



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Revenue Management ur ett serviceperspektiv

Kristina Bacos  
Lina Ericson  
Sophie Fitinghoff

Handledare:  
Carl Hellberg  
Pia Siljeklint

Kandidatuppsats 10 p  
Campus Helsingborg  
Vårterminen 2007

## Sammanfattning

- Titel:** Revenue Management ur ett serviceperspektiv
- Nivå:** Kandidatuppsats, Magisterprogrammet Service Management, Lunds universitet, Campus Helsingborg
- Författare:** Kristina Bacos, Lina Ericson och Sophie Fitinghoff
- Handledare:** Carl Hellberg och Pia Siljeklint
- Problembeskrivning:** Revenue Management handlar om att sälja rätt produkt, till rätt person, vid rätt tid och till rätt pris, som ett sätt att optimera intäkterna och är en vanlig styrfilosofi inom till exempel hotellbranschen. Service Management är en styrfilosofi där olika interna processer understödjer ett tjänsteföretags arbete med att ge god service tillsammans med tjänsterna som säljs. Problematiken ligger i om intäktsoptimering kan samexistera med ett företags sätt att leverera god service vilket mynnar ut i nedanstående syfte.
- Syfte:** Att beskriva och analysera relationen mellan Revenue Management och Service Management med betoning på potentiella konflikter som kan uppstå vid tillämpningen av de två styrfilosofierna.
- Metod:** Uppsatsen är uppbyggd på en teoretisk litteraturgenomgång av Revenue Management och Service Management, samt en kvalitativ studie i form av intervjuer som empiriskt beskriver hur två hotell arbetar med dessa två styrfilosofier. Dessa vävs samman i en diskuterande analys där vi uppnår ovanstående syfte.
- Resultat:** Två konflikter har vi funnit i relationen mellan Revenue Management och Service Management: Den första är att maximera intäkter kortsiktigt genom att välja de högst betalande gästerna vid hög efterfrågan förhindrar det, för hotell, nödvändiga arbetet med lojala gäster och avtalskunder. Dessa gäster kräver extra förmåner i form av bland annat lägre priser och undantag från restriktioner vilket är något som går helt emot det ursprungliga syftet med Revenue Management. Den andra konflikten vi funnit är mellan revenuekultur och servicekultur. I hotellbranschen är service en central del av tjänstekonceptet och en servicekultur är nödvändig för att god service ska kunna levereras. Om ett företag vill intäktsoptimera maximalt genom Revenue Management behövs en revenuekultur som således får svårt att utvecklas och präglade verksamheten när en servicekultur redan finns.
- Nyckelord:** Revenue Management, Yield Management, intäktsoptimering, Service Management, god service, hotell

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>Sida</b>
<b>Del 1 Inledning</b>	<b>5</b>
<b>1. Introduktion</b>	<b>5</b>
1.1 Sanningens ögonblick	5
1.2 Problembeskrivning	5
1.2 Syfte	8
1.3 Disposition	8
<b>2. Metod</b>	<b>10</b>
2.1 Teori och litteraturgenomgång	10
2.2 Empiriska vägval	11
2.2.1 Avgränsningar	12
2.2.2 Intervjuteknik	13
2.3 Angreppssätt av analysen	14
<b>Del 2 Revenue Management</b>	<b>16</b>
<b>3. Teori: Revenue Management</b>	<b>16</b>
3.1 Introduktion	16
3.2 Huvudprinciper	16
3.3 Praktiska metoder	18
3.3.1 Prognoser	18
3.3.2 Prissättning	19
3.3.3 Segmentering	19
3.3.4 Kapacitetsallokering	19
3.3.5 Överbokning	20
3.4 Personalens medverkan och revenuekultur som företagskultur	20
3.5 Mät- och belöningsystem	21
<b>4. Empiri: Det praktiska arbetet med Revenue Management</b>	<b>23</b>
4.1 Introduktion	23
4.2 Företagskultur	23
4.3 Prognoser	24
4.4 Prissättning och företagsavtal	25

4.5 Segmentering	26
4.6 Överbokning	26
4.7 Personalens medverkan	27
4.8 Utbildning	28
4.9 Mät- och belöningsystem	28
<b>Del 3 Service Management</b>	<b>30</b>
<b>5. Teori: Service Management</b>	<b>30</b>
5.1 Introduktion	30
5.2 Intern marknadsföring	30
5.3 Servicekultur som företagskultur	31
5.4 Utbildning	32
5.5 Handlingsfrihet och manualer som verktyg i servicemötet	33
5.6 Belöningsystem	34
5.7 Lojala kunder	35
<b>6. Empiri: Det praktiska arbetet med Service Management</b>	<b>37</b>
6.1 God service och företagskultur	37
6.2 Utbildning	38
6.3 Handlingsfrihet	38
6.4 Belöningsystem och mätsystem för nöjda kunder	39
6.5 Lojala gäster och lojalitetsprogram	40
<b>Del 4 Avslutning</b>	<b>41</b>
<b>7. Revenue Management och Service Management</b>	<b>41</b>
7.1 Teori: Problematik mellan Revenue Management och Service Management	41
7.2 Empiri: Problematik mellan Revenue Management och Service Management	41
7.3 Diskuterande analys	43
7.4 Slutsatser och summering	49
7.5 Generalisering och idéer för framtiden	51

Källförteckning

Bilagor

# Del 1 Inledning

## 1. Introduktion

---

*Detta kapitel inleds med en kort dialog om den problematik som denna uppsats kommer att arbeta vidare med. Därefter följer en problembeskrivning av Revenue Management och Service Management för att visa att det finns behov av vidare forskning inom kombinationen av dessa styrfilosofier, samt för att väcka intresse om ämnet. Kapitlet presenterar även uppsatsens syfte och disposition.*

---

### 1.1 Sanningens ögonblick

- Välkommen till Hotell Hotellet, vad kan jag hjälpa dig med?
- Jag vill boka ett rum till på lördag för två personer.
- Det går bra, priset för ett dubbelrum på lördagsnatten är 1000 kronor.
- Ok, sedan kommer jag tillbaka på tisdag och vill stanna en natt, fast själv denna gång.
- På tisdag sa du, då ska vi se. Det blir 1500 kronor.
- Va! 1500, men hur är det möjligt? Jag behöver bara ett enkelrum samtidigt som att jag har bott på ert i hotell i över tio år till och från. Det borde bli ett lägre pris.
- Vi arbetar med flytande prissättning vilket gör att priserna varierar med efterfrågan. Så när beläggningen på hotellet är hög, är även priset högre.
- Detta tycker jag är dålig service, månar ni inte om era stamgäster så får jag kanske hitta ett annat alternativ.

### 1.2 Problembeskrivning

Ovanstående dialog skulle kunna vara tagen från ett bokningstillfälle med ett hotell som använder Revenue Management. Vi har tagit detta som ett exempel på den problematik som kan uppstå i relationen mellan Revenue Management och god service, en relation vi har bestämt oss för att utreda.

Ska Revenue Management förklaras med en mening handlar det om att sälja rätt produkt, till rätt person, vid rätt tid och till rätt pris, som ett sätt att optimera intäkterna (Cross, 1997:52). Vi ser Revenue Management som en styrfilosofi genom att det är ett tankesätt eller en filosofi som ska genomsyra ett företags strategi att styra och optimera intäkterna. I hotellbranschen används Revenue Management praktiskt genom bland annat flexibel prissättning. De olika priserna är den information som når kunden även om Revenue Management är långt mer komplicerat än så. Att köpa en produkt till ett pris ena dagen, för att vid ett senare tillfälle köpa exakt samma produkt men till ett annat pris blir således ett vanligt scenario inom Revenue

Management. Vid en hotellvistelse innebär detta att samma rum hyrs till olika priser, priser som beror på hur stark efterfrågan är för den aktuella dagen vid bokningstillfället.

Hur reagerar en kund på detta? Hur påverkas attityderna och relationen till ett företag om kunden endast ses som ännu en transaktion för att maximera intäkterna? Vad ställer detta för krav på servicepersonalen som måste tänka intäktsoptimerande samtidigt som de ska försöka ge god och personlig service till kunderna?

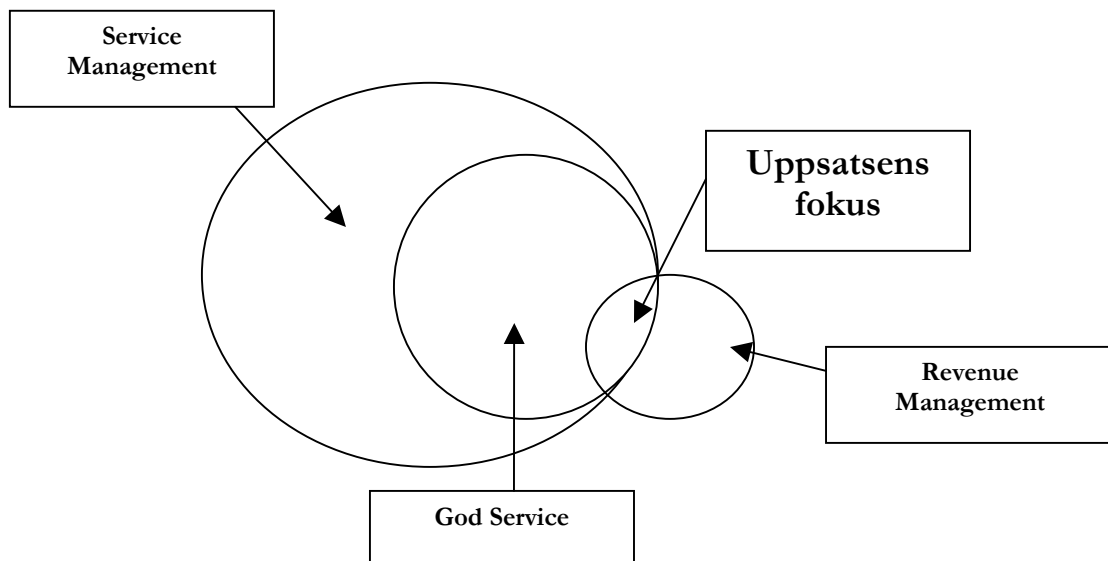
Frågorna är många och alla kommer inte att kunna svaras på i denna uppsats, men de är alla intressanta och viktiga, framför allt för företag i tjänstesektorn. För ett tjänsteföretag är det av högsta prioritet att leverera god service tillsammans med tjänsterna de säljer då mycket av värdet läggs i hur tjänsten presenteras när den köps och konsumeras. Därför är det a och o att ha interna processer som underlättar och stödjer levererandet av god service. Dessa processer är komplexa och för att de ska resultera i god service krävs en utgångspunkt där service prioriteras i alla led. Något som problematiserar detta är teorin om Service Management, vilket vi också ser som en styrfilosofi. Att se Service Management som en styrfilosofi menar vi betonar ett sätt att leda organisationen där service ligger till grund för alla moment i arbetet mot att bli ett framgångsrikt företag.

Ett annat viktigt och återkommande begrepp i vår uppsats är *god service*. Då god service, enligt oss, är ett svårdefinierat begrepp vars betydelse skiljer sig från person till person, kommer vi att se på god service ur ett Service Managementperspektiv för att kunna utreda vilka komponenter begreppet kan tänkas innehålla. Service Management som styrfilosofi innehåller mängder av processer, moment och verktyg och vi har således valt att avgränsa oss och fokusera på den del som understödjer och leder personalen i arbetet med att ge god service. När vi använder begreppet Service Management i återstoden av uppsatsen, med undantag för i figur 1, syftar vi på de delar av styrfilosofin som är relaterade till arbetet med god service.

Kunskapsläget i de beskrivna områdena, Revenue Management och Service Management är var för sig grundligt behandlade, det sistnämnda mest utförligt. Det finns även artiklar som behandlar kombinationen av dessa styrfilosofier, men då dessa ofta är gjorda ur ett kund- eller personalperspektiv menar vi att det saknas en problematisering om hur Revenue Management påverkar levererandet av god service. Således vill vi lägga ytterligare en dimension på Revenue Management för att se hur intäktsoptimering kan samexistera med ett företags sätt att leverera god service, och det är detta som kommer att undersökas i denna uppsats.

Uppsatsen i sig är inte av deskriptiv natur utan vi ämnar att på ett djupare plan utreda relationen mellan Revenue Management och Service Management, och se hur dessa två styrfilosofier påverkar varandra. I figur 1 illustrerar vi hur de två olika styrfilosofierna, Service

Management i dess helhet, och Revenue Management, förhåller sig till varandra, varpå uppsatsens fokus är markerat.



Figur 1

Vi har valt att göra Service Managementcirkeln större då denna styrfilosofi innehåller fler moment för att styra en verksamhet än Revenue Management som är mer specificerad på just de moment som är kopplade till intäktsoptimering. Den visar att de två styrfilosofierna går in i varandra och det är i detta möte potentiella konflikter kan uppstå.

En ytterligare avgränsning är att vi väljer bort kundperspektivet i det avseendet att vi inte intervjuar kunder för att fånga deras serviceupplevelser, utan vi tittar istället inåt på företagen som producerar servicen. Vi är däremot medvetna om att kunderna är de som i slutändan avgör vad som är god service. Vi har även valt att begränsa oss till att inte behandla servicelandskapet och dess inverkan på levererandet av god service. Servicelandskapet har stor effekt på serviceförmågan och är på så vis en del av servicemötet. Detta är en avgränsning vi har valt att göra på grund av uppsatsens begränsade omfattning.

Något som är viktigt att klargöra i ett tidigt stadium är relationen mellan Yield Management och Revenue Management och hur vi har valt att förhålla oss till dessa begrepp. Artiklar som kallar intäktsoptimering Yield Management har olika definitioner på begreppet vilka varierar med olika branscher, medan Revenue Management har en mer allmängiltig definition. Huvudinnehållet av definitionerna är dock att både Yield och Revenue Management handlar om att kontrollera kapacitet och pris för att optimera intäkter. (Kimes, 2002:3) Vi väljer att använda Revenue Management genom hela vår uppsats, även om begreppet benämns som Yield Management i vissa artiklar vi har hämtat teori och resonemang från. Detta för att vi ser Revenue Management som ett mer övergripande begrepp och vi menar att det är en vanligare benämning

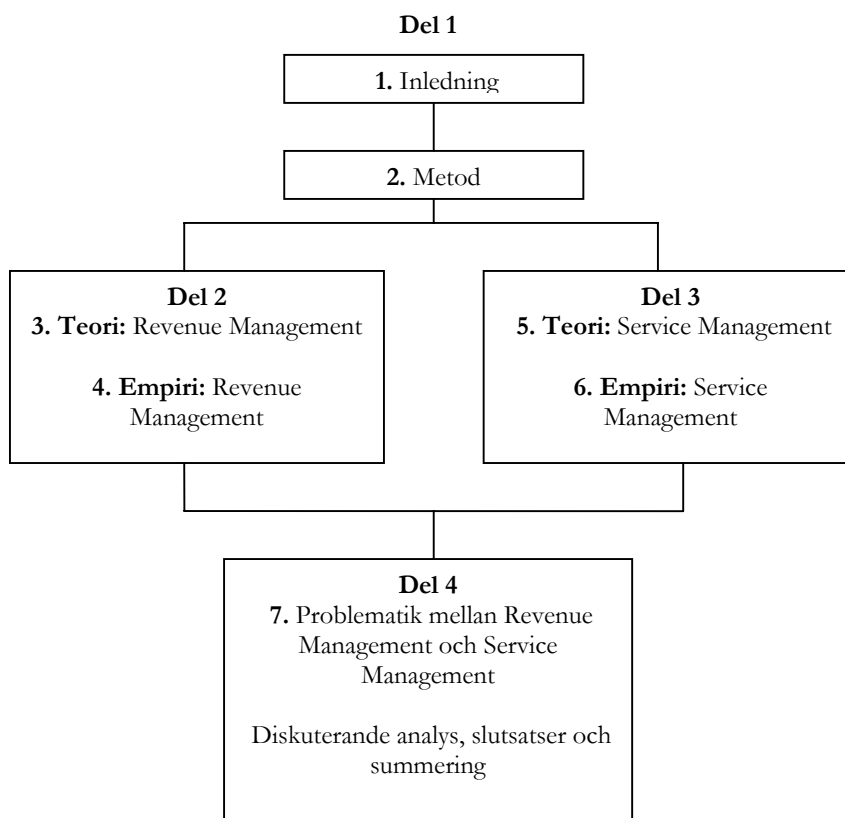
på arbetet med intäktsoptimering på svenska hotell. Vidare använder vi begreppen gäster och kunder parallellt och gör ingen skillnad på dess innebörd utan vi låter sammanhanget avgöra ordvalet.

## 1.2 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera relationen mellan Revenue Management och Service Management med betoning på potentiella konflikter som kan uppstå vid tillämpningen av de två styrfilosofierna.

## 1.3 Disposition

Vi har valt att dela upp vår uppsats i fyra delar och uppsatsens upplägg åskådliggörs i nedanstående modell.



Figur 2

**Kapitel ett** problematiserar Revenue Management och Service Management vilket följs av en presentation av uppsatsens syfte och disposition.

**Kapitel två** innehåller en metodbeskrivning för teori, empiri och analys som tar upp de olika vägval vi gjort genom hela arbetet med uppsatsen.

**Kapitel tre** tillägnas Revenue Management ur ett teoretiskt perspektiv där vi bland annat beskriver styrfilosofins huvudprinciper och praktiska metoder.



**Kapitel fyra** redogör för vårt empiriska material där vi presenterar hur våra undersökta hotell arbetar med Revenue Management.

**Kapitel fem** behandlar Service Management teoretiskt genom att vi tar upp de delar som underlättar för levererandet av god service.

**Kapitel sex** beskriver empiriskt hur våra undersökta hotell arbetar med att ge god service.

**Kapitel sju** tar upp problematiken mellan Revenue Management och Service Management med stöd i teori och empiri, samt redovisar resultatet i en diskuterande analys för att utreda styrfilosofiernas relation till varandra. Avslutningsvis drar vi slutsatser från analysen, generaliseringspotentialen och idéer för framtiden diskuteras

## 2. Metod

---

*Metodkapitlet inleds med en litteraturgenomgång som tar upp våra teoretiska val under informationssamlandet och behandlingen av de olika källorna. Vi redogör sedan för tillvägagångssättet och de beslut som präglar den empiriska delen av vår uppsats i form av praktiska avgränsningar och intervjuteknik. Avslutningsvis beskriver vi metodologiskt hur analysen byggts upp.*

---

### 2.1 Teori och litteraturgenomgång

Att skriva en uppsats kan liknas vid en process där förarbetet är en mycket tidskrävande del av arbetsgången. Detta blev tydligt i vår uppsats då vi började med att söka efter litteratur och andra källor som redogör för Revenue Management och god service ur ett Service Managementperspektiv. Vi fann mycket information om de respektive styrfilosofierna men däremot mer begränsat med litteratur för den relation mellan Revenue Management och Service Management som vi ska undersöka i vår uppsats. Därför har vi valt att belysa de delar av teorierna som karakteriserar styrfilosofierna var för sig, för att sedan i analysen kunna koppla samman dessa med empirin och påvisa potentiella sammanstötningar.

