblick på marknaden i dag och i framtiden krävs. Mätverktygen, så som system, har en bidragande roll

och hjälper hotellen att se hur intäktsarbetet slagit ut genom jämförelser med konkurrenter. Verktygen hjälper företag att förstå branschen genom att tillhandahålla information om olika företag för att dessa sen kan ändra sina beslut till nästa vecka om det visar sig att hotellet ligger sämre till intäktsmässigt jämförelsevis med konkurrenterna.

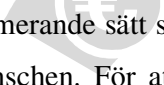
▪ *Hur använder hotell olika bokningssystem i arbetet?*

Samtliga respondenterna använder sig alla av hotellens bokningssystem och arbetar genomgående med dem. Här finns den information, beslutat på en högre nivå, som behövs för boknings- och receptionspersonal. Detta för att få en överskådlig blick om priser, olika kundsegment och annan information. Bokningssystemen ska användas för att informera om händelser som kan påverka intäkterna. Systemen används dagligen och så länge informationen är rätt inlagd sedan tidigare är den effektiv. Informationen från bokningssystemen hjälper personal att kunna förutspå viktiga datum som ligger annorlunda från år till år varvid systemet blir självlärande för kommande perioder. Detta med hänsyn till utfallet från föregående period och läggs vikt vid prestationen och en jämförelse görs med föregående år. Systemen underlättar arbetet för våra respondenter men de är inte avgörande för hur prissättningar blir. Mycket av intäktsoptimeringen genom Revenue Management kan göras för hand men dock så bidrar systemanvändningen till struktur i arbetet, med tanke på omfattningen av information som cirkulerar. Respondenterna vill i framtiden ha en sammankoppling av de olika systemen. Detta har inte kunnat uppnås idag på grund av tekniska hinder för att sätta samman systemen och skapa interface. Detta är något som vi tror kommer att ske i framtiden då sammankopplingar förenklar de olika informationskanalerna. I dagens läge finns det många olika system att lägga in information som hela tiden måste uppdateras vilket tar tid.

▪ *Hur prissegmenterar hotell?*

Hotellkedjorna balanserar sitt utbud utefter efterfrågan, men fokus finns alltid på att optimera intäkterna. Uppdatering av priser sker varje dag för att motsvara efterfrågemönstret och vara i takt med konkurrenterna och deras prissättning. I prissättningen konstruerar Revenue Managers omvärldsanalyser och framförhållande prognoser för att förutspå vilka gäster som kan komma att besöka hotellet.

Hotell som är belägna i stora städer befinner sig inom en högt konkurrerande marknad och för att vara i takt med denna krävs omfattande prestationer från en Revenue Manager. Att vara ledande på marknaden behöver inte betyda att sätta de högsta priserna, eftersom gästerna möjligtvis väljer ett annat billigare alternativ på grund av det utbud som finns. Att förstå kundbehovet och att känna av marknaden är väsentligt. Revenue Managers måste inse att det efterfrågas olika logimöjligheter till ett visst pris. Däremot kan prissättning även anpassas efter vad hotellen tror att kunden är villig att betala. De studerade hotellen betraktar sina konkurrenter på olika vis i fråga om prissättning. Ingen vill vara först med att sänka sina priser ifall efterfrågan inte är den som hotellen önskar. Ofta ligger hotellkedjorna i takt med varandra vilket innebär att när efterfrågemönstret försämras, försämras de för de flesta kedjorna. Det gäller att vänta till rätt tillfälle när prissättning ska ske och när någon har valt att ta steget så följer andra efter. Inseende av balansen mellan utbud och efterfrågan är grundläggande i arbetet med Revenue Management, och det är just detta Revenue Managers arbetar utifrån i den föränderliga bransch som de verkar inom.



Revenue Management är ett intäktsoptimerande sätt som i framtiden kan ha stor potential för tillväxt och utveckling inom hotellbranschen. För att kunna planera inför framtiden måste hotellen uppdatera och utveckla sina strategier och i takt som branschen växer så måste de åstadkomma konkurrensfördelar på något sätt. Hotell måste se på vad det är som gör verksamheten konkurrenskraftig. Strategierna ska ge bättre försäljning än konkurrenterna. Att konkurrera med pris kräver mindre resurser som behövs i framställningen av en tjänst till skillnad från att konkurrera med differentierade produkter som kräver desto mer resurser för att konkurrera på marknaden.