Den litteratur vi har använt oss av har främst kommit från Lunds universitets olika bibliotek och genom universitets sökkatalog ELIN, där vi funnit många användbara artiklar. I vårt teoriavsnitt gällande Revenue Management har Robert Cross bok, *Revenue Management, Hardcore tactics for marketing domination* (1997), och särskilt hans sju principer för Revenue Management, fungerat som utgångsläge som vi därefter har kompletterat med artiklar som är specifikt inriktade på hotellbranschen. Att välja Cross sju principer som utgångspunkt är ett medvetet val då vi menar att dessa kan ses som grundstenarna i Revenue Management vilka därför är relevanta att koppla ihop med delar av Service Managementteorin. Principerna har hjälpt oss att strukturera uppsatsen teoretiskt och empiriskt samt tydliggjort resultatet där sammanstötningarna blir påtagliga. En kritisk synpunkt på Revenue Managementlitteraturen är att vi endast haft tillgång till två böcker (Cross, 1997, Ingold et al., 2002), och att de artiklar vi använt oss av ofta hänvisar till dessa, samt att många är skrivna av samma, återkommande författare. Detta kan ha påverkat vår teoridel gällande Revenue Management och dess validitet då det litteraturunderlag vi använt oss av, enligt oss, är i begränsad omfattning.

De artiklar vi använt oss av är i majoritet baserade på amerikanska studier, vilket gäller både Revenue Management och Service Managementartiklarna. Vi har tagit i beaktning att det kan vara skillnad på hur svenska och amerikanska verksamheter arbetar, dock har vi valt att använda oss av de amerikanska studierna i avsaknad av artiklar som bygger på svenska studier. Vi ser inte det amerikanska förhållningssättet som ett större problem då vi i vår undersökning, vilket kommer att

framgå senare, empiriskt använder oss av internationella kedjeanknutna hotell vilka vi menar har ett arbetssätt som går att applicera över de nationella gränserna.

Den litteratur som serviceavsnittet främst utgår från är Christian Grönroos bok, *Service Management och marknadsföring - en CRM ansats* (2002). Samtidigt har avsnittet utökats med litteratur i form av artiklar och böcker, där vi redogör för deras resonemang om de interna förutsättningarna för god service. Att vi valde Christian Grönroos bok var ett medvetet val då hans teorier har ett skandinavisk synsätt och att Grönroos är en framstående Service Management författare. Flertalet författare refererar ofta till Grönroos vilket medför att hans synsätt och begreppsförklaringar i viss mån präglar serviceteorin.

## 2.2 Empiriska vägval

Det första vi tog ställning till i vårt empiriska vägval var om det krävdes ny empiri i form av intervjuer utförda av oss, eller om det redan fanns relevant sekundärdata som kunde användas i uppsatsens syfte. Efter att ha undersökt detta beslöt vi oss för att samla in eget empiriskt material med potential att motsvara våra önskemål.

Nästa beslut var vilken metod vi skulle använda i vår undersökning, kvalitativ eller kvantitativ forskning där skillnaden är vilka tillvägagångssätt som används då det aktuella ämnet ska granskas. I den *kvantitativa forskningen* fokuserar undersökaren bland annat på siffror, statistik, konstlade miljöer, generalisering, teoriprovning och har en makroinriktning. Den andra metoden är kvalitativ forskning och är den metod som vi utgått från i vår uppsats undersökning. *Kvalitativ forskning* är inriktad på den samhällsvetenskapliga skolans sätt att angripa ett ämne där ord, naturliga miljöer, teorigenerering, processinriktning, mening och mikroinriktning är några begrepp som står i fokus. (Bryman, 2002:272f) Genom att utföra en kvalitativ undersökning kan vi således lägga vikt på intervjupersonernas tankesätt och uppfattningar och få en djupare förståelse för deras syn på de två styrfilosofierna och det praktiska arbetet med Revenue Management och Service Management, vilket hjälper oss att uppnå vår uppsats syfte. Hade vi istället valt en kvantitativ metod hade detta, enligt oss, gjort undersökningen bredare och mer övergripande men samtidigt inte lika djupgående som den kvalitativa undersökning vi valt att genomföra. En kvantitativ undersökning hade kunnat påverka resultatet i den mening att slutsatserna hade blivit lättare att generalisera då de hade byggts på ett bredare underlag med fler respondenter. Däremot hade vi gått miste om de uppfattningar och detaljer som framkommit vid vår kvalitativa undersökning och som präglar vår uppsats resultat.

Då vår undersökning koncentrerar sig på två tjänsteföretag där människorna är det centrala för att verksamheten ska fungera, fann vi den kvalitativa forskningens metoder bäst överensstämmande med vår uppsats empiriska studie.

Enligt Bryman finns det olika sätt teori och empirin kan förhålla sig till varandra, vilket påverkar sättet att samla in empiri. Det första tillvägagångssättet är *deduktion* vilket innebär att utifrån de teorier som finns drar forskaren en hypotes vilken sedan ska påvisas av empirin. Det andra sättet är *induktion* som betyder att det resultat forskaren kommer fram till är det som har kunnat bevisas i den praktiska insamlingen av empirin, resultatet blir således en teori. (Bryman, 2002:20ff) Som mycket annat är deduktion och induktion inte helt svart eller vitt, vilket innebär att när de används i undersökningar kan induktion innehålla drag av deduktion och vice versa. På så sätt finns ett tredje sätt att förhålla sig till teori och empiri som kallas för *abduktion*, vilket är ett mellanting mellan deduktion och induktion (Alvesson & Sköldberg, 1994:42). Vår undersökning är just ett mellanting av induktion och deduktion. Först valde vi ut teorier som kunde bistå vår framtida empiri, men under arbetets gång fann vi nya teorier att koppla till vår undersökning och det resultat vi kommit fram till är inte bevis för redan vedertagna teorier.

### 2.2.1 Avgränsningar

Ett sätt att avgränsa en uppsats är i valet av undersökningsområde (Kajiser, 1999:26), och vi har valt att begränsa oss till två hotell som tillhör varsin kedja, vilka är lokaliserade i centrala Malmö. Stadens läge underlättade vårt praktiska arbete med flertalet intervjuer samtidigt som Malmö har en högre efterfrågan på, och större utbud av hotellrum än en mindre stad, vilket vi anser är mer intressant för vår undersökning.

Vi har valt att inte benämna hotellen med deras företagsnamn då vi tror att det kan påverka läsaren om denna har tidigare erfarenhet från de undersökta hotellen. Således menar vi att en anonymisering av hotellen, undviker att ta fokus från uppsatsens syfte, det vill säga att klarlägga relationerna mellan Revenue Management och Service Management. Därför kommer den empiriska texten benämna hotellen som Hotell A och Hotell B.

Vi valde två hotell som undersökningsunderlag då vi ansåg att det skulle ge oss en bredare syn på Revenue Management och Service Management framför att undersöka endast ett hotell, och valet var även lämpligt på grund av uppsatsens omfång och tidsbegränsning. Att vi valde dessa hotell var för att vi antog att som kedjetillhörande hotell borde de ha ett mer utvecklat Revenue Managementarbete. Inte mer utvecklat i den mening att de skulle vara mer effektiva, utan att de i egenskap av kedjehotell förmodligen har mer utarbetade rutiner och direktiv för Revenue Managementarbetet, vilket kan göra det lättare att kartlägga. En annan anledning till valet av våra undersökningsobjekt är deras egenskaper som medelklasshotell men med hög standard, tre respektive fyra stjärnor. Enligt en artikel utgiven av Cornell University är det medelklasshotell som i störst utsträckning kan utnyttja fördelarna med Revenue Management (Canina & Carvell, 2003:21). Dock baserar sig undersökningen i denna artikel på amerikanska

hotell men styrkte ändå vårt val av hotell, då vi redan innan vi läst artikeln, resonerat kring kopplingarna mellan Revenue Management och hotellens karaktär.

I vår undersökning har vi en ofrivillig avgränsning i det empiriska materialet då vi inte har undersökt hotellens interna material som manualer, beskrivningar och dylikt om hur de arbetar med Revenue Management och Service Management. Vi tillfrågade båda hotellen om det skulle vara möjligt att få ta del av internt material, men de var inte villiga att lämna ut det eller hade inte tillgång till det. Då detta kan vara en känslig fråga och inget ovanligt att inte lämna ut, valde vi istället att förlita oss på våra intervjuer.

### **2.2.2 Intervjuteknik**

Eftersom vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod är det intervjuer som har varit vårt primära sätt att samla empiri. Vi har nio stycken intervjuer som underlag för vårt empiriska avsnitt, varav fyra intervjuer är gjorda på Hotell A och fem är gjorda på Hotell B. Att det är olika antal intervjuer från de två hotellen, menar vi inte har en betydande roll då syftet med intervjuerna är att klarlägga intervjupersonernas uppfattningar om och arbete med Revenue Management och Service Management. Undersökningen syftar följaktligen inte till att jämföra de två hotellen med varandra.

Vi har valt ut intervjupersoner med olika befattningar från olika nivåer i hotellens organisation för att få en bred bild över medarbetarnas syn på och arbete med Revenue Management och Service Management. Frågorna<sup>1</sup> är anpassade, både innehållsmässigt och hur vi valt att formulera dem, efter intervjupersonens befattning. Vi har även valt att konkretisera begreppet Service Management och frågorna behandlar istället god service, servicekultur och handlingsfrihet med mera. Detta därför att undvika feltolkningar av det teoretiska begreppet och istället fånga upp praktiska arbetet med god service. Vissa frågor har varit obligatoriska för alla vilket Kvale menar är ett sätt att stärka validiteten på intervjumaterialet. Dessa så kallade kontrollfrågor innebär att svaren blir mer giltiga och vi kan lättare dra slutsatser. (Kvale, 1997:96) Våra intervjuer kan karakteriseras som semistrukturerade, där vi utgår från färdigformulerade frågor med plats för tillägsfrågor för att kunna följa upp och tydliggöra intervjupersonernas resonemang. (Bryman, 2002:127, Kvale, 1997:119)

Under intervjuerna deltog alla tre uppsatsmedlemmar där alla antecknade medan en av oss ställde merparten av frågorna. Vi är medvetna om intervjubias, det vill säga att intervjupersonerna kan ha blivit påverkade av vår närvaro och därmed formulerat sina svar subjektivt, medvetet eller inte (Kvale, 1997:65). Detta är något vi inte kan influera och vi hoppas att det ej har påverkat

---

<sup>1</sup> Se bilaga 1 för intervjuguider

undersökningen i för stor utsträckning. Att intervjupersonerna, som nämnts ovan, har olika befattningar kan ha haft inverkan på öppenheten i svaren (Bryman, 2002:157f). Intervjuerna med hotellens General Managers kändes öppna och spontana. En anledning till detta kan, enligt oss, vara att de är skyddade i sina chefpositioner men också att de båda har lång erfarenhet inom hotellbranschen och stor kunskap om verksamheten.

Med tillåtelse av intervjupersonerna spelade vi in alla intervjuer, med undantag för en då denna person önskade att intervjun inte skulle bandas. Vi valde att spela in intervjuerna, trots att vi samtidigt skrev ner svaren, för att ha inspelningarna som stöd om vi skulle känna oss osäkra på vissa svar i efterhand. Vi är medvetna om att inspelning av intervjuer kan påverka intervjupersonerna (Kvale, 1997:147ff) men det var ingen av våra intervjupersoner som gav intryck av att känna sig obekväma med bandspelaren. Efter våra intervjuer sammanställde vi våra separata anteckningar till ett svarsdokument för varje intervjuperson, och det är dessa som ligger till grund för vårt empiriska avsnitt. Vi valde att transkribera en av intervjuerna med General Manager på Hotell A för att vi ansåg att denna intervju var mycket givande och inspirerande för vår uppsats. Vi valde att inte transkribera de andra intervjuerna då syftet med vår undersökning inte är att kartlägga specifika ordval intervjupersonerna använt sig av, utan att få en uppfattning över hur de resonerar och agerar angående Revenue Management och Service Management.

Till sist vill vi klargöra vilka befattningar vi har valt att intervjua. På Hotell A har vi utfört intervjuer med General Manager, Revenue Manager, receptionschef samt en receptionist och tillika Service Manager. På Hotell B har vi intervjuat General Manager, Revenue Manager, kedjans centrala Revenue Manager, bokningschef och en receptionist. Intervjuerna pågick mellan 30 och 90 minuter med de respektive intervjupersonerna.

### **2.3 Angreppssätt av analysen**

Metodologiskt sett använder vi Cross sju huvudprinciper för Revenue Management som utgångspunkt i vår analys. I analysen diskuterar vi kopplingarna mellan huvudprinciperna och Service Management, både teoretiskt och empiriskt, för att kunna identifiera de konflikter som uppstår i relationen mellan dessa styrfilosofier.

Det är viktigt att påpeka att vi som författare vill verka neutralt i vår undersökning och analys, men genom den förförståelse vi har i form av arbetslivserfarenhet inom hotellbranschen och som Service Managementstudenter, kan vår uppsats således ha blivit färgad av våra värderingar.

Vid en kvalitativ undersökning kan forskarna bli påverkade av intervjupersonerna vilket kan medföra att forskarna influeras av intervjupersonernas uppfattningar (Bryman, 2002:269f). Detta har blivit påtagligt i vår uppsats i och med intervjun med ett av hotellens General Manager. Då

han var mycket insatt i Revenue Management och hans åsikter styrkte uppsatsens infallsvinkel, kan detta ha påverkat vår analys och slutsats.

De analyser och slutsatser som framkommer genom en kvalitativ forskningsmetod kan vara svåra att generalisera och applicera på liknade verksamheter då de är tagna ur ett specifikt sammanhang. (Bryman, 2002:270) Detta innebär att de resultat som vi kommit fram till i vår undersökning kan vara svåra att använda som underlag för att dra generella slutsatser.

## Del 2 Revenue Management

### 3. Teori: Revenue Management

---

*Detta kapitel kommer att behandla Revenue Management som fenomen. Vi kommer att förklara vad Revenue Management är och beskriva begreppets sju huvudprinciper enligt Robert Cross (1997). Dessa principer följer med oss genom hela uppsatsen för att slutligen väva samman empirin i analysen. Fortsättningsvis redogör vi för hur Revenue Management används i praktiken och personalens medverkan där vi även förklarar begreppet revenuekultur, samt beskriver mätverktyg relaterat till Revenue Management.*

---

#### 3.1 Introduktion

Revenue Management är en styrfilosofi som hjälper till att maximera intäkter genom att styra kapacitet och efterfrågan. (Kimes, 1994:23) Revenue Management handlar kort definierat om att sälja rätt produkt eller kapacitet, till rätt person, vid rätt tillfälle, till rätt pris. (Cross, 1997:52, Kimes & Wirtz, 2003:123)

För att ett företag ska kunna använda sig av Revenue Management måste ett antal förutsättningar uppfyllas. Revenue Management fungerar i branscher som har: 1, relativt begränsad och fast kapacitet, 2, en tjänst som inte kan lagerhållas, 3, möjlighet att dela in kunderna i segment, 4, fluktuerande efterfrågan, 5, tjänster som kan säljas i förhand, och 6, låga rörliga kostnader i relation till marginalintäkterna. (Wirtz et al., 2003:217f, Brotherton & Mooney, 1992:24) Detta tar sig i uttryck i hotellbranschen på följande sätt: 1, hotell har ett begränsat antal rum till försäljning, kapaciteten kan inte ändras med kort varsel, 2, hotell kan inte sälja ett rum i efterhand, står ett hotellrum tomt, går intäkten förlorad, 3, olika kundgrupper har olika resmönster, till exempel affärs- och turistresenärer, 4, efterfrågan varierar bland annat under veckodagarna, mellan säsonger och vid större händelser, 5, hotellrum kan bokas i förväg med hjälp av reservationssystem, och 6, det kostar inte så mycket mer att acceptera ytterligare en gäst jämfört med intäkten som den frambringar.

Hotellbranschen uppfyller således alla krav för att använda sig av Revenue Management, och vidare följer en utförlig förklaring av vad styrningsfilosofin innefattar.

#### 3.2 Huvudprinciper för Revenue Management

För att förstå varför hotellbranschens aktörer använder sig av Revenue Management i sina verksamheter måste vi förklara vad begreppet innefattar och vilka principer som generellt ligger till grund för ett Revenue Managementarbete. Enligt Cross finns det sju huvudprinciper för Revenue Management, vilka återkommer i analysen.

Den första principen handlar om att **fokusera på pris istället för kostnader för att styra utbud och efterfrågan**. Det kommer alltid att finnas en obalans mellan utbud och efterfrågan på



marknaden. Ofta brukar en ökning av efterfrågan av en produkt/tjänst hos ett företag betyda att en investering görs i nya tillgångar för att möta efterfrågekraven och vid en nedgång brukar diverse nedskärningar i företaget göras. Detta innebär att företag vanligtvis försöker anpassa utbudet efter efterfrågan genom en ökning eller minskning av kostnader. Revenue Management handlar istället om att möta kortsiktiga fluktuationer på marknaden genom att korrigera priset, inte kostnaderna, för att öka eller minska efterfrågan på en tjänst.

För det andra handlar Revenue Management om att **ersätta kostnadsbaserad prissättning med marknadsbaserad prissättning**. Kunder bryr sig inte om ett företags kostnader utan värdet kunden sätter på en tjänst beror exempelvis på hur många andra alternativ som finns och hur brådskande behovet är för kunden. Det gäller för ett företag att lära känna sin marknad för att bli medveten om vad olika kunder är beredda att betala för en viss tjänst. Ibland går det att höja priset långt över de egentliga kostnaderna för tjänsten. Det är i slutändan kunden, genom att köpa eller inte köpa tjänsten, som visar företaget om priserna är rätt satta.

Den tredje principen är att **sälja till segmenterade mikromarknader, inte till den stora massmarknaden**. Att segmentera marknaden är nyckeln bakom marknadsbaserad prissättning och en lyckad maximering av intäkterna. Att försöka sälja sin tjänst till massmarknaden för ett genomsnittspris kan vara svårt eftersom det inte finns någon genomsnittskund. Vissa kunder anser att en tjänst inte är särskilt värdefull medan andra är beredda att betala mycket för samma tjänst. Kunder är även olika priselastiska, det vill säga att de har olika stor betalningsförmåga. Att segmentera sin kundbas och erbjuda olika segment olika priser, genererar mer intäkter för företaget, utan att de tvingas ändra på sin huvudtjänst.

Cross fjärde princip i Revenue Managementarbetet är att **spara produkten eller tjänsten till de kunder som är mest lönsamma**. Ett vanligt antagande är att ”den som kommer först ska blir serverad först” (Cross, 1997:77, författarnas översättning) och många affärsverksamheter har detta som policy. Men om ett företag har begränsad kapacitet är den första kunden inte alltid den som inbringar mest förtjänst. Ibland är det bättre att säga nej till den första kunden, för att på så sätt kunna säga ja till en kund som infinner sig vid ett senare tillfälle, och som i slutändan kommer att vara mer lönsam för företaget.