Flertalet hotell arbetar mer eller mindre med Revenue Management men vi ser problematiken med att många hotelldirektörer inte vet vad Revenue Management är. De kan vara av en äldre generation som kanske inte kan ta till sig nya sätt att tänka. Vi anser att en hotellchef inte måste veta exakt vad Revenue Management är och vilka förutsättningar som finns inom arbetet men denne måste förstå varför det är bra för hotellet. Det finns inte tillräckligt med Revenue Managers som ska fylla alla de positioner som måste fyllas. De nya trenderna som råder på marknaden där intäktsfokuseringen är stor medför till att många inom branschen inte

förstår vikten av att fokusera på intäkter. De har ett konservativt tankesätt som inte alltid kan tyckas vara optimalt i den föränderliga bransch som hotell verkar inom.

Den normativa teori som finns inom Revenue Management beskriver inte hur Revenue Managers verkligen arbetar i praktiken. Den beskriver endast hur de kan gå tillväga i sitt arbete. Här fyller vi glappet i den teoretiska delen med att noggrant ha studerat olika Revenue Managers på olika hotellföretag i hela Skandinavien. Vi har i denna studie beskrivit det faktiska tillvägagångssättet som Revenue Managers använder sig av inom intäktsoptimering. Tillvägagångssättet innefattar prognoser för prissättning utefter kundsegment genom att förhålla sig till marknaden och använda datoriserade system i detta arbete. På detta sätt vill vi bidra till en teoretisk ansats i vår beskrivning av hur Revenue Managers arbetar med intäktsoptimering.

Vi anser att det finns ett behov av att ytterligare utbilda anställda inom intäktarbetet. Genom respondenternas svar kan vi urskilja att bristen på kompetens kanske inte ligger hos anställda på lägre nivåer utan snarare högre upp då det konservativa tankesättet som många hotellchefer har, inte speglar det nytänkande som faktiskt Revenue Management arbetar utifrån. Detta ser vi som en problematik då högre ledare måste inse vikten av att intäktsoptimera. Det är dessa nivåer som fattar de olika besluten om var resurserna ska läggas och stoppas olika förfrågningar i detta led kan det vara svårt att ta tillvägagångssättet till en ny nivå. Dock ser vi och har förstått genom intervjuerna att fler yngre akademiker med branscherfarenhet får yrkespositioner på högre nivåer om med tiden kommer nya strategier konstrueras med mål som motsvara branschens tillväxt.

Vi anser att prognoser är något som kan vidareutvecklas och genom att kunna lägga in dessa i de operativa systemen, kan dessa sparas för framtiden för att skapa underlag vid beslut om prissättning. Systemen används för att förutspå möjligheter i framtiden och de ska vidareutvecklas för att ledare och anställda lättare ska kunna förutspå, analysera och implementera Revenue Management. Genom att teknologin går framåt tror vi att detta skulle kunna konstrueras inom en snar framtid. Dock så finns det en dubbel syn på krav på system hos våra respondenter. Några respondenter anser att systemen är avgörande medan andra

anser att vissa beslut kan göras utan att arbeta inom systemen. Dessa motsatta uppfattningar kan dels bero på erfarenheten inom arbetet med Revenue Management men även vilken tilltro som finns till de olika systemen. Vi uppfattar detta som att Revenue Managers med mer erfarenhet ser till andra faktorer och tar tillvägagångssättet till en ny nivå genom att förutspå de förutsättningar och möjligheter som finns på marknaden. Här finns en skillnad genom teori och praktik då teorin beskriver vikten av prognoser men inte hur dessa skall höjas till en ny nivå vilket Revenue Managers anser då de medverkar i den praktiska tillämpningen.

Det finns även en utveckling inom konferens och många hotell har idag möjligheter att ta emot stora grupper för att ge dem lokaler, mat och dryck när konferenser och kurser ska hållas. Att lägga in specifika priser i systemen som själva kan räkna ut totala kostnader för grupp – och konferens ger en möjlighet att skapa ansemliga intäkter då det rör sig om stora sällskap som genererar intäkter till hotellen genom att sätta högre priser på gruppnivå. Att fokusera på exempelvis konferenser kan skapa konkurrensfördelar och därmed differentiera företaget gentemot sina konkurrenter. Att ändra de fasta företagsavtalen till rörliga avtal är något som vi tror kommer att vara en bidragande faktor som påverkar hotellets intäkter. Problematiken finns när inte ansvariga ser möjligheten med vissa prissättningar och ibland kan det vara ett led som sätter stopp för olika förändringar.