Den femte principen handlar om att **ta beslut som är baserade på kunskap, inte på antaganden**. Idag finns avancerade verktyg och system inom Revenue Management som samlar information och skapar prognoser över marknadens rörelser. Detta möjliggör för företag att förutse var det kan finnas extra intäktsmöjligheter. Inga prognoser är däremot 100 procent pålitliga, utan informationen som samlas in måste värderas av en mänsklig faktor som besitter kunskap omöjlig att programmera in i en ett dataprogram. Att förena de ”hårda” datasystemen med människors kunskap möjliggör således att mer korrekta beslut tas.

Princip sex innebär att **undersöka varje produkts/tjänsts värdekedja**. För att ett företag ska kunna optimera sina intäkter krävs det att åtskilliga komplexa beslut tas dagligen. Kunder är beredda att betala olika priser vid olika tillfällen för samma produkt eller tjänst. Det gäller att kartlägga när den tjänst som ett företag tillhandahåller anses mer eller mindre värdefull för ett visst kundsegment. Det handlar alltså om att förstå tjänstens värdekedja för att kunna göra ett strategiskt val av den optimala tidpunkten för när en viss kapacitet ska regleras eller göras disponibel.

Den sista principen går ut på att **kontinuerligt utvärdera intäktsmöjligheter**. Arbetet med Revenue Management utförs till stor del genom att stora mängder information filtreras, bearbetas och analyseras i ett datasystem som ger ett företag beslutsunderlag för sin prissättning. Men ett datasystem kan omöjligt förutse oväntade händelser och därmed krävs det att företaget arbetar nära sin marknad och läser av dess svängningar för att kunna hantera efterfrågan. Det får inte heller finnas omständliga beslutsvägar i företaget, det är väsentligt att personal med kundkontakt har all information de behöver för att på plats kunna ta korrekta och snabba beslut. (Cross, 1997:61ff)

Med hjälp av dessa principer går det att konstatera att Revenue Management handlar om att maximera ett företags intäkter och att dessa sju principer är viktiga metoder för ett utpräglat Revenue Managementarbete. Cross sju principer kommer att ligga som en teoretisk grund för den fortsatta redogörelsen för Revenue Management och sedan, som nämnts tidigare, användas som utgångspunkt i analysen. Detta för att kunna värdera hur väl hotellen använder sig av ett utpräglat Revenue Managementarbete för att slutligen se hur kompatibel styrfilosofin är med Service Management.

### **3.3 Praktiska metoder**

För att ett företag ska kunna tillämpa Cross sju huvudprinciper finns ett antal verktyg att tillgå och den praktiska sidan av styrfilosofin utgörs av *prognoser, prissättning, segmentering av marknaden, kapacitetsallokering* och *överbokning*.

#### **3.3.1 Prognoser**

Att göra prognoser över framtida efterfrågemönster är en av de väsentligaste delarna av Revenue Managementarbetet. Det är i sig inget nytt fenomen att göra prognoser, utan hotell har länge anpassat sina priser efter skillnader i efterfrågan i form säsongsvariationer. Skillnaden är att prognosarbetet har blivit mer avancerat i och med Revenue Management, där omgivningen analyseras på mikronivå för att mindre fluktuationer i efterfrågemönster ska kunna urskiljas. Det finns idag sofistikerade Revenue Managementdatasystem som samlar historisk information från

olika kanaler i företaget, bland annat från bokningssystem och kunddatabaser. De historiska data sammanställs tillsammans med extern information till statistik och prognoser över framtida kunders köpbeteende. Revenue Management ska där emot inte ses enbart som ett datasystem utan som en styrfilosofi, vilken måste vara integrerad i företagets dagliga arbete för att företaget snabbt ska kunna svara på förändringar och händelser. (Cross, 1997:19ff) Det är även viktigt att personalen är involverad i prognosarbetet och att anställda på alla nivåer är med och bidrar med kunskap och information. (Jones & Hamilton, 1992:91)

### **3.3.2 Prissättning**

Prissättning i Revenue Management innebär att hitta det idealiska priset till varje enskilt kundsegment. (Wirtz et al., 2003:221) Den stora utmaningen handlar om att fastställa till vilket pris en tjänst ska säljas, eftersom priset ska styra efterfrågan. Kunder är olika priskänsliga och det gäller att utnyttja detta. Ett hotell måste bestämma vilken kapacitet som ska säljas till ett rabatterat pris tidigt, för att i slutändan kunna säkerhetsställa att de har rum kvar för gäster som bokar senare och betalar fullt pris. Prognoserna hjälper till med detta då de ger företaget fingervisningar om när en sänkning av priset behövs vid låg efterfrågan. (Relihan, 1989:40ff) Vid prissättningen bör hotellet även ta hänsyn till gästens uppfattning om vad som är ett rimligt pris, alltså hur mycket en hon eller han tycker att en tjänst ska kosta. Uppfattningen är beroende av det rådande marknadspriset och kundens tidigare erfarenheter. (Kimes, 1994:24)

### **3.3.3 Segmentering**

Att segmentera marknaden handlar som nämnt tidigare om att utnyttja att kunder är olika priskänsliga i olika segment. (Kimes & Wirtz, 2003:126) Hotellgäster delas vanligen främst in i två segment; affärs- och privatresenärer. Affärsresenären är generellt sett mindre priskänslig och bokar ofta rum med kort framförhållning. Privatresenären är däremot mer priskänslig, tenderar att boka sin vistelse tidigare och är villig att byta bort en viss flexibilitet mot ett reducerat pris. (Capiez & Kaya, 2004:23)

### **3.3.4 Kapacitetsallokering**

Kapacitetsallokering handlar om att förutse och påverka gästers ankomst och hur länge gästen ska använda tjänsten, för på så sätt kunna maximera användningen av kapaciteten, alltså lediga rum. (Wirtz et al., 2003:217) Internt innebär detta till viss del att ett hotell lägger in restriktioner i datasystemet på vilka och hur många nätter som kan eller måste bokas, beroende på efterfrågan och bokningsläget på hotellet. Det handlar också om att göra korrekta prognoser och om att våga överboka. Externt handlar restriktioner om till exempel bokningsavgifter och funktioner som

innebär att gästen inte kan boka av sitt rum om den betalar ett billigare pris, och att särskilda erbjudanden endast gäller vissa rumstyper eller vissa nätter i veckan. (Kimes & Wirtz, 2003:126)

### 3.3.5 Överbokning

Överbokning är en viktig del av Revenue Managementarbetet på hotell, och innebär att ett hotell säljer, eller bokar upp, kapacitet som det egentligen inte har. Överbokning är nödvändigt för att till fullo kunna utnyttja den kapacitet som finns och därmed förhindra det intäktsbortfall det innebär att ha kvar ledig kapacitet, alltså rum som inte går att lagra och säljas senare.

Överbokning är möjligt då ett hotell kan räkna med ett visst bortfall då gäster som reserverat ett rum ibland inte dyker upp, så kallade ”no shows”, eller avbokar rummet väldigt sent. Men samtidigt måste hotellet, när de överbokar ha i åtanke att det finns en risk att de behöver avvisa och boka om gäster vilket ofta medför missnöjda kunder och ökade kostnader. Därför är det viktigt att ha väl utarbetade rutiner för att kunna hantera dessa situationer. (Wirtz et al., 2003:223f)

Att beskriva hur Revenue Management tar sig i uttryck praktiskt på hotell genom verktyg som prognoser, prissättning, segmentering, kapacitetsallokering och överbokning är av stor vikt för förståelsen av vårt kommande empiriska avsnitt. Detta för att vi sedan utifrån hur verktygen används på våra undersökta hotell ska kunna dra slutsatser om Revenue Managementarbetet påverkar hotellens sätt att ge service till sina gäster.

### 3.4 Personalens medverkan och revenuekultur som företagskultur

För att kunna arbeta framgångsrikt med Revenue Management krävs att stor vikt läggs vid personalens medverkan i processerna. Många författare lyfter fram personalens medverkan och förespråkar utformandet av en revenuekultur. Jones och Hamilton som har myntat uttrycket menar att ett företag som vill optimera intäkterna genom Revenue Management bör utveckla och underhålla en *revenuekultur*. En revenuekultur är ett slags tankesätt som innebär att alla i organisationen har förståelse för vad Revenue Management är och hur det ska användas som styrfilosofi. De betonar vikten av att personalen integreras i revenuekulturen och för att detta ska kunna ske krävs ett starkt och lyhört ledarskap. (Jones & Hamilton, 1992:91ff)

Arbetet med Revenue Management påverkar de interna relationerna, handlingsfriheten samt kvaliteten på den service som en organisation levererar. (MacVicar & Rodger, 1996:325ff) Oavsett hur sofistikerat ett datasystem är, måste det yttersta ansvaret och den slutliga kontrollen för informationsbehandlingen vila på personalen för att bland annat undvika problematik med missad data. (Jones & Hamilton, 1992:91) Alla anställda bör även vara involverade och bidra med input till informationsflödet då detta förbättrar Revenue Managementarbetet. (Donaghy et al.,

1997:51) Jones och Hamilton menar vidare att en väl utformad revenuekultur hjälper frontpersonal att på ett bra sätt förklara varför priserna varierar mellan olika dagar om gästerna inte är vana vid flytande prissättning. (Jones & Hamilton 1992:95) Okumus styrker detta då hon menar att personalen själva måste vara utbildade och övertygade för att kunna informera gästerna om Revenue Management. (Okumus 2004:85) Kunskap och utbildning i hur personal ska informera kunder samt hantera förhandling av priser ger enligt Jones och Hamilton förbättrade snittpriser samt ökad arbetstillfredsställelse. (Jones & Hamilton 1992:95)

Resonemanget kring personalens roll där ledarskapet men framför allt vikten av en revenuekultur lyfts fram, är relevant för vår uppsats då vi senare kommer att beskriva servicekultur som en del av Service Management, för att i analysen diskutera om dessa två kulturer kan existera tillsammans.

### **3.5 Mät- och belöningsystem**

Ett sätt som ofta används för att mäta resultatet av Revenue Managementarbetet är genom att räkna ut Revenue Per Available Room (RevPAR) och sedan jämföra resultatet med andra konkurrerande hotell. RevPAR är den genomsnittliga intäkten per rum i relation till antalet tillgängliga rum på hotellet. Detta kan jämföras med att mäta snittpris, eller Average Room Rate (ARR) som endast tar intäkten per sålt rum i beaktande och som alltså utelämnar beläggningsgraden. (Granhed, 2005:14) Att mäta just RevPAR är vanligt för hotell som arbetar med Revenue Management, men det finns även en risk med att utvärdera Revenue Managementarbetet med detta mått då, RevPAR lätt influeras av yttre faktorer som hotellet inte kan påverka och därmed ger en felaktig bild. Ett annat alternativ är att analysera hur väl de olika verktygen i Revenue Managementarbetet, till exempel överbokning, utförs för att kunna evaluera hur framgångsrik styrfilosofin är. Att mäta faktorer som hotellet styr över och kan förändra är även mer motiverande för anställda på hotellet. (Lieberman, 2003:106f) Att just motivera och uppmuntra personal för deras prestationer i Revenue Management är något som flertalet författare inom området tar upp. Flertalet författare betonar vikten av att introducera belöningsystem kopplat till Revenue Management och belyser att belöningarna inte alltid ska vara monetära (Jones & Hamilton, 1992:93ff, Brotherton & Turner 2001:31, Okumus 2004:84f). Belöningsystem kommer vi att behandla mer utförligt, men ur ett mer generellt perspektiv i avsnitt 5.6.

Hur Revenue Managementarbetet mäts och utvärderas samt hur belöningsystem bör kopplas till resultatet av arbetet är relevant för att se hur väl organiserad Revenue Management är som styrfilosofi. Dessa aspekter kommer att diskuteras i analysen tillsammans med motsvarande

kapitel ur Service Managementdelen för att ge indikationer på hotellens värderingar och prioriteringar angående detta.

## 4. Empiri: Det praktiska arbetet med Revenue Management

---

*I detta kapitel fokuserar vi empiriskt på hur det praktiska arbetet med Revenue Management ser ut på de undersökta hotellen. Kapitlet börjar med en introduktion i hur hotellen har valt att organisera Revenue Managementarbetet och vi belyser de komponenter ur hotellens företagskultur som går att härleda till en revenuekultur. Vidare kommer vi att klargöra hur hotellen använder motsvarande verktyg som vi redogjort för i föregående teorikapitel. Vi tar även upp faktorer som påverkar hur verktygen används, det vill säga personalens medverkan, utbildning och belöningsystem. Detta kapitel ska läsas med Cross sju huvudprinciper i minnet, då våra empiriska fynd kommer att vävas samman med dessa i analysen, för att vi kunna utvärdera hotellens Revenue Managementarbete och hur detta påverkar servicen.*

---

### 4.1 Introduktion

Organiseringen av arbetet med Revenue Management ser relativt likvärdigt ut på de två hotellen, de har varsin Revenue Manager som dagligen arbetar aktivt med att försöka optimera hotellens intäkter. (Revenue Manager A och B) Båda Revenue Managerna arbetar självständigt och är högst ansvariga för Revenue Managementarbetet på hotellen. (General Manager A och B)

Ovanför de lokala Revenue Managerna sitter i den ena kedjan centralt en Revenue Developer, och i den andre kedjan finns centralt en Revenue Manager, båda med ansvar för den skandinaviska intäktsoptimeringen inom kedjorna. Revenue Developern fungerar som ett bollplank för de olika hotellen inom kedjan och tittar efter affärsmöjligheter som hotellen kanske inte ser lokalt. (General Manager A) Den centrala Revenue Managern på hotellkedja B arbetar bland annat med att organisera och sprida kunskap om Revenue Management i kedjan. Han koordinerar en kompetensgrupp och hanterar ett Revenue Managementteam för att coacha arbetet med Revenue Management. (central Revenue Manager B och Revenue Manager B)

### 4.2 Företagskultur

Båda General Managerna på de två hotellen har gedigna bakgrunder inom hotellbranschen och sin egen syn på vad som är viktigt i en organisation. De anser båda att deras respektive hotell har en platt organisationsstruktur med högt i tak och frihet under ansvar. (General Manager A och B) General Manager på Hotell A har mycket erfarenhet av Revenue Management och han ser sig som involverad i det dagliga arbetet på hotellet där han jobbar aktivt med att föra vidare ett synsätt om att god service måste leda Revenue Managementarbetet. Han menar att något som utmärker hur just Hotell A arbetar med Revenue Management är att de gör det mycket integrerat, genom frekventa möten där flera avdelningar deltar. General Manager betonar även vikten av att alla i huset ska ha rätt ”tänk”, men att det är upp till avdelningsansvariga att föra ut och sprida kunskapen. (General Manager A)

På Hotell B anser General Manager att Revenue Management enbart har positiva effekter för hotellet. Det som kan vara negativt är att Revenue Management fungerar bäst i större städer som redan har en efterfrågan i grunden, vilket enligt honom är en förutsättning. Arbetet på Hotell B i Malmö har däremot enbart varit positivt då efterfrågan finns, och sedan General Manager började på hotellet för knappt två år sedan, har priserna och därmed intäkterna höjts rejält. Den positiva inställningen till Revenue Management genomsyrar hela hotellet. (General Manager B och Bokningschef B)

### 4.3 Prognoser

Då prognosarbetet är en viktig del av Revenue Management är detta en stor del av Revenue Managernas dagliga arbete. För att göra prognoserna granskar Revenue Managerna bland annat historisk data som utgörs av information om hur långt i förtid olika kunder bokar hotellrum, hur länge de stannar och när efterfrågan är som störst. Det är även viktigt för Revenue Managerna att dagligen uppdatera sig med marknaden, att ha kontroll på viktiga evenemang och andra händelser som pågår i närområdet. Detta för att veta när fler gäster kan tänkas komma till hotellet, eftersom detta påverkar hotellens attraktionskraft och därmed möjlighet att höja priser. (General Manager A och B, Revenue Manager A och B)

De två hotellen arbetar på olika sätt med att utforma prognoserna. Hotell B använder sig av EasyRMS, vilket är ett datasystem som sammanställer statistik över bland annat framförhållning vid bokning, antal avbokningar och tid för dessa, snittpris, ”no-shows” med mera för att på så sätt kunna arbeta fram en detaljerad prognos för framtiden. (General Manager B, central Revenue Manager B, Revenue Manager B) Revenue Managern som är ytterst ansvarig för prognoserna gör det långsiktiga arbetet och planerar halvårsvis, medan den bokningsansvarige gör prognoser för två månader åt gången. Revenue Manager uppdaterar däremot prognoserna löpande för att försäkra sig om att de är aktuella och korrekta. (Revenue Manager B, Bokningschef B)

Hotell A använder sig inte av EasyRMS, även om det är rekommenderat i kedjan, då de anser sig ha en Revenue Manager med bra förmåga att analysera marknaden och historisk data och på så vis framställa korrekta prognoser. (General Manager A) På Hotell B poängterar man betydelsen av att ha rätt människor som kan tolka och använda siffrorna samt vikten av att styra den information som kommer in i systemet för att prognoserna ska bli användbara. (central Revenue Manager B) Den mänskliga aspekten lyfts fram åtskilliga gånger under intervjuerna då respondenterna betonar hur viktigt det är att Revenue Managern arbetar nära marknaden och ha koll på konkurrenterna, och vad som händer i stan. (General Manager A och B, Revenue Manager A och B)



#### 4.4 Prissättning och företagsavtal

Prissättning är ett annat viktigt verktyg som är utmärkande för Revenue Management. Den flexibla prissättningen på hotellen utformas genom att hotellen får en del direktiv centralt, medan de har frihet att själva känna av sin marknad och påverka priserna. För Hotell A gäller att ”prissättningen är lokal, men prisstrukturen är en kedjestruktur därför att det är ett löfte till alla kedjans kunder” (General Manager A). Priset sätts periodvis med ett försök att ha samma prissättning hela veckor, med en naturlig prisskillnad beroende på om det är veckodag eller veckoslut. (Revenue Manager A) Hotell B arbetar på ett liknande sätt där benämningen på priskategorierna är centralt enstämmiga i hela kedjan, medan priserna även här sätts lokalt. Det är viktigt att utnyttja de lokala kunskaperna i kedjan vilket ger de olika hotellen självständighet att bestämma priserna själva. (central Revenue Manager B, Revenue Manager B)

Strukturen på den flytande prissättningen på Hotell B tar sig i uttryck genom att dagarna benämns med A, B, C, D eller E beroende på efterfrågan. A är den dag med högst efterfrågan och därmed även högst pris, medan E representerar mindre efterfrågan och lägre pris. (Bokningschef B) Revenue Manager på Hotell B uppdaterar priserna dagligen om det behövs, för att följa efterfrågan och ligga i fas med marknaden. (Revenue Manager B) De olika dagspriserna, dag A till E är endast tillgängliga internt för personalen, de är inget som gästerna kan ta del av när de bokar sitt hotellrum. (Hemsida Hotell B (a))

Vad gäller prissättningen för avtalskunder använder sig båda hotellen av avtalspriser, men på lite olika sätt. Hotell A knyter fasta avtalspriser till företag beroende på vilken estimerad volym, alltså antal nätter, som företaget planerar att köpa av hotellet. Ju fler nätter, desto lägre pris. Skulle avtalspriset vid något tillfälle vara högre än det dagliga priset erbjuds företaget alltid det lägre priset, som en slags prisgaranti för att underhålla relationen med det aktuella företaget. (General Manager A, Revenue Manager A) Vissa företag och extra lojala gäster finns med på en undantagslista vilket innebär att de oavsett om hotellet är fullbelagt kan boka ett rum, eller att en stamkund får betala sitt vanliga pris oavsett om dagspriset är högre. (General Manager A)

Hotell B arbetar på ett liknande sätt med fasta avtalspriser, vilka bestäms efter volym, precis som Hotell A, men avtalspriset gäller även om det aktuella dagspriset är lägre. Hotell B erbjuder även olika tillägg i avtalen till företag som kan garantera en hög volym, till exempel en garanti om lägsta pris, eller rum även om hotellet är fullbokat. (central Revenue Manager B, Revenue Management B) Hotell B arbetar även med halvfasta, eller flexibla avtalspriser, som innebär att avtalspriset följer dagspriserna men med en viss rabatt som räknas ut efter företagets estimerade volym. Hotellkedja Bs centrala Revenue Manager föredrar att arbeta med flexibla avtalspriser eftersom det är mer förenligt med Revenue Management. Han menar att företag ofta är lite skeptiska till en början, men att de så småningom inser fördelarna och poängterar att det är bäst

för både hotellen och företagen. Företag kan på detta sätt planera sitt resande när priserna är lägre och hotellen kan således sprida ut beläggningen och därmed öka intäkterna. Han tror även att flexibla avtalspriser kommer att bli vanligare i framtiden. (central Revenue Manager B)

#### **4.5 Segmentering**

Vad gäller segmentering delar Hotell A och Hotell B in marknaden främst i affärs- och privatresenärer. Båda hotellen har däremot vidareutvecklat indelningen av de två kundsegmenten till att innehålla fler kategorier som baseras bland annat på om gästerna bokar individuellt eller i grupp. Via hotellens hemsidor erbjuds de olika segmenten olika tjänster. Privatresenären lockas med paket där hotellnätter knyts ihop med exempelvis golfresor, och affärsresenären erbjuds istället mer affärs- och konferensrelaterade paketjänster. På Hotell A erbjuds affärsresenären även en mängd extratjänster, som att checka ut sent utan extra kostnad, och ”one touch service” som garanterar gästen snabb service med allt från tvätt till rumsservice, något som inte erbjuds privatresenären. (Hemsida Hotell A (a), Hotell B (b och c))

Under veckorna kommer flest affärsresenärer och då båda hotellen främst är inriktade på detta segment är det även då hotellen är mest fullbelagda. Tisdag och onsdag är de två attraktivaste dagarna och hotellen är oftast helt fullbokade under dessa dagar. Både Hotell A och Hotell B använder sig under dessa dagar av restriktioner i vistelsens längd. Detta innebär rent konkret att om du som gäst vill bo över tisdagen eller onsdagen, måste du boka minst två nätter. Anger gäster vid bokningstillfället att de endast önskar bo en av de attraktiva nätterna, får de svaret att hotellet är fullbelagt. (General Manager A, Revenue Manager A och B)

#### **4.6 Överbokning**

Överbokning anses av alla tre Revenue Managerna, vara en naturlig och viktig del i arbetet med Revenue Management. (central Revenue Manager B, Revenue Manager A och B) Bokningschefen på Hotell B menar att de alltid överbokar, men att detta nästan alltid löser sig dagen innan gästerna ska anlända, genom att gäster bokar av. Om detta inte löser sig skickas den överbokade gästen till ett annat hotell. Hotell B försöker att aldrig skicka lojala gäster, och om det blir aktuellt att skicka en gäst, sker detta oftast till ett närliggande hotell i Malmö, om inte deras systerhotell så till en konkurrent. (Bokningschef B, Receptionist B) Detta för att gästens välbefinnande prioriteras framför intäkten som kommer med att skicka gästen till annat hotell i kedjan i en närliggande stad. (Receptionist B) Bokningschefen menar att det känns obehagligt och onaturligt att överboka, men att det måste göras och receptionisten anser även hon att det känns jobbigt och det går emot att ge bra service. (Bokningschef B, Receptionist B)

Receptionschefen på Hotell A anser att hotellet i mycket liten utsträckning arbetar med överbokning, på grund av att hotellet har få ”no-shows”. Hon menar att de aldrig bokar så att en gäst inte får plats men om detta skulle hända har hotellet speciella rum de kan använda i nödfall. (Receptionschef A) Revenue Managern bekräftar motsatsen och menar istället att överboka är något hotellet tvingas göra för att optimera intäkterna, det ”gäller att få in så mycket pengar som möjligt” och menar att Hotell A ofta får många sena avbokningar. (Revenue Manager A) Hotellet har omkring tio överbokningar vid fullbelagda dagar, men har som mål att alltid nollställa överbokningarna samma dag, och det löser sig oftast. På två år har de endast tvingats neka en gäst boende på grund av överbokning. Revenue Manager erkänner att ibland infinner sig en ”dålig känsla i magen vid överbokning” (Revenue Manager A), eftersom det är ett risktagande som man inte vet utkomsten av och receptionisten menar att ”man lider med gästen” (Receptionist A) om den måste skicka till ett annat hotell (Receptionist A). Receptionschefen anser att det helt går emot deras policy i hur de arbetar för att ge bra service, och tycker ”att man ska veta att om man bokar på/.../i Malmö får man alltid plats” (Receptionschef A).

#### **4.7 Personalens medverkan**

När det kommer till den personella organiseringen av Revenue Management har General Manager, bokningschef och Revenue Manager ett gemensamt Revenue Managementmöte varannan vecka på Hotell B. (Revenue Manager B) På Hotell A har de istället Revenue Managementmöten varje vecka, med fem avdelningsansvariga, General Manager och Revenue Manager. Som nämnts innan är Revenue Managern ansvarig för själva prognosarbetet och hon gör det mycket självständigt utan dialog med övriga anställda om till exempel vad som händer i stan. Det råder däremot ett öppet klimat mellan hotellets avdelningar och om medarbetare har något att tillföra om en aktuell händelse är kommunikationen god. General Manager på Hotell A är involverad i prognosarbetet i det avseende att han godkänner det. (Revenue Manager A)

Receptionschefen och receptionisten anser att frontpersonalen inte är så involverade och insatta i arbetet med Revenue Management, utan ser sina uppgifter som främst praktiska. De använder redan färdig data när de förmedlar priser vid incheckningar, och utför mycket sällan bokningar. (Receptionschef A, Receptionist A) General Manager på Hotell A vill däremot involvera alla i Revenue Managementarbetet, på så sätt förbättras kommunikationen, vilket underlättar för bland annat prognosarbetet. Hotellet kan då dra nytta av både Revenue Managers expertis och den närhet till kunderna som frontpersonalen har. (General Manager A)

På Hotell B finns ingen bokningsavdelning utan en bokningschef som även har ett visst operativt ansvar i Revenue Managementarbetet, sköter alla hotellets bokningar. När hon inte är på plats, eller vid många förfrågningar tar även receptionen hand om bokningar. (Bokningschef B)

och Receptionist B) Då bokningschefen arbetar mycket nära receptionen är kommunikationen god vilket har gjort att receptionisten på Hotell B känner sig delaktig i Revenue Managementarbetet. Receptionisten på Hotell B menar även att det skett en positiv förändring sedan bokningschefen har fått större del i Revenue Managementarbetet, då kunskapen har spridits vilket har ökat intresset och engagemanget hos personalen i receptionen. (Receptionist B) Även Revenue Manager på Hotell B utför prognoserna mycket självständigt och känner inte att hon behöver någon hjälp av personalen för att veta vad som händer i området. Hotellets Revenue Manager säger att så länge personalen kan det praktiska arbetet, behövs inget "Revenue Managementtänk". (Revenue Manager B)

#### **4.8 Utbildning**

Ingen av de lokala Revenue Managerna har tidigare arbetat med Revenue Management före de tilldelades ansvaret på respektive hotell. Utbildningen i Revenue Management har bestått av internutbildningar, kurser och möjlighet att "gå bredvid" andra Revenue Manager i kedjorna. (Revenue Manager A och B)

Frontpersonalen har däremot inte fått någon specifik utbildning i vad Revenue Management är och hur det ska nyttjas. Det finns inte heller några manualer eller instruktioner för hur personalen ska arbeta med Revenue Management, och ingen specifik introduktion av ämnet vid nyanställningar. (Revenue Manager A och B, Receptionschef A, Bokningschef B) På Hotell B innebär den nära kommunikationen mellan bokningschef och reception att kunskap förmedlas vid behov, och Revenue Managern informerar nyanställda i Revenue Management när det behövs. (Revenue Manager B och Receptionist B)

Revenue Manager på Hotell A har som rutin att vara med på frontpersonalmöten där hon ska förmedla hur man arbetar praktiskt med Revenue Management och dess tankesätt. Hon anser däremot att många har jobbat på hotellet så länge att de vet hur kollegornas arbete fungerar, och därmed redan förstår vad Revenue Managementarbetet innebär. (Revenue Manager A)

Intrycket vi får är att den utläring som ändå finns sker relativt oorganiserat och när behovet uppstår, och det finns en önskan hos flera respondenter att få lära sig mer om Revenue Management. (Receptionschef A, Receptionist B)

#### **4.9 Mät- och belöningssystem**

Vad gäller belöningssystem har Hotell B har en bonus knytet till RevPAR. Hotellet har månatliga mål om vilken RevPAR de ska uppnå, och de får dagligen uppdateringar på hur de ligger till vilket de ser som motiverande. (Receptionist B) Om målen uppnås, belönas receptionens tillsvidareanställda med en gemensam aktivitet, till exempel biobesök eller middag. (General

Manager B) Hotell B arbetar även med så kallade ”up-sells”, vilket innebär att om en receptionist vid incheckningen lyckas sälja en uppgradering, alltså ett dyrare rum till en gäst, belönas detta, men på olika sätt i kedjan. Revenue Managern ser ”up-sells” som en del i Revenue Managementarbetet, nämligen att maximera intäkterna för varje kund. (Revenue Manager B)

På Hotell A har avdelningschefer sin bonus kopplad till en viss intäktsökning som hämtas från budgeten, men de har dock inte fått någon sådan utdelad på många år eftersom Malmö, enligt General Manager, har varit inne i en lågkonjunktur. (General Manager A) “Fullt hus”, alltså 100 procent beläggning, ger en bonus till frontpersonalen, vilken betalas ut en gång om året till receptions- och bokningsavdelning. Denna bonus läggs på lönen och Revenue Managern anser att detta gör att personalen arbetar tillsammans mot ett och samma mål. (Revenue Manager A) Dock är detta belöningssystem kopplat till ett slags serviceindex, som vi kommer att förklara mer ingående i avsnitt 6.4 och betalas endast ut om detta uppnås. (General Manager A)

## Del 3 Service Management

### 5. Teori: Service Management

---

*I detta kapitel tar vi upp viktiga delar av styrfilosofin Service Management som är avgörande för att kunna utveckla ett serviceinriktat arbete och på så sätt ge god service. Först förklarar vi kort begreppet Service Management för att sedan gå djupare in på den interna marknadsföringens betydelse för servicearbetet. Därefter redogör vi för olika förutsättningar som underlättar servicearbetet. Dessa förutsättningar är servicekultur, utbildning, handlingsfrihet och belöningsystem och vi beskriver även hur dessa ska utformas för att servicen ska kunna förmedlas på bästa sätt, slutligen tar vi upp fördelar med lojala kunder. Denna teorigenomgång ligger till grund för nästkommande empirikapitel, för att sedan kopplas samman med Cross sju huvudprinciper i analysen för att synliggöra potentiella konflikter mellan Revenue Management och Service Management.*

---

#### 5.1 Introduktion

Då god service, enligt oss, är ett svårdefinierat begrepp vars betydelse skiljer sig från person till person, kommer vi som tidigare nämnts, att se på god service ur ett Service Managementperspektiv för att kunna utreda vilka komponenter begreppet kan tänkas innehålla.

Om man slår upp ordet Service Management i Nationalencyklopedin återfinns förklaringen att det är ett sätt för tjänsteföretag att organisera och styra sin verksamhet för att kunna tillgodose alla intressenters krav. Service Management har tyngdpunkt på kunder, medarbetare, processer och kvalitet. ([www.nationalencyklopedin.se](http://www.nationalencyklopedin.se)) Denna förklaring kan vidareutvecklas med Christian Grönroos och Rickard Normanns syn på Service Management. De menar att begreppet idag är ett sätt för företag, inte bara tjänsteföretag utan även tillverkningsföretag, att fokusera på sina relationer till kunder både internt och externt för att på så sätt utveckla ett serviceinriktat arbete. (Grönroos, 2002:7, Normann, 2000:23)

#### 5.2 Intern marknadsföring

Många författare har berört begreppet intern marknadsföring, och en av dem är Christian Grönroos. Han menar att arbetet med intern marknadsföring är en viktig framgångsfaktor för ett tjänsteföretag. I grunden betyder intern marknadsföring att medarbetare ska ses som interna kunder för att få förståelse för de tjänster som företaget erbjuder till externa kunder. (Grönroos, 2002:367f) Den interna marknadsföringen kan även ses som ett strategiskt verktyg som hjälper företag att höja kvaliteten på servicen för att kunna öka de interna och externa kundernas tillfredsställelse. (Brand, 1988, George och Grönroos, 1989, se George, 1990:63) Med tiden har begreppet utvecklats och syftar till att alla medarbetare ska ses som deltidsmarknadsförare, alltså att all personal ska fungera som marknadsförare för att skapa en gemensam och positiv bild av företaget. (Grönroos, 2002:375f) Evert Gummesson myntade begreppet och liksom Grönroos

betonar han vikten av deltidsmarknadsförare för den interna marknadsföringen. (George, 1990:65)

Viktigt för att den interna marknadsföringen ska bli effektiv är att den måste understödjas av kommunikation och utbildning. Om inte medarbetare har rätt utbildning, inställning och riktlinjer innebär detta att de inte kan ta del av den interna marknadsföring som företaget använder, vilket i sin tur påverkar den externa marknadsföringen, och därmed kunderna negativt. (Grönroos, 2002:375ff)

Om företaget ska kunna ge service med hög kvalitet till sina externa kunder gäller det således att ge de interna kunderna, det vill säga personalen, god service vad gäller deras arbetssituation. Det är viktigt att rekrytera människor med ”rätt” personlighet och attityd som motsvarar de värderingar och den servicenivå företaget har. Nyanställdas attityder ska även samordnas med företagets så att de kan bidra till företagets servicevärderingar. För att ytterligare stärka servicevärderingarna ska företaget kontinuerligt belöna och uppmuntra sin personal. (Schneider 1986, se George, 1990:65f)

Den interna marknadsföringen används som ett hjälpmedel för företaget att implementera och verkställa nya arbetssätt och aktiviteter som exempelvis utbildning och förändring i personalens handlingsfrihet. Intern Marknadsföring är även viktig då företaget vill skapa och bevara en servicekultur och serviceinriktning hos medarbetarna. (Grönroos, 2002:288f och 382ff)

Detta teoriavsnitt ska ge grundläggande kunskap om en betydelsefull del av Service Management alltså den interna marknadsföringen, för att på så sätt underlätta förståelsen av kommande avsnitt som behandlar viktiga komponenter i arbetet med service.

### **5.3 Servicekultur som företagskultur**

För att bli ett framgångsrikt tjänsteföretag är det betydelsefullt att ha eller skapa en kultur där de anställda har samma värderingar, normer och föreställningar. (Grönroos 2002:393, Wilson, 2003:107)

I tjänsteföretag, som är helt beroende av personalens attityder och hur dessa uppfattas av kunden, är det extra viktigt att utforma en stark företagskultur. En tjänst kan aldrig standardiseras utan varierar med olika situationer, och för att personalen ska veta hur de ska handskas med oförutsägbara händelser och känna sig trygga i sin yrkesroll behövs en servicekultur som stödjer personalen i sitt agerande. En servicekultur måste genomsyra hela verksamheten där att alla i företaget utför och utvecklar servicearbetet, högsta chefen, mellanchefer, stöd- och kontaktpersonal är alla lika viktiga för servicekulturens fortlevnad. (Grönroos 2002:398, Kotler et al., 2003:41f)

Företagskulturens värderingar och normer måste genomsyra servicemötet med kunden (Normann, 2000:193f), och i servicekulturen är det även nödvändigt i servicevärderingarna styr hur företaget ska agera internt gentemot varandra. Att ha en servicekultur innebär dock inte att andra faktorer inte är viktiga som exempelvis kostnadskontroll eller intäktsoptimering, men en förutsättning för servicekulturen är att servicevärderingarna prioriteras. Enligt Grönroos påverkar servicekulturen även lönsamheten. Om personalen vet hur de ska agera i olika situationer och hela tiden kan ge bra service blir kunderna nöjda och tillfredställda. Kunderna kommer då förhoppningsvis tillbaka till företaget och ger rekommendationer till vänner i form av ”word of mouth”, vilket i sin tur kan skapa lönsamhet framöver. (Grönroos, 2002:397f)

Servicekulturen och den interna marknadsföringen måste styrkas och stödjas av organisationens struktur. Detta innebär att organisationens uppbyggnad ska underlätta för personalen att göra ett bra servicearbete. (Grönroos, 2002:401f) Om en organisation är strukturerad på rätt sätt, hjälper det personalen att definiera sina arbetsuppgifter, att avgränsa ansvarsområden och att underlätta kommunikationen. Olika organisationsformer passar olika företag, men att hitta rätt struktur är viktigt då utformningen kan påverka hela företagets effektivitet. (Carnall, 2003:160ff) För tjänsteföretag är det därför viktigt att omsorgsfullt organisera strukturen så att den kan stötta företagets olika serviceaktiviteter. Vanligtvis kräver tjänsteföretag en platt organisationsstruktur med korta kommunikationsvägar som underlättar för dess huvudverksamhet, det vill säga kundmötet. (Grönroos, 2002:401f)

Detta teoriavsnitt som belyser vikten av, och beskriver komponenterna i en servicekultur i framför allt tjänsteföretag, kommer att diskuteras tillsammans med resonemanget kring revenuekulturen, för att se hur eller om de två kulturerna kan samverka i hotellverksamheter.