Då vi startade denna studie var vi medvetna om att Revenue Management var ett relativt utvecklat ämne inom hotellbranschen, och vad vi senare upptäckte var att ämnet var utvecklat och normativ inom det teoretiska perspektivet gällande hur hotell egentligen arbetar med Revenue Management. Idag finns teorier och modeller om hur Revenue Managers ska gå tillväga. De är väl framtagna och en del fall från flygindustrin är även väl applicerbara till hotellbranschen. Däremot saknas det teorier och forskning kring huruvida Revenue Managers arbetar på hotell, rent praktiskt. Vi ser även en olik syn på teorier som behandlar prisdiskriminering då vi genom våra respondenters svar förstått att hotellbranschens tillväxt gör att priser ligger på en högre nivå, genom att den konkurrensintensitet och efterfrågan som råder på marknaden snarare innebär att höja priser än att sänka dessa. Genom vår magisteruppsats bidrar vi till forskningen på ett teoretiskt sätt då vi studerar hur Revenue Managers ur ett praktiskt perspektiv går tillväga för att optimera intäkter. Vi har blivit än mer intresserade av de datoriserade systemens inverkan på Revenue Managementarbetet för hotell



och här skulle en vidare forskning om dessa anses avgörande inom arbetet. Vårt intresse har varit stort kring ämnet och vi har under arbetets gång diskuterat Revenue Management inom olika branscher och möjligheterna som finns att optimera intäkter inom verksamheter av olika art. Därför skulle vi gärna se fler litterära verk och artiklar i framtiden som behandlar Revenue Management som begrepp och tillvägagångssätt inom andra företag i servicebranschen.



## 6. Källförteckning

### 6.1 Publicerade källor

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö

Canina, L, Carvell, S (2003) CHR-Reports. *Lodging Demand for Urban Hotels in Major Metropolitan Markets*. The Center for Hospitality Research, Cornell University

Cross, R. G. (1997), *Revenue Management. Hard-core tactics for Market Domination*, Broadway Books, New York

Enz, C. A, Canina, L, Lomanno, M (2004) *Why Discounting Doesn't Work – The dynamics of Rising Occupancy and Falling Revenue among Competitors*, The Center of Hospitality Research, Cornell University

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

Grönroos, C. (2002), *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö

Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. (eds.), (2002), *Yield Management. Strategies for the service Industries. Second edition*, Continuum, London

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

Kotler, P, Bowen, J, Makens, J. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3.rd edition. Prentice Hall. Pierson Education, New Jersey

Kuhlman, R. (2003) Future of Revenue Management. Why is Revenue Management not working? *Journal of Revenue and Pricing Management*; s. 378-387

Kunda, G. (1992). *Engineering Culture- Control and Commitment In a High- Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia

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

Lieberman, W. H (1993) Debunking the Myths of Yield Management. *The Cornell H. R. A Quarterly*. Volym 34, nr 1 Februari, s. 34-41

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

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, January-February, s. 107-114.

Noone, M B, Kimes E S och Renaghan M L (2003) Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*; Apr 2, 1; s. 7

Porter, M. E (1990) i Nygaard, C & Bengtsson, L (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund

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

Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks, Calif, London, Sage

Yelkur, R, Nêvada DaCosta, M. M (2001) Differential pricing and segmentation on the Internet: the case of hotels, *Management Decision*. Vol. 39, nr. 4

Youyi, F, Baichun, X (2004) Integration of pricing and capacity allocation for perishable products, *European Journal of Operational Research*. Vol. 168, nr 1 s. 17-34

Wiederberg, K (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund

## **6.2 Muntliga källor**

Personlig intervju med Revenue Manager Assistant, First Hotels 1, 2007-03-30

Personlig intervju med Revenue Manager, First Hotels 2, 2007-04-19

Personlig intervju med Revenue Manager, First Hotels 3, 2007-05-04

Personlig intervju med Revenue Manager, Clarion Hotels inom Choice Hotels, 2007-04-05

Personlig intervju med Revenue Manager, Scandic Hotels, 2007-05-04

Personlig intervju med Christian Grönroos, 2007-03-06

# **Bilagor**

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide Revenue Management**

Intervjuguiden har genomgående använts vid de olika intervjuerna med respondenterna.