## 5.4 Utbildning

Personalen är för ett tjänsteföretag den mest betydelsefulla resursen och därför är utbildning en mycket avgörande del i företagets framgång. (Normann, 2000:102f)

Utbildning av företagets personal är även en viktig del för både servicekulturen och den interna marknadsföringen. Grönroos menar att kunskap och attityder är villkor för att personalen ska kunna erbjuda god service. Det gäller att alla i företaget är medvetna om andras funktioner i företaget samt att ha kunskap om affärsidé, mål och strategier. (Grönroos, 2002:404f)

För en individ ska kunna utföra sitt jobb på ett effektivt sätt bör den inneha, kunskap, färdigheter och attityder, vilka är olika svåra att utveckla och kräver separat utbildning. *Kunskap* kan tillgodogöras genom att lyssna och läsa, för att få förståelse för en viss problematik eller dylikt. *Färdigheter* måste däremot utföras av individen, övas och tränas på för att de ska kunna användas. *Attityder* är det svåraste att påverka för en arbetsgivare då det kräver en djupgående



förståelse för mänskligt beteende och en långsiktig och välplanerad organisering av utbildningen. En arbetsgivare kan då utnyttja möjligheten att redan från början anställa personal med ”de rätta” attityderna. Detta visar på komplexiteten i att få personalen att agera på ett förutbestämt sätt och vikten av rätt utbildning. (Boella, 1996:119f)

Ett annat sätt för ett företag att påverka sin personal är genom att agera på det sätt de vill att personalen ska agera. En ledares agerande kan därför vara ett sätt att visa personalen hur service ska levereras, då ledarens beteende speglar av sig på medarbetarna vilket i slutändan bidrar till den goda service som kunden får uppleva när den integrerar med företagets kontaktpersonal. (Grönroos, 2002:402ff, Normann, 2000:201ff).

Genom att detta teoriavsnitt belyser viktiga aspekter av utbildning i företag kan vi applicera detta på hur hotellen väljer att använda sig av utbildning för att sprida kunskap i organisationen. I analysen diskuterar vi vikten av utbildning som en del av företagskulturen, för att på så vis identifiera vilken kultur, service- eller revenuekultur, som är mest framträdande på våra undersökta hotell.

## **5.5 Handlingsfrihet och manualer som verktyg i servicemötet**

Som tidigare framhållits är det av allra högsta vikt för tjänsteföretag att personalen ger god service till kunderna. Ett sätt att möjliggöra detta är att ge personalen handlingsfrihet. Enligt Grönroos är handlingsfrihet en central del av den interna marknadsföringen som får stöd och utvecklas av servicekulturen. För att personalen ska kunna ha handlingsfrihet krävs det att företaget skapar handlingsmöjlighet, vilket innebär att verksamheten bakom personalen fungerar som ett stöd. Stödet ska finnas från ledningen och i form av ett kunskapsstöd, alltså att personalen har kunskap i hur de ska agera i olika situationer, samt som ett tekniskt stöd som innebär att personalen har databaser, system och teknik som stödjer deras agerande i olika kundmöten. (Grönroos, 2002:382ff)

Att ge personalen handlingsfrihet medför ett utökat ansvar där kontaktpersonalen har befogenhet att fatta beslut och vidta åtgärder utan att behöva bekräfta besluten med den närmaste chefen. (Lashey & McGoldrick, 1994:26f, Sternberg 1992:69f) Handlingsfrihet hjälper personalen att ge snabba svar till kunderna, personalen blir mer tillfredställd, entusiastisk, innovativ och i slutändan skapar det serviceinriktad personal som lockar till sig nya kunder. (Dickson et al., 2005:177f, Grönroos, 2002:382ff, Kotler et al., 2003) Enligt Svingstedt är det dock inte all personal som vill ha ett ökat ansvar och menar att detta istället kan få negativa effekter i servicemötet. (Svingstedt, 2005:40f)

Ett annat stödverktyg som förekommer inom serviceorganisationer är manualer, även kallade job scripts, i hur exempelvis kontaktpersonal ska agera i kundmöten. Manualerna leder

personalen genom olika situationer och talar om vad som ska göras och sägas. Detta för att underlätta för personalen och garantera att kunden blir bemött på rätt sätt. Det är dock viktigt att forma manualerna efter graden av standardisering på servicemötena och göra dem flexibla när det är stor osäkerhet i kundens agerande. (Tansik & Smith, 1991:35ff) Att arbeta med manualer kan ses som en motsats till handlingsfrihet, men de kan samtidigt skapa möjlighet att ge större ansvar till kontaktpersonal att hantera problem om de får instruktioner och ramar för hur de ska agera. (Carlzon, 1987 se Tansik & Smith, 1991:44)

Detta avsnitt har beskrivit olika arbetsmetoder som stödjer personalen i deras arbete med att leverera service. I det kommande empirikapitlet redogör vi för hur de olika hotellen valt att använda dessa metoder i servicearbetet för att i analysen sedan kunna diskutera detta i förhållande till hur metoderna ser ut inom Revenue Managementarbetet.

## **5.6 Belöningsystem**

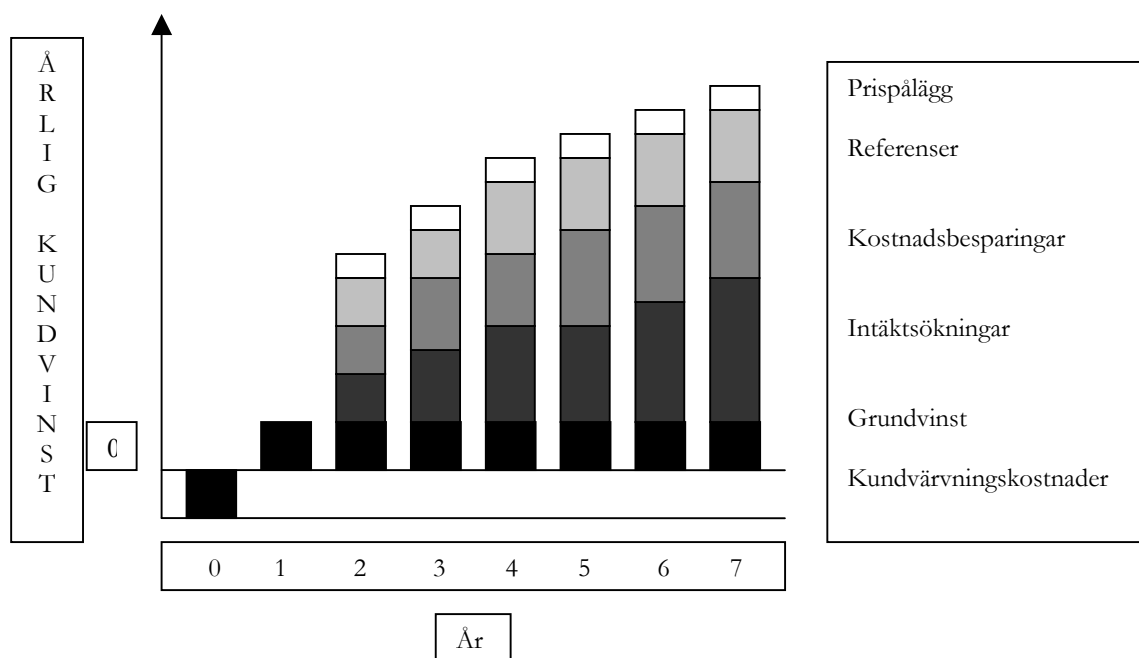
Att arbeta med belöningsystem är ett sätt att öka effektiviteten och kvaliteten på medarbetarnas prestationer genom att det ger personalen bekräftelse på deras arbete. (Kotler et al., 2003:372f) Katzenbach och Santamaria talar om vikten att uppmärksamma individuella prestationer och om betydelsen av belöningsystem som ett sätt att motivera personalen. (se Grönroos, 2002:386f) I hotellbranschen är det viktigt att inte endast koppla belöningar till ekonomiska mål, utan att även undersöka hur nöjda kunderna är som ett mått på levererad service, och sedan utforma incitament som infaller om målen med kundnöjdhet uppnås. (Kotler et al., 2003:372f)

Det finns två olika sätt för ett hotell att belöna sin personal, finansiella incitament och icke-finansiella incitament. Det första är belöning i form av pengar medan det andra, icke-finansiella incitamentet innebär att hotellet förbättrar funktioner som påverkar personalen, exempelvis beslutsdelaktighet. Det är viktigt att inte underskatta icke-finansiella incitament då de kan vara mer långsiktiga och ge större inverkan på serviceleveransen än finansiella incitament. (Cascio, 2003:416ff) Belöningar kan vidare delas in i individuella belöningar och gruppbelöningar. Gemensamt för dessa är att de måste utdelas konsekvent och överrensstämma med den prestation som ska belönas. Den individuella belöningen måste ses utifrån den person som ska belönas, då alla har olika preferenser. Att belöna en grupp görs för att öka de kollektiva ansträngningarna hos personalen och kan innebära belöningar i form av gemensamma arrangemang. (Jay, 1996:61ff)

Ovanstående genomgång om belöningsystem är relevant för att få förståelse för motsvarande avsnitt i det empiriska kapitlet. Detta kommer sedan att diskuteras i analysen tillsammans med motsvarande resonemang från ett Revenue Managementperspektiv för att ge indikationer på hotellens värderingar, och prioriteringar angående detta.

## 5.7 Lojala kunder

Efter en genomgång av vilka verktyg som finns och hur dessa ska användas för att kunna leverera bästa tänkbara service, ska vi nu titta på en av kundgrupperna till vilken denna service är ämnad för. Lojala kunder är de mest lönsamma kunder ett företag kan ha, det kostar cirka sex gånger mer att skaffa en ny kund än att behålla en gammal och intäkterna från en återkommande kund ökar konstant under de första fem åren. (Grönroos, 2002:146) Fördelarna med lojala kunder är bland annat att de sprider ett gott rykte om företaget via "word of mouth", att de kostar mindre att underhålla på grund av minskade marknadsföringskostnader, samt att de är mindre priskänsliga. (Kotler et al., 2003:389ff) Samma fördelar är upptagna men är mer specificerade i Reichhelds resonemang som delar in de ekonomiska fördelarna med lojala kunder under följande kategorier: kundvärningskostnader, intäktsökningar, kostnadsbesparingar, referenser och prispålägg och detta åskådliggörs i figur 3.



Figur 3. Lojala kunders lönsamhetseffekt. (Källa: Reichheld, F.F: *The Loyalty Effect. The Hidden Forces Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. Se Grönroos (2002:147))

Andra författare menar däremot att länken mellan lojala kunder och lönsamhet är överskattad och att det inte går att säga att lojala kunder alltid är mer lönsamma. (Dowling & Uncles 1997, Reinartz & Kumar 2002, se Noone et al., 2003:10)

För att kunna knyta lojal kunder till sig är det viktigt att utforma en strategi för relationsmarknadsföring. Relationsmarknadsföringen lyfter fram vikten av god service och kundvärde samt förmågan att fokusera långsiktigt och inte se isolerat på varje köptillfälle. I hotell- och resebranschen är det vanligt att arbeta med gäst- eller lojalitetsprogram där gästen samlar

poäng genom att använda företagets tjänster, som sedan ger dem olika slags förmåner vid framtida köp. (Kotler et al., 2003:390ff)

Ett sätt att uppskatta förtjänsten av lojala kunder är att se till deras livstidsvärde. Genom att analysera kunders köpbeteende och estimerar den förväntade livslängden går det att räkna ut hur finansiellt värdefull en kund kommer att vara. (Kotler et al., 2003:395f) Genom att räkna ut livstidsvärdet för en kundgrupp kan kunderna rangordnars så att de mest lönsamma och tillika värdefulla identifieras, vilka sedan bör behandlas annorlunda. (Haley & Watson, 2002 se Noone et al., 2003:10) De menar att då många företag har begränsat med resurser, bör de investera mest i de kunder som genererar högst avkastning för företaget, men inte att servicen för den delen ska bli dålig till andra kunder.

Denna redogörelse för vikten av lojala kunder, vilka fördelar de ger samt att beskriva olika sätt att hantera dessa, kommer vi att använda som en bakgrund i vår empiri för att se hur hotellen väljer att hantera sina lojala gäster och avtalskunder. Hanterandet av lojala kunder kommer att diskuteras i analysen ur både ett Revenue Management- och Service Managementperspektiv, för att se om de ger upphov till potentiella konflikter mellan styrfilosofierna.

## 6. Empiri: Det praktiska arbetet med Service Management

---

*I detta kapitel redogör vi för hur det praktiska arbetet med Service Management ser ut på våra undersökningshotell. Kapitlet börjar med hotellens syn på god service och hur denna tar sig i uttryck i företagskulturen, vilket kan ses som ett underlag för resten av kapitlet för att öka förståelsen för hotellens servicearbete. Därefter beskriver vi hur utbildning och handlingsfrihet är kopplade till att leverera god service hos respektive hotellen. Avslutningsvis klargör vi för hur hotellen belönar sina medarbetare och hur arbetet med lojala gäster ser ut. Kapitlet kommer sedan att ligga till grund för kommande analys där vi kopplar ihop hotellens servicearbete med Cross sju huvudprinciper för att se om servicearbetet kan gå hand i hand med Revenue Managementarbetet.*

---

### 6.1 God service och företagskultur

God service är svårt att definiera, och vad som är god service är en fråga vars svar skiljer sig åt från person till person. Vi valde att ställa denna fråga för att kunna relatera svaren till hotellens sätt att arbeta med Service Management. Vi ville även se om synen på god service går emot arbetet med Revenue Management.

*Vad anser du är god service?* Ett visst återkommande innehåll går att skönja i intervjupersonernas svar på denna fråga. General Manager på Hotell A anser att ”service har man uppnått när kunden går lyckligare härifrån hotellet än när han eller hon kom till hotellet” (General Manager A). Han betonar även vikten av att personalen har stor empatisk förmåga och kan anpassa sig till varje enskild situation för att kunna leverera god service. (General Manager A) I de övriga intervjuerna på Hotell A upprepas synsättet att service handlar om att göra gästen glad, att behandla gästen som man själv vill bli behandlad och vikten av att kunna läsa av gästen och dennes behov. (Revenue Manager A, Receptionschef A, Receptionist A). Alla intervjuade nämner även att service handlar om att aldrig neka gästen vilket går att härledas till hotellkedja As eget utformade serviceprogram som vi kommer att beskriva i avsnitt 6.2. (Samtliga intervjupersoner på Hotell A)

På Hotell B är General Managers definition på god service att ”ge mer än vad kunden förväntar sig”, och att det är det är viktigt att personalen kan hitta alternativ och improvisera så att gästen blir nöjd. Han ser det därför som sin uppgift är att ge personalen handlingsfrihet för att därmed underlätta och stödja arbetet med god service. (General Manager B) Hotell Bs bokningschef instämmer i detta och menar att god service handlar om att ge det lilla extra, att lära känna sin gäst, och veta vad han eller hon vill ha för att kunna överträffa gästens förväntningar. (Bokningschef B) General Manager anser även att förmågan att ge god service till stor del är en del av personligheten, antingen har man det eller så har man det inte. (General Manager B)

Företagskulturen på de båda hotellen karaktäriseras av stor frihet och högt i tak. (Samtliga intervjupersoner på Hotell A och B) General Manager på Hotell A är mycket mån om att alla

anställda ska ha förståelse för medarbetarnas arbetsuppgifter och arbetar själv aktivt med att ge bra service till personalen så att de själva ska bli motiverade att leverera god service. (General Manager A) Detta styrks av intervjuerna med frontpersonalen som bekräftar att arbetsklimatet är mycket positivt. (Receptionschef A, Receptionist A) På Hotell B är atmosfären präglad av hotellets profil som återkommande beskrivs som hemtrevlig. Det ger ett öppet arbetsklimate som karaktäriseras av omtanke där General Manager är involverad och insatt i det dagliga arbetet. (General Manager B, Receptionist B, Bokningschef B)

## 6.2 Utbildning

Efter att ha redogjort för vad våra undersökningshotell anser vara god service, ska vi nu kartlägga vilka förutsättningar personalen får för att leverera denna service. På Hotell A innebär det att arbeta efter deras serviceprogram som innehåller riktlinjer och ramar för hur servicen ska levereras. Det som framhävs i serviceprogrammet, som enligt General Manager ska ses mer som ett tankesätt, är att aldrig neka gästen, att aldrig skicka honom eller henne vidare, utan att lösa problemen på plats. (General Manager A) Alla heltidsanställda och även till stor del extraanställda genomgår en serviceutbildning, vilken enligt receptionschefen är en gedigen utbildning i att ge god service. Att genomgå denna utbildning är ett krav för att få fatta självständiga beslut, och avklarad utbildning uppmärksammas med en brosch som sätts på kavajslaget. Arbetet med serviceutbildningens tankesätt byggs på kontinuerligt och det är enligt receptionschefen viktigt att tankesättet hålls levande. Nyanställda får en fadder och en introduktionskurs samt får även prova på att arbeta på olika avdelningar för att få ökad förståelse för alla hotellets funktioner. (Receptionschef A)

Hotell B har ingen utbildning eller manualer för hur frontpersonalen ska ge service till gästen. När ny personal anställs berättar bokningschefen vad de behöver veta om servicen på hotellet. (Bokningschef B) Enligt receptionisten finns även ett 11-stepsprogram som tar upp de viktigaste grundstenarna i hotellkedja Bs verksamhet där varje individ själv tar ansvar för inläringen. Sedan kan dessa kunskaper när som helst testas med ett teoretiskt prov. Är resultatet godkänt tilldelas en brosch som ska sitta på kavajslaget vilken indikerar insikt i företagets grundfilosofi. (Receptionist B)

## 6.3 Handlingsfrihet

Vad gäller handlingsfrihet på Hotell B har personalen stor frihet i att ta egna beslut och kompensera missnöjda gäster, med restriktionen att inte överkompensera. (General Manager B) Om en gäst är missnöjd har frontpersonalen möjlighet att ge ut presentkort som gäller som betalning för en framtida övernattnig, vilket ses som överlägset framför att dra av pengar på

räkningen. Detta därför att en framtida övernattnig kan generera i ytterligare intäkter för hotellet, samt att en kund som klagat oftast vill komma tillbaka. (Receptionist B)

För att frontpersonalen på Hotell A ska kunna leverera service enligt hotellets värderingar, har även de stor handlingsfrihet att fatta självständiga beslut. De måste dock ha genomgått den obligatoriska serviceutbildningen. Handlingsfriheten tar sig i uttryck genom att all personal får kompensera hur mycket de vill, det viktiga är att problemen löses på plats och att gästen går nöjd därifrån. (Receptionist A) Något annat som tydliggör handlingsfriheten är det förhandlingsutrymme receptionisterna har vid bokningar som sker över disken, alltså när gäster kommer in utan en bokning och vill ha ett rum för natten. Trots det angivna priset för dagen meddelar Revenue Manager hur mycket personalen får sänka priset om situationen kräver det. Det rör sig om ca 200-300 kronor och ska endast användas i speciella fall. (Revenue Manager A, Receptionschef A)

#### **6.4 Belöningsystem och mätsystem för nöjda kunder**

Hotellen arbetar med belöningsystem på olika sätt. Hotell A har två sätt att belöna sin personal kopplat till god service. Det första är att uppmärksamma en medarbetare som gjort något speciellt för att leverera service, både till externa och interna kunder, med ett diplom för sin goda arbetsinsats, vilket sker på ett personalmöte två gånger om året. (Receptionschef A) Det andra är ett belöningsystem som baseras på bland annat kundernas uppfattning av den levererade servicen som mäts i ett procentindex. Hotellet använder sig av sex olika enkäter som vardera har fem varierande frågor, vilka gästen fyller i vid utcheckningen. Hotell A har som mål att få cirka 500 enkäter ifyllda varje månad, sedan sammanställs dessa till ett index. (General Manager A och Receptionschef A) Därefter kan Malmöhotellet via kedjans intranät jämföra sig med andra hotell inom kedjan. Idag är hotellet uppe i 95 procent och trots att målet är 97 procent anser General Manager att detta är ett förhållandevis bra index. (General Manager A)

På Hotell B finns inget speciellt belöningsystem kopplat till god service, personalen får istället en personlig klapp på axeln av General Manager, och receptionschefen säger att personalen stödjer och uppmuntrar varandra. (Bokningschef B) Hotell B använder sig också av enkäter med sex frågor som gäster får fylla i. Nattpartiern sammanställer dessa och sätter upp resultatet så att personalen kan se resultatet. Enligt Hotell B är enkäterna ett sätt att ta del av gästernas synpunkter och de går i linje med hotellets ambition att ständigt förbättra sin service. (Receptionist B)

## 6.5 Lojala gäster och lojalitetsprogram

Både Hotell A och Hotell B värdesätter lojala gäster anser att de är en viktig del av hotellens verksamhet. (General Manager A och B, Receptionschef A, Bokningschef B) De har lojalitetsprogram där gästen får poäng för varje krona som spenderas på hotellet. Det kostar ingenting att bli medlem och efter att ha samlat en viss summa poäng erbjuds gästen en gratis övernattnig. Medlemskapet i hotellkedja B ger också gästen andra förmåner som icke medlemsgäster inte får ta del av, exempelvis gratis uppgradering av rum eller garanterad bokning av rum vid sen ankomst (Hemsida Hotell B (d)). På Hotell Bs hemsida är det enkelt att hitta och ansöka om medlemskap, och bokningschefen säger att kedjan vill ha många medlemmar samt att de aktivt arbetar med att locka till sig nya. (Bokningschef B och Hemsida Hotell B (e)) Central Revenue Managern poängterar vikten av att medlemmarna är aktiva i sitt medlemskap. (central Revenue Manager B) Hotell A tycker även de att det är viktigt att knyta till sig gäster som har användning för medlemskapet, de återkommande gästerna är därmed ofta företagskunder. (Receptionschef A) Att bli medlem i hotellkedja A via deras hemsida är inte lika påfallande enkelt för alla då informationen om medlemskapet endast vänder sig till affärsresenärer. (Hemsida Hotell A (b))

All personal på båda hotellen framhåller vikten av lojala gäster. (Samtliga intervjupersoner på Hotell A och B) Hotell B menar att lojala gäster och avtalskunder är stommen i deras verksamhet. (central Revenue Manager B, Receptionist B) Hotell A har förutom det ovan nämnda lojalitetsprogrammet ett internt lojalitetssystem för sina stamgäster, där var 25:e natt uppmärksammas i form av exempelvis en fruktkorg på rummet. (General Manager A) Hotell B har mycket stamgäster och menar att igenkännandet av dessa innebär bättre upplevd service och nöjdare kunder som återkommer. (Receptionist B)



## Del 4 Revenue Management och Service Management

### 7. Revenue Management och Service Management

---

*Efter att ha kartlagt de två olika styrfilosofierna separat, både teoretiskt och empiriskt kommer vi nu att inleda detta kapitel med att teoretiskt redogöra för problematiken inom Revenue Management ur ett serviceperspektiv. Sedan går vi vidare med att empiriskt beskriva de problem som kan uppkomma i arbetet med Revenue Management relaterat till service. Därefter analyserar vi relationen med betoning på konflikter mellan de två styrfilosofierna. I analysen kommer vi att utgå ifrån Cross sju huvudprinciper om Revenue Management samt tolka och sammanföra dessa med empiri och teori om Service Management och Revenue Management. Slutligen sammanfattar vi vår analys genom att utkristallisera de konflikter vi identifierat, samt diskuterar generaliseringspotentialen och idéer för framtiden.*

---

#### 7.1 TEORI: Problematik mellan Revenue Management och Service Management

Revenue Management innebär ofta en enkelriktad fokusering på kortsiktig vinst istället för ett långsiktigt tänkande (Kimes, 1994:23), och företag kan glömma bort vikten av att behålla de lojala kunderna (Wirtz et al., 2003:218f). För att Revenue Management inte ska kollidera med företagets förmåga att ge ”god service” måste företaget underhålla kundrelationer och alltså inte enbart tänka på kortsiktiga transaktioner. Företaget måste inse värdet av att behålla lojala kunder och därmed kombinera intäktsmaximeringen med långsiktiga mål där det gäller att få gäster att komma tillbaka. (Lieberman, 1993:39f) En annan syn på samma problematik är Kotlers resonemang om marknadsmixen<sup>2</sup> där han menar att det viktigaste för ett företag är skapa och behålla nöjda, lönsamma kunder och framhåller att nöjda kunder leder till lönsamhet. Kundnöjdhet är således målet och lönsamhet blir en konsekvens av detta. Används och utformas de 4p:a på rätt sätt blir marknadsmixen till en samling marknadsföringsverktyg som tillsammans används för att skapa nöjda återkommande kunder. (Kotler et al., 2003:6ff) Capiez och Kaya menar även de, att kundnöjdhet påverkar det finansiella resultatet och att Revenue Management egentligen bara ökar intäkterna om kunderna är nöjda. Genom att erbjuda olika prisnivåer och ge kunderna olika service kan företaget nå ut till fler kunder med potential att bli nöjda vilka då genererar i mer intäkter. (Capiez & Kaya, 2004:23ff)

#### 7.2 Empiri: Problematik mellan Revenue Management och Service Management

Våra föregående empiridelar har beskrivit och kartlagt hur de två hotellen arbetar med Revenue Management respektive Service Management på ett praktiskt sätt, och nu ska vi redogöra

---

<sup>2</sup> Marknadsmixen består av 4 p:n, produkt, pris, plats och promotion där alla p:n är lika viktiga. De fyra komponenterna måste stödja och stärka varandra för att erbjudandet ska bli unikt och konkurrenskraftigt och det är viktigt att de behandlas likvärdigt för erbjudandets trovärdighet. (Kotler et al., 2003:5ff)

empiriskt för den problematik som vi identifierat rörande de två styrfilosofiernas samexistens. General Managern på Hotell A menar att hotell måste arbeta med intäktsstyrning och optimering av intäkter, men att den kortsiktiga intäktsoptimeringen inte fungerar i hotellbranschen där hänsyn måste tas till service och lojala kunder. Revenue Management måste därmed anpassas för att det ska bli användbart. Det analytiska tänkandet han menar att många utpräglade Revenue Manager har, där kundernas köpbeteende ses som rationellt, stämmer inte överens med verkligheten. General Managern menar vidare att priset blir överordnat alla andra aspekter av marknadsmixen, och att hänsyn endast tas till ett av de 4p:a. Han ser intäktsoptimering som en nödvändighet, men servicen måste dock alltid komma i först hand. (General Manager A)

Medarbetarna på Hotell A ser ingen problematik i att förena ambitionerna med Revenue Management och god service, utan ser begreppen som vitt skilda och anser att de inte påverkar varandra. (Revenue Manager A, Receptionschef A, Receptionist A)

Revenue Management innebär att gäster som bor på hotell ofta betalar olika mycket för samma rum, vilket ingen av våra respondenter ser som ett problem ur ett serviceperspektiv. De menar att en gäst som betalar mer inte ska få mer service. (Samtliga intervjupersoner på Hotell A och B) Däremot förklarar receptionisten på Hotell B att vid vissa situationer där en gäst får betala ett mycket högt pris för ett rum, som är högre än de flesta andra gäster, ger receptionen en fruktkorg som kompensation för det höga priset. (Receptionist B) Ambitionen är att ge samma service till alla gäster men priset kan omedvetet ha en inverkan som differentierar servicen. (Bokningschef B) Revenue Managern på Hotell B menar att servicen i viss mån kan påverkas i form av tidsåtgången vid bokningstillfället, då gästerna krävs på mer information angående syftet med sin resa, för att hotellet ska kunna placera gästen i rätt segment.

En annan problematik gällande relationen mellan Revenue Management och Service Management är hur hotellen värderar gästerna och deras intäktpotential vid hög efterfrågan på hotellet. Receptionisten på Hotell B föredrar att boka in en lojal gäst med lägre avtalspris, än en förstagångsgäst som egentligen skulle generera i mer intäkter för hotellet. (Receptionist B) General Manager på Hotell A betonar att servicen är överordnad Revenue Management och att han väljer en lojal gäst som betalar 1395 kronor framför en strökund som betalar 1895 kronor och bara kommer till Malmö en gång i livet, och menar att en gästs livstidsvärde bör beaktas framför en dagsintäkt. (General Manager A) Receptionisten på Hotell A menar även att en negativ sida av Revenue Management är att man måste säga nej till vissa kunder som är mindre betalstarka (Receptionst A), medan Hotell Bs Revenue Manager ser möjligheten att spara rum till de mest lönsamma gästerna som en av de största fördelarna med Revenue Management (Revenue Manager B).

De diskussioner som enligt våra respondenter kan uppkomma i servicemötet relaterat till Revenue Management är gästernas oförståelse för prissättningen och varför priserna varierar. Hotell B väljer ofta att jämföra sig med flygindustrin för att förklara den flexibla prissättningen och menar att gästerna oftast förstår strategin då. (Samtliga intervjupersoner på Hotell B) Om någon av receptionisterna inte kan övertyga gästen om prissättningsstrategin tar de istället hjälp av en kollega, oftast bokningsansvarig. (Receptionist B)

Våra intervjupersoners uppfattning om kundernas vetskap om vad Revenue Management är går isär. De menar att de flesta gäster inte vet vad begreppet Revenue Management innebär, men åsikterna om hur väl införstådda gästerna är med flytande prissättning skiljer sig åt. Vissa menar att gästerna så smått börjar förstå konceptet men är ganska ovilliga att acceptera det (Receptionschef A, Bokningschef B, Receptionist A och B), medan andra har uppfattningen om att dagens gäster är upplysta och vana vid olika priser beroende på dag. (General Manager A och B, Revenue Manager A och B)

### **7.3 Diskuterande analys**

Som nämnt tidigare utgår analysen från Cross sju huvudprinciper då dessa representerar stommen i Revenue Management som styrfilosofi. Genom att sortera in vårt empiriska material om Revenue Management i de sju principerna och sedan titta på dem ur ett serviceperspektiv kan vi identifiera potentiella konflikter mellan de två styrfilosofierna. Vi anser att många av de sju principerna går in i varandra vilket gör att diskussionen kring principerna ibland går ihop och därmed skulle vissa diskussioner kunnat passa in på flera principer.

*Princip 1: Fokusering på pris istället för kostnader för att styra utbud och efterfrågan.*

Revenue Management betyder att ett tjänsteföretag som exempelvis ett hotell arbetar med hjälp av flytande prissättning för att kunna optimera beläggningen. Priset blir den avgörande faktorn som styr hotellets utbud och efterfrågan, vilket kräver en väl utarbetad prissättningsstruktur, för att kunna sätta rätt pris, vid rätt tillfälle, till rätt kund. De två hotellen i vår undersökning får snarlika direktiv angående prissättningen. Prisstrukturen sätts centralt medan hotellen har frihet att själva anpassa dagspriset efter sina lokala förutsättningar. Detta finner vi vara ett bra sätt att utnyttja de lokala kunskaperna samtidigt som en regional prisstruktur är ett måste då hotellen tillhör varsin kedja. Dock ser vi en skillnad i hur de utnyttjar Revenue Management i sin prissättning genom att Hotell B uppdaterar priserna dagligen medan Hotell A försöker att behålla samma pris veckovis. Detta tolkar vi kan vara ett sätt för Hotell A att understödja personalen i sitt arbete att ge god service då det minimerar potentiella kundkonflikter. De väljer, enligt oss, således bort Revenue Management till fördel för god service.

Prisstrukturen och hotellens sätt att prissätta, exempelvis hotellkedja Bs benämning på priskategorierna (A-E dagar), anser vi vara begränsande för hotellens sätt att styra efterfrågan. Vi menar att hotellen hade kunnat styra efterfrågan mer och bättre utnyttja Revenue Management om denna benämning hade varit tillgänglig för gästen när denna bokar sitt hotellrum. Hotellen kan istället tydliggöra det faktum att ett hotellrum kostar olika mycket, olika dagar i veckan, det vill säga att värdet på rummet varierar med efterfrågan. Detta skulle kunna påverka resmönstret och därmed efterfrågan då gästerna kan välja att resa vid den tidpunkt då priset motsvarar vad de är villiga att betala. Då vissa resenärer är bundna till en viss tidpunkt är vi medvetna om att detta inte gäller vid alla hotellövernattningar, men det är ett sätt för hotellen att effektivisera sitt Revenue Managementarbete.

Att ge kunden så mycket information som möjligt anser vi vara positivt ur ett serviceperspektiv. Hotellet ger således gästen valmöjlighet att istället för att låta gästen bo på en dyr tisdag, ge information om att det kostar mindre att bo på den billigare torsdagen. Kan hotellet flytta de flexibla kunderna till de mindre attraktiva dagarna samtidigt som de vet att de kan fylla de populära dagarna, maximeras intäkterna och kapaciteten utnyttjas på ett bättre sätt, samtidigt som att servicen till kunderna blir bättre. Att erbjuda flera alternativ och ge information om prissättningen till gästerna ökar deras kunskaper och förståelse vilket gör dem mer villiga att betala det aktuella priset, vilket även får positiva effekter för personalen i och med minskade prisdiskussioner som kan uppstå i servicemötet.

Hotell B arbetar med att erbjuda sina gäster en uppgradering mot betalning, så kallad up-sell, vilket vi finner vara ett sätt att intäktsoptimera samtidigt som servicen ökar då gästen får alternativ om förbättring av sin vistelse. Samtidigt kan man ställa sig frågan om detta verkligen är god service, då det handlar om merförsäljning.

### *Princip 2: Ersätta kostnadsbaserad prissättning med marknadsbaserad prissättning*

Princip två handlar även den om att få kunderna att förstå att värdet på ett rum inte är konstant utan att det varierar beroende på den aktuella dagens attraktivitet. Genom att titta på vad kunderna är beredda att betala för ett rum, istället för att basera rumspriset på den egentliga kostnaden, kan hotellen optimera sina intäkter. Båda Revenue Managers på hotellen har sagt att det är viktigt att ha en bra uppfattning om marknaden, det vill säga ha koll på konkurrenter, kunder och händelser i Malmö för att på så sätt kunna få sina priser att överrensstämma med efterfrågan. Priser varierar mellan dagar och veckor beroende på den kapacitet hotellen förväntar sig sälja. Vid en hotellvistelse anser vi att det är allmänt känt för gästen att denne inte betalar för den faktiska kostnaden för rummet, utan att priset inkluderar service och andra kringtjänster. Vi menar att det vanliga på hotell idag är marknadsbaserad prissättning, och att gästerna är medvetna

om att rumspriset inte är baserat på kostnaden för rummet, då gästerna i stor utsträckning, enligt våra respondenter, accepterar flytande prissättning. Vi funnit att marknadsbaserad prissättning inte är ett problem gällande den interna serviceaspekten, men att krav ställs på servicen eftersom att gästen vet att de inte betalar för själva kostnaden av rummet och istället lägger förväntningarna på servicen.

Ambitionen hos de anställda på hotellen i vår undersökning, är att alltid att ge samma service till alla oavsett pris, men vi ser dock två svårigheter med detta ur servicesynpunkt. Det första är ett omedvetet sätt för frontpersonalen att differentiera sin service och vara extra trevlig om en gäst betalat mycket för sitt rum då denna person förmodligen ställer högre krav generellt sätt på hotellet och dess funktioner. Det andra är frågan om intäktsoptimering i form av maximal beläggning verkligen är det bästa ut servicesynpunkt. Risken finns att personalen inte hinner med att ge service till alla kunder när hotellet är fullt, vilket skulle kunna vara en stressande faktor för personalen och därmed kan påverka serviceförmågan.

*Princip 3: Sälja till segmenterade mikromarknader, inte till den stora massmarknaden.*

Eftersom kunder är olika priskänsliga är det viktigt att dela in dem i olika segment, detta har Hotell A och B tagit fasta på då de kategoriserar sina kunder i två segment med olika köpbeteenden; affärsresenärer och privatresenärer. Detta är den traditionella segmentindelning inom hotellbranschen, men hotellen har gått ett steg längre och delar idag in sina kunder i fler undersegment. Att dela in kunderna i fler segment än den traditionella indelningen menar vi ger större möjlighet för hotellen att erbjuda rätt pris och rätt service, till rätt kund. Vi har funnit att om personalen är medvetna om vilket segment en kund tillhör kan personalen lättare läsa av vad just den kunden vill ha under sin hotellvistelse.

En gäst som bor på hotellet i egenskap av affärsresenär har oftast andra preferenser då den besöker hotellet på sin fritid. Dessa preferenser kan exempel vara beträffande vilket pris gästen är beredd att betala eller vilka slags kringtjänster gästen förväntar sig av hotellet. I undersökningen betonar personalen på både Hotell A och B, hur viktigt det är för personalen att kunna "läsa av" kunden för att förstå vad denne har för behov. Genom att personalen vet vilket segment kunden tillhör, och därmed förstår kundens behov, kan de exempelvis erbjuda en karta över Malmö stad till privatresenären eller gratis Internet till affärsresenären, och således ge god service. Vi har funnit att det är viktigt att all personal har kunskap om hotellets segment och deras olika krav då detta är en väsentlig del i personalens servicearbete. Något som är tydligt på Hotell As hemsida är hur de väljer att forma sitt tjänsterbudande efter olika segment, där vissa förmåner endast erbjuds affärsresesegmentet, och andra erbjuds fritidsresenärer. Vi ser det således som att

segmentering, att dela in kunder efter deras olika behov, endast är positivt ur ett serviceperspektiv.

*Princip 4: Spara produkten eller tjänsten till de kunder som är mest lönsamma.*

Den som kommer först till kvarn får enligt Revenue Management inte först mala. För att en verksamhet med fast kapacitet ska kunna optimera sina intäkter är det viktigt att kunna säga nej till en del kunder för att på så sätt spara kapaciteten till de kunder som är villiga att betala mer för samma tjänst. Revenue Management har uppmärksammat detta och tagit fram verktyg i form av datasystem som understödjer detta arbete. Våra undersökta hotell har till viss del anammat denna princip och ser det som en viktig del i Revenue Managementarbetet att kunna välja sina gäster och inte säga ja till den som ringer först, även om detta ibland kan upplevas som påfrestande för frontpersonalen.