Under intervjuernas gång har intervjuguiderna reviderats för att skapa en bra struktur.

#### **Tema I**

##### **INLEDANDE**

1. Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig, beskriv gärna.
  - Stämmer dina förväntningar som du hade innan du började arbeta som Revenue Manager med ditt faktiska arbete idag?
  - Har arbetet förändrats under tiden?
2. Vilken är din personliga definition av Revenue Management?
  - Hur kom du i kontakt med begreppet första gången?
3. Hur viktigt tror du att Revenue Management är för hotellet?
4. Vad tycker du är de viktigaste förutsättningarna för att lyckas med Revenue Management?
  - Finns det några beståndsdelar som är viktigare än andra?
5. Anser du att man måste ta hänsyn till kostnader i arbetet med Revenue Management?

#### **Tema II**

##### **KUNDSEGMENT OCH STRATEGI**

6. Vilket kundsegment riktar ni er till?
  - Vilka är era huvudsakliga målgrupper?
7. Funderar du någon gång på vilka gäster ni vill ha i ditt arbete med Revenue Management eller arbetar ni efter de gäster ni redan har?
8. Skulle ni vilja se andra kundsegment utöver de som redan finns på hotellet?

## **Tema III**

### **PRISSÄTTNING**

9. Utifrån vilka grunder sätts priserna?
  - Centralt eller utifrån varje hotell?
  - Vad baseras besluten på?
  - Hur stor handlingsfrihet finns det för en Revenue Manager på detta hotell, och vad styrs från huvudkontoret?
10. Hur och av vem fattas de dagliga besluten kring pris och försäljning av kapacitet?
  - Har ni differentierade priser och hur många olika nivåer använder ni er av?

## **Tema IV**

### **MÄTVERTYG**

11. Kan man mäta Revenue Management på lönsamheten?
12. Hur följer ni upp och utvärderar Revenue Managementarbetet?
  - Vad tycker ni kan förändras och förbättras?
  - Hur implementerar ni detta?
13. Finns det några avgörande faktorer som inte kan uteslutas i ditt arbete?
14. Finns det olika system som ni använder er av vid mätning av Revenue Management arbetet?

## **Tema V**

### **OMVÄRLDSHANTERING**

15. Var hämtar ni er information om marknaden?
16. Hur ser ni på era konkurrenter som verkar inom samma bransch?
17. Vilka är era främsta konkurrenter och samarbetar ni med dessa vid tillfällen när det behövs?
18. Är ni lokalt förankrade eller ser ni till andra städers evenemang och liknande?
  - Hur påverkas ni av omvärlden?
19. Hur formar ni era marknadsanalyser?
20. Hur påverkar konkurrenternas arbete ert eget arbete med Revenue Management?
21. Vad finns det för trender och tendenser på marknaden?

## **Tema VI**

### **SERVICE OCH TILLFÄLLE/TIDPUNKT**

22. Ser du något samband mellan service och Revenue Management? Påverkas servicen utav det Revenue Managementarbete som utförs?
23. Hur resonerar ni kring era lojala kunder och företagskunder?
  - Varför tror ni att kunderna väljer er framför konkurrerande hotell?
  - Hur skapar ni mervärde för kunden i samband med Revenue Management arbetet?
24. Finns det någon utbildning av personalen gällande Revenue Management, och hur stor handlingsfrihet finns det för personalen?
  - Genomgår personalen utbildning inom Revenue Management?
  - Vilka nivåer involveras?
  - Hur kommunicerar ni ut strategier för företaget för att implementera arbetet?
  - Hur följer ni upp att Revenue Management arbetet efterlevs på hotellets andra avdelningar?
25. Vilka olika tillfällen kan du ge exempel på när olika prissättningar sätts? Vad är förutsättningen för att kunna erbjuda flytande priser vid olika tillfällen?