Ett potentiellt problem med att spara produkterna till de mest lönsamma kunderna är hur hotellet ska förhålla sig till sina lojala gäster och avtalskunder. Utifrån vår undersökning har vi funnit att service ofta förknippas med personlighet och igenkännande, något som växer fram med återkommande gäster. Alltså kan relationen med återkommande gäster, enligt oss, ses som ett hjälpmedel i levererandet av god service. Lojala gäster är också positivt i den mening att de kan öka den långsiktiga intäktpotentialen, minska marknadsförings- och relationskostnader samt att de kan bidra till att positiv ”word of mouth” sprids om hotellet.

Vi har funnit att de aktuella hotellen har förstått vikten av lojala gäster och insett deras värde ur ett långsiktigt lönsamhetsperspektiv. De arbetar aktivt med avtalskunder och att knyta lojala gäster till sina respektive medlemsprogram, vilket är en del av Service Managementarbetet. Hotellen låter bland annat avtalsgäster och andra lojala gäster boka rum till lägre pris än det rekommenderade dagspriset och har således gjort vissa modifikationer i sättet att arbeta med Revenue Management. Hotellen arbetar alltså aktivt med servicen till lojala gäster, på bekostnad av intäktsoptimeringen.

På grund av den höga konkurrens vi anser råder på hotellmarknaden är det avgörande för hotellen att knyta lojala kunder till sig med hjälp av avtalspriser och gästprogram. Att värna om dessa genom att ge dem bra service i form av prisfördelar och företräden vid restriktioner är en förutsättning för att gästerna ska förbli lojala till hotellet. Vi har funnit att serviceaspekten är överordnad den fjärde principen för Revenue Management, där hänsyn istället tas till livstidsvärdet och den långsiktiga lönsamheten en lojal gäst ger upphov till. Detta ser vi som att Revenue Management inte tillämpas i sin ursprungliga form, utan styrfilosofin har istället anpassats till hotellbranschen där värdet av servicen till återkommande gäster prioriteras framför kortsiktig intäktsoptimering.

Ett sätt att undvika konflikten mellan Revenue Management och Service Management angående hur avtalskunder ska hanteras är genom att, som Hotell B, införa flexibla avtalspriser. Alltså ett försök att anpassa Revenue Management efter den prioritet av lojala gäster som finns i hotellbranschen.

*Princip 5: Ta beslut som är baserade på kunskap, inte på antaganden*

För att Revenue Managementarbetet ska kunna utföras effektivt är det viktigt att hotellen kan förena de avancerade informationsinsamlade systemen med den kunskap om marknaden som Revenue Managerna besitter. Vi anser att prognosarbetet är det Revenue Managementverktyg som hotellen har lagt störst vikt vid. Detta kan bero på att prognosarbete inom hotellbranschen inte är något nytt fenomen som inte påverkar hotellens servicearbete. Vi menar att det därför kan ha varit relativt enkelt att ur ett serviceperspektiv utveckla och implementera ett mer omfattande prognosarbete för hotellen. Det utförliga prognosarbetet underlättar även för hotellen att arbeta med överbokningar då uträkningarna om avbokningar och "no shows" är så pass korrekta att gäster sällan behöver skickas till andra hotell. Ur ett serviceperspektiv har vi funnit att överbokningar går emot god service, om det resulterar i att en gäst inte får plats trots ett bokat rum. Med de sofistikerade prognosystem som finns att tillgå minskar dock risken att receptionisten måste neka en gäst ett rum på hotellet, och de negativa servicemötena minimeras.

Hur sofistikerat ett datasystem än är, så krävs det att en kunnig person granskar den information som prognoserna skapar för att Revenue Managementarbetet ska bli framgångsrikt. Det behövs en erfaren person som värderar den data systemen producerar för att bra förutsättningar ska kunna ges till frontpersonalen som ska sälja rätt rum, till rätt person, på rätt sätt. Vi menar att det kan vara riskabelt att i för stor uträkning förlita sig endast på datasystem i det avseendet att detta kan ta över personalens roll i beslutsfattande och därmed förminska deras handlingsfrihet. Detta kan i sin tur påverka personalens inställning till att ge service om de inte känner sig bemyndigade nog att få fatta beslut mot dataprogrammens "bättre" vetande. Vi har således funnit att Revenue Management kan inskränka på personalens handlingsfrihet vilket är något som går emot Service Management syn på handlingsfrihet som ett hjälpmedel i att ge god service. Ett datasystem kan inte läsa av en gäst på samma sätt som personalen kan och därför bör de ha handlingsfrihet att kunna ge rätt service beroende på den specifika situationen. Vår undersökning visar att hotellen väljer att hantera denna problematik genom att ge receptionisten ett visst förhandlingsutrymme att sälja ett rum billigare än dagens uträknade pris om situationen kräver det. Detta ser vi som ett sätt att prioritera god service framför den intäktsoptimering Revenue Management förespråkar, alltså har hotellen tagit ett steg bort från ett renodlat Revenue Managementarbete till förmån för Service Management. Som vi redogjort för empiriskt ger våra

undersökningshotell stor handlingsfrihet till sin personal att kompensera missnöjda gäster i efterhand, något vi inte menar påverkas av Revenue Management.

*Princip 6: Att undersöka varje produkts/ tjänsts värdekedja*

Att undersöka värdekedjan betyder att många komplexa strategiska beslut ska fattas om tidpunkter för att reglera eller göra en kapacitet tillgänglig. Denna princip finner vi främst rör det interna arbetet med Revenue Management och är en process som påverkar servicen i liten utsträckning. En servicerelaterad problematik som kan uppkomma beror på graden av flexibiliteten i prissättningen. Om priset uppdateras ofta kan detta, enligt oss, försvåra frontpersonalens förmåga att ge service i form av prisindikationer till gästerna, samt att trovärdigheten kan försämrats om priserna varierar för ofta.

*Princip 7: Att kontinuerligt utvärdera intäktsmöjligheter*

Att arbeta med Revenue Management genererar mängder av information som ska tolkas, bearbetas och kommuniceras, vilket kräver att många dagliga beslut fattas i alla led inom ett hotell. För att princip sju ska kunna fungera är det betydelsefullt att hotellen har snabba besluts- och kommunikationsvägar som underlättas av en platt organisationsstruktur, vilka hotellen i vår undersökning säger sig ha. Personalen måste vara väl informerad om hotellets beslut för att kunna bemöta gästerna på rätt sätt. De måste ha rätt kunskap och utbildning för att kunna tillgodogöra sig informationen och sedan förmedla den vidare. Vår undersökning har visat att utbildning i Revenue Management är sällsynt och den involverar inte alla anställda på hotellen och den utbildning som finns är främst avsedd för Revenue Managers. Detta menar vi har fått konsekvensen att även om frontpersonalen klarar av sitt egna praktiska arbete med Revenue Management, saknar de den övergripande teoretiska och praktiska kunskapen om styrfilosofins innebörd och funktioner.

Att personalen är införstådd i Revenue Management som styrfilosofi och involverad i arbetet med intäktsoptimering är ett villkor för en revenuekultur som i sin tur är ett hjälpmedel för ett framgångsrikt arbete med Revenue Management. I vår undersökning har vi funnit tecken på att det finns en viss förståelse för fördelarna med en revenuekultur, men att insikten av detta har stannat på ledningsnivå. Varken frontpersonalen eller Revenue Managerna har insett vikten av att alla ska medverka och vara införstådda i arbetet med Revenue Management, utan kunskapen begränsas till det praktiska arbetet på de olika avdelningarna. Detta kan exemplifieras med en rädsla för överbokning och behovet att kompensera när en gäst betalar mer för ett rum.

En grundlig implementering av en revenuekultur skulle, enligt oss, få personalen att på ett mer naturligt sätt arbeta intäktsoptimerande. En fråga man kan ställa sig är varför



revenuekulturen inte är mer utpräglad. Enligt vår undersökning beror detta på att båda hotell istället har en servicekultur som genomsyrar många beslut. Vi har funnit att Hotell A har en tydligare servicekultur där de använder sin serviceutbildning för att sprida rätt servicevärderingar. Servicekulturen är inte lika framträdande på Hotell B som lägger stor vikt vid personlighet och därmed rekrytering av ”rätt” personal. Vi har funnit att hotellen på olika sätt väljer att prioritera serviceaspekten, vilket är nödvändig för att en servicekultur ska kunna existera. I och med detta kan dock inte en revenuekultur utvecklas till fullt och prägla verksamheten, och vi menar att det är svårt att få två företagskulturer att genomsyra en verksamhet, vilket gör att en kultur automatiskt blir överordnad.

En annan aspekt som tydliggör vilken företagskultur som präglar en verksamhet är hur företaget väljer att belöna arbetsprestationer. Hotell A visar att serviceaspekten är överordnad intäktsoptimering i och med sitt belöningsystem där beläggningsgraden är kopplad till ett serviceindex för frontpersonalen. Hotell Bs frontpersonal har däremot sitt bonussystem kopplat direkt till RevPAR och ingen bonus som belönar god service. Vi har funnit att det är viktigt att koppla belöningsystem till prestationer som motsvarar hotellets värderingar och målsättning för att skapa rätt inställning och agerande hos personalen. Det är, enligt oss, viktigt att tänka igenom hur man utformar sina belöningsystem så att de motiverar de prestationer hotellet värdesätter mest. Det vill säga, Hotell A visar vad de tycker är viktigt genom att belöna frontpersonalen vid levererandet av god service, medan Hotell B istället väljer att belöna med RevPAR som underlag.

#### **7.4 Slutsatser och summering**

För att du som läsare ska kunna tillgodogöra dig de slutsatser som vi har dragit utifrån vår analys vill vi återkoppla till uppsatsens syfte. Syftet med denna uppsats har varit att: *beskriva och analysera relationen mellan Revenue Management och Service Management med betoning på potentiella konflikter som kan uppstå vid tillämpningen av de två styrfilosofierna*. Vår undersökning har visat att det finns konflikter mellan vissa delar av arbetet med både Revenue Management och Service Management, men att andra delar inte skapar några problem utan istället verkar tillsammans och stärker varandra. Dessa delar kommer inte att diskuteras vidare, utan vi lägger istället fokus på att analysera de konflikter vi har funnit.

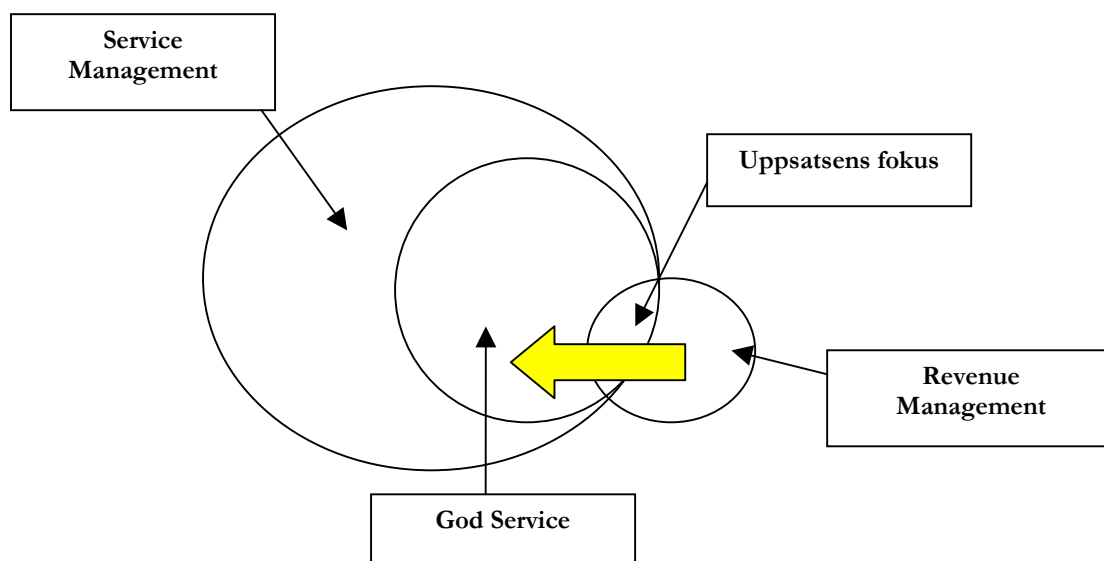
Genom vår analys har vi funnit två avgörande konflikter mellan Revenue Management och Service Management som förhindrar en samexistens av dessa styrfilosofier i dess ursprungliga form. Det första är att maximera intäkter kortsiktigt genom att alltid välja de högst betalande gästerna vid hög efterfrågan vilket förhindrar det, för hotellen, nödvändiga arbetet med lojala gäster och avtalspriser. Denna kundgrupp är extremt viktig för hotellen bland annat på grund av den långsiktiga intäktpotentialen, minskade marknadsföringskostnader, positiv ”word of mouth”

och då en långvarig kundrelation underlättar arbetet med att ge god service. Lojala gäster kräver dock extra förmåner i form av bland annat lägre priser och undantag från olika restriktioner, något som går helt emot det ursprungliga syftet med Revenue Management. Fördelarna med att enligt Service Management prioritera lojala gäster överväger nackdelarna med att kortsiktigt förlora extra intäkter.

Den andra konflikten vi funnit är mellan revenuekultur och servicekultur. Det är svårt att framgångsrikt kombinera två kulturer eftersom en kultur både ska vara övergripande och infiltrera alla processer, alltså genomsyra alla delar av en verksamhet. I hotellbranschen är service en central del av tjänstekonceptet och en servicekultur är därmed nödvändig för att god service ska kunna levereras. Om ett företag vill intäktsoptimera maximalt genom Revenue Management behövs en revenuekultur som således får svårt att utvecklas när en servicekultur redan finns. Vi menar att ett hotell måste se servicekulturen som överordnad revenuekulturen men samtidigt inte utesluta utbildning och belöning kopplad till Revenue Management. De grundläggande värderingarna och vad som prioriteras måste dock sammanfalla med servicekulturen för att ett hotell ska kunna bli ett framgångsrikt serviceföretag.

Efter dessa slutsatser drar vi slutledningen att hotellbranschen idag har svårt att använda Revenue Management som en styrfilosofi enligt dess grundprinciper. Branschen har tagit ut de bitar ur Revenue Management som inte kolliderar med Service Management, och modifierat och anpassat andra nödvändiga delar till servicearbetet. Således ser vi det som att hotellbranschen använder Revenue Management som ett ekonomiskt verktyg istället för en styrfilosofi.

Vi vill återknyta till figur 1 i introduktionen för att föra tankarna till relationen mellan Revenue Management och Service Management, men genom en vidareutveckling av figuren istället presentera ett nytt förhållningssätt mellan de två styrfilosofierna. (se figur 4)



Figur 4

Vi ser det som en utmaning att som i ovanstående figur integrera Revenue Managementcirkeln i Service Managementcirkeln och anpassa Revenue Management efter servicevärderingarna för att undvika de konflikter vi har identifierat i vår uppsats. Intäktsoptimering är i sig något positivt för hotellbranschen men Revenue Management som styrfilosofi måste anpassas utifrån sin kontext.

### **7.5 Generalisering och idéer för framtiden**

Våra slutsatser baseras på en kvalitativ undersökning, utförd på endast två högre mellanklasshotell anknutna till varsin kedja, vilket innebär att resultatet kan vara svårt att applicera på hotell i generell bemärkelse. Däremot anser vi att hotell som i någon form arbetar med Revenue Management kan dra lärdom av våra slutsatser då vi menar att det är avgörande för hotell att hantera lojalitet och organisera sitt servicearbete genom Service Management. Även om undersökningen är lokalt begränsad till Malmö anser vi inte att resultaten blir geografiskt begränsade eftersom båda hotellen är anslutna till kedjor med hotell i resten av Sverige och flertalet länder. Detta gör att deras arbete med Revenue Management och Service Management inte är unikt för de två hotellen och vi menar att det gör att slutsatserna går att applicera på hotell i vidare bemärkelse inom samma genre.

Det vi har undersökt har lett oss till vissa idéer för framtiden. Då en av de stora konflikterna vid funnit var komplikationerna mellan Revenue Management och lojala gäster, menar vi att detta är ett område som skulle behöva utforskas ännu mer. Att gå djupare in på hur lojala gäster och avtalskunder påverkas av Revenue Management, där man bland annat kan analysera gästprogram och företagsavtal för att se hur dessa bör utformas i linje med intäktsoptimering, tror vi skulle vara en intressant infallsvinkel.

## Källförteckning:

### Böcker

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

Boella, M. J. (1996) *Human resource management in the hospitality industry*. Sjätte upplagan, Stanley Thornes (Publishers) Ltd, Cheltenham

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

Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*. Harper and Row, New York

Carnall, C. A. (2003) *Managing change in organizations*, Fjärde upplagan, Pearson Education Limited, Essex

Cascio, W. F. (2003), *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Sjätte upplagan, McGraw-Hill, New York

Cross, R. G. (1998) *Revenue Management: Hard-Core tactics for Market Domination*. Broadway Books, Broadway

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

Jay, R. (1996) *Skapa ett bra team! Hur du väljer rätt personer att samarbeta med*, Richters Förlag AB, Malmö

Kaijser, L. (1999) Fältarbete. I Kaijser, L. & Öhlander, M. (Red). *Etnologiskt fältarbete*. Sid. 24-40 Studentlitteratur, Lund

Kimes, S. (2002) A Strategic Approach To Yield Management. I Ingold, A, McMahon-Beattie, U och Yeoman, I. (Red). *Yield Management Strategies for the Service Industries*. sid 3-31, 2:a upplagan, London, Continuum

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Tredje upplagan, Pearson Education, New Jersey

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

Normann, R. (2000) *Service management- ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber AB, Malmö

Svingstedt, A. (2005) Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner. I Corvellec & Lindquist (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Sid. 37-46. Liber AB, Malmö

Wilson, F. (1999) *Organisation, arbete och ledning en kritisk introduktion*. Liber AB, Malmö

### **Artiklar**

Brotherton, B. & Mooney, S. (1992) Yield Management- progress and prospects. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 11, nr. 1, sid. 23-32.

Brotherton, B. & Turner, R. (2001) Introducing Yield Management Systems in Hotels: Getting the Technical/Human Balances Right. *Journal of Services Research*. Vol. 1, nr. 2, sid 25-47

Canina L. & Carvell S. (2003) Lodging Demand For Urban Hotels in Major Metropolitan Markets. *The Center for Hospitality Research Report*, Vol. 3, nr 3, sid 3-24

Capiez, A. & Kaya, A. (2004) Yield Management and Performance in the Hotel Industry. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 16, nr. 4, sid. 21-31

Dickson, D., Ford, R. & Laval, B. (2005) The Top Ten Excuses for Bad Service (and How to Avoid Needing Them). *Organisational Dynamics*. Vol. 34, nr. 2, sid. 168-184

Donaghy, K., & McMahon-Beattie, U. & McDowell, D. (1997) Implementing Yield Management: Lessons From the Hotel Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 9, nr. 2, sid. 50-54

Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997) Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*. Vol. 38, nr. 4, sid. 71-82

- George, W. (1990) Internal Marketing and Organizational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*. Vol. 20, nr. 1, sid. 63-70
- Granhed, G. (2005) SHRs Hotellåret 2004. *Restauratören*. Nr 7
- Jones, P. & Hamilton, D. (1992) Yield Management: Putting people in the big picture. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 33, Nr. 1, sid. 89-95
- Katzenbach, J. R. & Santamari, J. A. (1999) Firing up the Front Line. *Harvard Business Review*. Vol. 77, nr. 3, sid. 107-117
- Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2003) Has Revenue Management Become Acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*. Vol. 6, nr. 2, sid. 125-135
- Kimes, S. E. (1994) Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 35, nr. 1, sid. 22-29
- Lashey, C. & McGoldrick, J. (1994) The Limits of Empowerment – A Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations. *Empowerment in Organizations*. Vol. 2, nr. 3, sid. 25-38
- Lieberman, W. H. (1993) Debunking the Myths of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 34, nr. 1, sid. 34-42
- Lieberman, W. H. (2003) Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 2, nr. 2, 2003, sid 103-115
- MacVicar, A. & Rodger, J. (1996) Computerised Yield Management Systems: A Comparative Analysis of the Human Resource Management Implications. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 15, nr. 4, sid. 325-32

Noone, B. M., Kimes S. E. & Reneghan L. M. (2003) Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol 2, nr. 1, sid. 7-21

Reichheld, E. F. (1996) The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value. *Long Range Planning*. Vol. 29, nr. 6, sid. 909

Reinartz W. J. & Kumar, V. (2002) The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*. Vol. 80, nr. 7, sid. 4-12

Relihan, W. J. (1989) The yield-management approach to hotel-room pricing. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 30, nr. 1, sid. 40-45

Sternberg, L. E. (1992) Empowerment vs. Control. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 33, nr. 1, sid. 69-72

Tansik, D. A. & Smith, W. L (1991) Dimensions of Job Scripting in Service Organisations. *Internations Journal os Service Industry Management*. Vol. 2, nr. 1, sid. 35-49

Wirtz, J. Kimes, S. E., Ho Pheng Theng, J. & Patterson, P. (2003) Revenue Management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 2, nr. 3, sid. 216-226

### **Elektroniska källor**

Hemsida Hotell A:

(a):

<http://www.radissonsas.se/cs/Satellite/Page/RadissonSAS/Page/rsasNews/1144327585200/se>  
/ senast uppdaterad 2007, läst åttonde maj 2007

(b):

<https://www.rzgp.com/cs/Satellite?pagename=GoldPoints/Page/GoldPointsFrontpage&language=se> senast uppdaterad 2007, läst åttonde maj 2007

Hemsida Hotell B:

(a): [http://www.firsthotels.se/FHTemplates/HotelBookingPrices\\_514.aspx?sStep=2](http://www.firsthotels.se/FHTemplates/HotelBookingPrices_514.aspx?sStep=2) senast uppdaterad 2006, läst åttonde maj 2007

- (b): <http://www.firsthotels.se/leisure> senast uppdaterad 2006, läst åttonde maj 2007
- (c): <http://www.firsthotels.se/business> senast uppdaterad 2006, läst åttonde maj 2007
- (d): [http://www.firsthotels.se/FHTemplates/Page\\_4026.aspx](http://www.firsthotels.se/FHTemplates/Page_4026.aspx) senast uppdaterad 2006, läst åttonde maj 2007
- (e): [http://www.firsthotels.se/FHTemplates/FirstMemberForm\\_7110.aspx](http://www.firsthotels.se/FHTemplates/FirstMemberForm_7110.aspx) senast uppdaterad 2006, läst åttonde maj 2007

Nationalencyklopedin:

[http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=303878&i\\_word=Service%20Management](http://www.nationalencyklopedin.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=303878&i_word=Service%20Management), Senast uppdaterad 2007, Läst tionde maj 2007

### **Muntliga källor**

General Manager Hotell A. Personlig intervju, 80 minuter, den 19 april 2007 på Hotell A i Malmö.

General Manager Hotell B. Personlig intervju, 60 minuter, den 20 april 2007 på Hotell B i Malmö.

Bokningschef Hotell B. Malmö. Personlig intervju, 30 minuter, den 20 april 2007 på Hotell B i Malmö.

Revenue Manager Hotell B. Personlig intervju, 60 minuter, den 20 april 2007 på Hotell B i Malmö.

General Manager Hotell A. Personlig intervju, 60 minuter, den 26 april 2007 på Hotell A i Malmö.

Receptionschef Hotell A. Personlig intervju, 30 minuter, den 26 april 2007 på Hotell A i Malmö.

Receptionist Hotell A. Personlig Intervju, 30 minuter, den 26 april 2007 på Hotell A i Malmö.

Central Revenue Developer Hotellkedja B Personlig intervju, 90 minuter, den 4 maj 2007 på Hotell B i Malmö.

Receptionist Hotell B. Personlig intervju, 30 minuter, den 4 maj 2007 på Hotell B i Malmö.





# Bilaga 1

## Intervjuguider

### Intervjuer med General Managerna

Hotell A, 19/4-07

Hotell B, 20/4-07

#### Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Hur har din karriärutveckling sett ut?
2. Hur många anställda finns på hotellet i Malmö?
3. Beskriv organisationsstrukturen?
4. Hur ser relationen ut med och vilka krav ställs på er av huvudkontoret?

### Service Management

#### Servicekultur

5. Vad anser du är god service?
6. Kan du beskriva företagskulturen på ert hotell?
7. Vad gör er kedja/hotell för att uppmuntra sin personal och tillgodose deras behov?
8. Har ni något belöningsystem kopplat till god service?
9. Vad är er kedjas policy angående att ”ge god service” till era gäster?

#### Lojalitet och service

10. Hur definierar ni en lojal kund? Hur gör ni för att attrahera lojala kunder?

#### Servicemötet

11. Hur underlättar ni arbetet för personalen att ge bra service?

### Revenue Management

#### Revenue Management generellt

12. Vad är din syn på Revenue Management (Vad är positivt och negativt)?
13. Hur ser du på lönsamhetsaspekten av Revenue Management, och hur mäts effekterna av detta?
14. Hur länge har kedjan och hotellet i Malmö arbetat med Revenue Management?
15. Varför valde ni att implementera ett Revenue Management-system?
16. Har det fått några konsekvenser i och med att ni köpt ert Revenue Management-system från EasyRMS?
17. Vilka direktiv får ni centralt angående Revenue Managementarbetet?
18. Vad utmärker hur ert hotell arbetar med Revenue Management jämfört med andra hotell?

#### Revenue Management och personal

19. Vad är din roll/delaktighet i Revenue Management-arbetet?
20. Hur implementerade ni Revenue Management? Hur mottogs det av personalen?
21. Vad tror du personalen anser om Revenue Management, vad är deras inställning?
22. Finns det något bonussystem som är kopplat till Revenue Management?
23. Hur ofta har ni Revenue Management-möten? Vilka är med, vad diskuteras mest och hur kommuniceras information gällande Revenue Management?

### Problematik mellan Revenue Management och Service Management

24. Anser ni att gästerna vet vad Revenue Management är och accepterar de konceptet?

25. Ser du några konflikter eller svårigheter att förena ambitionerna med Revenue Management och Service Management?
26. Hur påverkas de lojala kunderna och avtalskunderna av Revenue Management? Gör ni undantag för dessa?
27. Anser du att gäster som betalar mer bör få bättre service?

## **Intervju med central Revenue Manager**

Hotell B, 4/5-07

### **Inledande fråga**

1. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Hur har din karriärutveckling sett ut?

### **Service Management**

#### **Servicekultur**

2. Vad anser du är god service?

3. Kan du beskriva företagskulturen inom er kedja?

4. Har kedjan centralt något belöningsystem kopplat till god service?

5. Har er kedja någon policy för att ”ge god service” till era kunder/internt och externt?

#### **Lojalitet och service**

6. Hur definierar du en lojal kund? Hur gör kedjan för att attrahera lojala kunder?

7. Hur pass viktigt är det med lojala kunder? Vill ni ha så många medlemmar som möjligt?

8. Hur fungerar avtalspriserna med företag, flytande och fasta avtalspriser?

### **Revenue Management**

#### **Revenue Management generellt**

9. Vad är din syn på Revenue Management? Vad är positivt och negativt?

10. Hur mäter ni lönsamhetseffekten av Revenue Management, har intäkterna ökat pga. Revenue Management?

11. Hur länge har kedjan arbetat med Revenue Management?

12. Varför valde ni att implementera ett Revenue Management-system?

13. Vad är din roll i Revenue Managementarbetet? Hur ofta har ni Revenue Management-möten och vilka är med?

14. Vilka direktiv ges centralt angående Revenue Managementarbetet

15. Vad utmärker hur er kedja arbetar med Revenue Management jämfört med andra kedjor?

#### **Prognoser och segmentering**

16. Vilken sorts data samlar ni in och använder er av för att beräkna priser?

17. Hur ser prisstrukturen ut? Vad sätts centralt respektive lokalt?

18. Hur arbetar ni med överbokning?

19. Vad är din inställning till överbokning?

#### **Revenue Management och personal**

20. Hur implementerade ni Revenue Management? Hur mottogs det av personalen på de olika hotellen?

21. Vad tror du de anställda på hotellen anser om Revenue Management, vad är deras inställning?

22. Hur utbildar ni personalen i Revenue Management? Vilken utbildning har du fått i Revenue Management?

23. Finns det manualer, personalhandböcker som beskriver arbetet Revenue Management?

24. Finns det något bonussystem som är kopplat till Revenue Management?

### **Problematik mellan Revenue Management och Service Management**

25. Anser ni att gästerna vet vad Revenue Management är och accepterar de konceptet?

26. Ser du några konflikter eller svårigheter att förena ambitionerna med Revenue Management och god service?

27. Vilka diskussioner kan uppkomma i servicemötet relaterat till Revenue Management?

28. Hur påverkas lojala kunder och avtalskunder av Revenue Management? Kan de förlora på Revenue Management?
29. Anser du att gäster som betalar mer bör få bättre service?

## Intervjuer med lokala Revenue Managerna

Hotell A, 26/4-07

Hotell B, 20/4-07

### Inledande frågor

1. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Hur har din karriärutveckling sett ut?

### Service Management

#### Servicekultur

2. Vad anser du är god service?

3. Kan du beskriva företagskulturen på ert hotell?

4. Vad är er kedjas policy angående att ”ge god service” till era gäster?

#### Lojalitet och service

5. Hur definierar ni en lojal kund? Hur gör ni för att attrahera lojala kunder?

6. Hur påverkas de lojala kunderna och avtalskunder av Revenue Management? Kan de förlora på Revenue Management?

### Revenue Management

#### Revenue Management generellt

7. Vad är din syn på Revenue Management? Vad är positivt och negativt?

8. Hur mäter ni lönsamhetseffekten av Revenue Management, har intäkterna ökat pga. Revenue Management?

9. Vilka direktiv får ni centralt angående Revenue Managementarbetet?

10. Vad utmärker hur ert hotell arbetar med Revenue Management jämfört med andra hotell?

#### Prognoser och segmentering

11. Vilken sorts data samlar ni in och använder er av för att beräkna priser?

12. Vem gör prognoserna?

13. Vilka kundsegment har ni och varför har ni valt att dela in dem i dessa grupper?

14. Varierar ni produkten beroende på vilket pris kunden betalar?

15. Hur syns det i en bokning vilket segment en kund tillhör? Får personalen instruktioner för hur de ska hantera segmenten?

16. Hur styr ni längden på gästernas vistelse?

17. Vad har ni för restriktioner vid lägre priser?

18. Hur informerar ni era kunder om att ni har varierande priser?

19. Hur arbetar ni med överbokning? Vad gör ni med gäster som inte får plats?

20. Vad är din inställning till överbokning?

#### Revenue Management och personal

21. Vilka är involverade i ert Revenue Managementarbete, på vilket sätt? Vem är ansvarig?

22. Hur ofta har ni Revenue Management-möten? Vilka är med, vad diskuteras mest och hur kommuniceras informationen?

23. Hur implementerade ni Revenue Management? Hur mottogs det av personalen?

24. Vad tror du personalen anser om Revenue Management, vad är deras inställning?

25. Hur utbildar ni personalen i Revenue Management? Vilken utbildning har du fått i Revenue Management?

26. Finns det manualer, personalhandböcker som beskriver arbetet med Revenue Management?

27. Finns det något bonussystem som är kopplat till Revenue Management?

## **Problematik mellan Revenue Management och Service Management**

28. Anser du att gästerna vet vad Revenue Management är och accepterar de konceptet med olika priser och regler?
29. Har du arbetat på något annat hotell som inte använder sig av Revenue Management och upplever du några skillnader ur servicesynpunkt?
30. Vilka diskussioner kan uppkomma i servicemötet relaterat till Revenue Management? Vad tar personalen upp för situationer med kunder rörande Revenue Management?
31. Ser du några konflikter eller svårigheter att förena ambitionerna med Revenue Management och god service?
32. Anser du att gäster som betalar mer bör få bättre service?
33. Anser du att förmågan att ge god service förbättras eller försvåras av Revenue Management?

## **Intervjufrågor till avdelningschefer: Reception och Bokning**

Hotell A, 26/4-07

Hotell B, 20/4-07

### **Inledande frågor**

1. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Hur har din karriärutveckling sett ut? Vad är dina arbetsuppgifter?
2. Hur tycker du att organisationsstrukturen ser ut? Vem rapporterar du till?

### **Service Management**

#### **Servicekultur**

3. Vad anser du är god service?
4. Kan du beskriva företagskulturen på ert hotell?
5. Vad är er kedjas policy angående att "ge god service" till era gäster? Vilka direktiv får ni?
6. Vad gör er kedja/hotell för att uppmuntra personalen?
7. Har ni något belöningsystem kopplat till god service?
8. Har ni mycket extra personal? Finns det några problem med det?
9. Anser du att du har hög personalomsättning?

#### **Lojalitet och service**

10. Beskriv ert lojalitetsprogram. Hur är det utformat? Hur gynnar det kunden?
11. Hur definierar du en lojal kund? Hur gör ni för att attrahera lojala kunder?
12. Har ni mycket återkommande kunder?
13. Hur hanterar ni avtalskunder? Ger ni dem annorlunda service?

#### **Servicemötet**

14. Hur mäts kundnöjdhet? Hur vet ni att en kund är nöjd?
15. Vad erbjuder ni gäster förutom själva boendet? Erbjuds detta till alla gäster?
16. Hur underlättar ni arbetet för personalen att ge bra service

### **Revenue Management**

#### **Revenue Management generellt**

17. Vad är din syn på Revenue Management? Vad är positivt och negativt?

#### **Prognoser och segmentering**

18. Vad har ni för restriktioner vid lägre priser? Hur mottages dessa av kunderna?
19. Hur informerar ni era kunder om de olika prissegmenten?
20. Var är er policy angående överbokning? Vad gör ni med gäster som inte får plats?
21. Vad är din inställning till överbokning?

#### **Revenue Management och personal**

22. Vad är din roll i Revenue Managementarbetet?
23. Vad tror du personalen anser om Revenue Management, vad är deras inställning?
24. Hur utbildar ni personalen och vilken utbildning har du fått i Revenue Management?
25. Finns det manualer, personalhandböcker som beskriver arbetet Revenue Management?
26. Finns det något bonussystem som är kopplat till Revenue Management?
27. Hur ofta har ni Revenue Management-möten? Vilka är med, vad diskuteras mest och hur kommuniceras informationen?
28. Känner du dig delaktig i Revenue Managementarbetet? Är du involverad i prognosarbetet?



## **Problematik mellan Revenue Management och Service Management**

29. Anser du att gästerna vet vad Revenue Management är? Förstår de varför hotellet har varierande prissättning?
30. Hur är gästens reaktion till Revenue Management dvs. olika priser och regler till olika kunder?
31. Anser du att förmågan att ge god service förbättras eller försvåras av Revenue Management?
32. Har du arbetat på något annat hotell som inte använder sig av Revenue Management och upplever du några skillnader ur servicesynpunkt?
33. Vilka diskussioner kan uppkomma i servicemötet relaterat till Revenue Management? Ge exempel på situationer med kunder rörande Revenue Management?
34. Anser du att gäster som betalar mer bör få bättre service?
35. Hur påverkas de lojala kunderna och avtalskunderna av Revenue Management? Gör ni undantag för dessa?
36. Ser du några konflikter eller svårigheter att förena ambitionerna med Revenue Management och god service?

## **Intervjufrågor till frontpersonal: Receptionister**

Hotell A, 26/4-07

Hotell B, 4/5-07

### **Inledande fråga**

1. Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats? Har du alltid jobbat i receptionen?

### **Service Management**

#### **Servicekultur**

2. Vad anser du är god service?
3. Vilka direktiv får ni i hur ni ska ge service?
4. Om nej, skulle du vilja ha mer klara direktiv i servicearbetet?
5. Kan du beskriva atmosfären på ert hotell?
6. Känner du dig uppskattad av din arbetsgivare? Om ja, vad gör de för att uppmuntra er?
7. Har ni något belöningssystem kopplat till god service?

#### **Lojalitet och service**

8. Har ni mycket återkommande kunder?
9. Ger ni annorlunda service till avtalskunder?

#### **Servicemötet**

10. Hur vet ni om kunden är nöjd?
11. Hur kompenseras en gäst som inte känner sig nöjd? Finns det några regler och arbetsrutiner som hjälper er i mötet med gästen?

### **Revenue Management**

#### **Revenue Management generellt**

12. Vad är din syn på Revenue Management? Vad är positivt och negativt?
13. Vad gör du med gäster som inte får plats, vid överbokning?
14. Vad tycker du om att hotellet överbokar? Hur känns det när du måste hantera en sådan situation?

#### **Revenue Management och personal**

15. Vilken utbildning har du fått i Revenue Management?
16. Finns det manualer, personalhandböcker som beskriver arbetet om Revenue Management?
17. Finns det något bonussystem som är kopplat till Revenue Management?
18. Känner du dig delaktig i Revenue Managementarbetet?

### **Problematik mellan Revenue Management och Service Management**

19. Anser du att gästerna vet vad Revenue Management är? Förstår de varför hotellet har varierande prissättning?
20. Hur är gästens reaktion till Revenue Management dvs. olika priser och regler till olika kunder?
21. Hur tycker du att informationsinsamling påverkar kunden vid incheckningen?
22. Har du arbetat på något hotell (inkluderat detta) som inte använder sig av Revenue Management och upplever du några skillnader ur servicesynpunkt?
23. Vilka diskussioner kan uppkomma i servicemötet med kunden relaterat till Revenue Management? Ge exempel på situationer med kunder rörande Revenue Management?
24. Hur påverkas de lojala kunderna och avtalskunderna av Revenue Management? Gör ni undantag för dessa?
25. Anser du att gäster som betalar mer bör få bättre service?
26. Anser du att förmågan att ge god service förbättras eller försvåras av Revenue Management?