## **Tema VII**

### **FRAMTIDEN**

26. Hur tycker du framtiden ser ut i hotellbranschen och kanske framförallt inom Revenue Management?
27. Tror du som ansvarig att fler hotell kommer att satsa på ett långsiktigt Revenue Management arbete?
28. Finns det några förändringar som redan nu diskuteras som vi kommer att se i framtiden?

## Bilaga 2

### INTERVJUGUIDE CHRISTIAN GRÖNROOS 2007-03-08

1. Vilken är din personliga definition av Revenue Management?
2. Vad tycker du är de viktigaste förutsättningarna för att lyckas med Revenue Management? Finns det några beståndsdelar som är viktigare än andra?
3. Anser du att man måste ta hänsyn till kostnader i arbetet med Revenue Management?
4. Ser du något samband mellan service och Revenue Management? Anser du att servicen påverkas av det Revenue Managementarbete som utförs inom branschen idag?
5. Vilka tycker du är de viktigaste förutsättningarna för att lyckas med Revenue Management? Finns det några beståndsdelar som är viktigare än andra?
6. Vad finns det för trender och tendenser på marknaden inom Revenue Management?
7. Hur ser du på Revenue Managementbegreppet i förhållande till kundrelationer?
8. Hur tycker du framtiden ser ut i hotellbranschen och kanske framförallt inom Revenue Management?



## Bilaga 3

### Arbetsbeskrivning Revenue Manager

Arbeidsoppgaver/ Ansvarsområder:

**Tittel:** City Revenue Manager

**Rapporterer til:** Director Revenue Management (HK) General Manager Lokalt

- Gjennomgå budsjetter og prognoser (room/lokaleie) for optimal RevPAR med belegg og RevPOR som styrende faktorer, både kortsiktig og langsiktig på de respektive hotell er ansvarlige for.
- Gjennom prognosen, bidra til å maksimere hotellets inntekter.
- Utarbeide prisstrategier som sikrer det til enhver tid optimale pris nivå som bidrar til å nå hotellets RevPAR mål.
- Gjennomføre makro og mikro analyser i hotellenes markeder
- Benytte tilgjengelige RevPAR penetrasjons data som suksess faktor opp mot relative konkurrenter i samme marked.
- Ansvarlig for at det gjennomføres City Revenue Management møter på ansvarlige hotell.
- Informere ledergruppen og salg-/markedsavdeling om hotellets utvikling og komme med anbefaling om strategiske grep om nødvendig.
- Kommunisere segment fokus for å oppnå et optimalt salgsarbeid.
- Kommunisere hotellenes strategier til hotell kontakt og/eller booking - resepsjonen for å sikre at de fastsatte mål blir oppnådd.
- Informere hotellene om gjeldene prognose og yield strategier
- Sikre at hotellene til enhver tid er tilgjengelige i samtlige bookingkanaler og PMS system med de priser og restriksjoner som gjelder.
- Sikre at lik pris og restriksjoner blir presentert i de ulike bookingkanaler.
- Håndtere og bearbeide informasjon fra elektroniske og manuelle optimeringsystemer
- Bidra til utvikling av hotellenes optimeringssytemer
- Kvalitets sikre hotellenes statistiske data for optimal analyse



- Bidra til Revenue Management forståelse i alle ledd på hotellene
- Bidra til videreutvikling av Revenue Management i ansvarlig region
- Delaktig i organisasjonsutvikling og Revenue Management utvikling innen First Hotels
- Synergi gjennom full utnyttelse av totalkapasitet i byen

Andre forfallende oppgaver som hører til de øvrige ansvarsområder.

### **Ovrige krav / Forventninger:**

- Lederegenskaper
- Analytiske evner
- Resultat orientert
- Evnen til å tydelig å kommunisere strategier og mål

### **Stillingsbeskrivelse**

- Beslutningsorientert
- Pro aktiv og søkende etter relevant informasjon
- Fleksibel og innovativ – evnen til å adoptere og iverksette
- Forsikre meg om at jeg implementerer De elleve Grunnstenene og viser glede, innovasjon og omtanke i mitt daglige arbeide
- Det er mitt ansvar at jeg oppdaterer deg om vha som skjer innen mitt eget hotell og resten av kjeden via intranettet og Inside First
- Det er mitt ansvar å rapportere eventuelle sikkerhetsstiltak som må tas på mitt hotell, rapportere dette til overordnet, evt. Til hovedkontoret