



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Intäktsoptimering

om svenska hotells användning av Internet som boknings- och distributionskanal

Ann-Sofie Palm
Magnus Östman

SAMMANFATTNING

- Titel:** Intäktsoptimering – om svenska hotells användning av Internet som boknings- och distributionskanal
- Nivå:** Magisteruppsats, Magisterprogrammet Service Management, Lunds Universitet Campus Helsingborg
- Författare:** Ann-Sofie Palm och Magnus Östman
- Handledare:** Gustaf Kastberg och Ola Mattisson
- Problemformulering:** Den tekniska utvecklingen har gjort Internet till ett betydelsefullt redskap för hotellen i dess arbete med bokning och distribution. Internetanvändandet har medfört möjligheter för hotellen att öka sina intäkter. För att hotellen ska kunna optimera sina intäkter krävs en tydlig strategi för hur de ska arbeta med sina Internetbaserade kanaler. Enligt SHR har förmedlingen av hotellrum på Internet utvecklats till en djungel av mellanhänder och en prissättning som de enskilda hotellen håller på att tappa kontrollen över. Det är denna problematik som legat till grund då vi utformat uppsatsens syfte.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att förklara hur den teknologiska utvecklingen påverkat svenska hotellföretags arbete med strategi, positionering och prissättning. Vidare vill vi se hur hotellen kan arbeta med Revenue Management som ett verktyg för att optimera intäkterna i de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna.
- Metod:** Vi har genomfört fallstudier på tre hotell belägna i Malmö, Halmstad och Landskrona. Fallstudierna är baserade på djupintervjuer med företrädare för hotellen. Genom ett induktivt angreppssätt har vi därefter ställt befintlig forskning, teorier och modeller från tre olika ämnesområden i relation till vårt empiriska material. Vår problematik har därigenom kunnat angripas genom ett nytt perspektiv.
- Slutsatser:** Den tekniska utvecklingen har påverkat hotellen genom kravet på att använda Internet som boknings- och distributionskanal uppstått. Genom vår undersökning kan vi konstatera att Internet har de förutsättningar som krävs för att hotellen ska kunna arbeta med Revenue Management. Våra fallstudieföretag har kommit olika långt i arbetet med att ta till vara på de fördelar tekniken fört med sig vilket främst beror på marknadsförutsättningarna och ägarförhållandena för de respektive hotellen.
- Nyckelord:** Strategi, Prissättning, Positionering, Internet, Hotell, Intäktsoptimering, Revenue Management

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 <i>Introduktion</i>	4
1.2 <i>Problembeskrivning</i>	7
1.2.1 <i>Syfte</i>	7
1.2.2 <i>Frågeställningar</i>	7
1.3 <i>Disposition</i>	7
2. Metod	9
2.1 <i>Val av metod</i>	9
2.2 <i>Val av teori</i>	10
2.3 <i>Insamling av empiri</i>	12
2.3.1 <i>Urval</i>	13
2.3.2 <i>Intervjuer</i>	15
2.3.3 <i>Sekundärt empiriskt material</i>	15
3. Teoretisk referensram	17
3.1 <i>Strategi</i>	17
3.1.1 <i>Lönsamhetspotential, positionering och konkurrensstrategier</i>	18
3.1.2 <i>Konkurrensstrategier och positionering i en Internetkontext</i>	21
3.2 <i>Prissättning</i>	23
3.2.1 <i>Prissättningsbeslut och differentierad prissättning</i>	24
3.2.2 <i>Revenue Management</i>	25
3.2.3 <i>Revenue Management i en Internetkontext</i>	28
4. Intäktsoptimering på svenska hotell	32
4.1 <i>Introduktion till den svenska hotellbranschen</i>	32
4.2 <i>Internets genombrott inom hotellbranschen</i>	33
4.2.1 <i>Internet som boknings- och distributionskanal</i>	35
4.3 <i>Fallstudieföretagens karaktäristika</i>	37
4.3.1 <i>Scandic Hallandia</i>	38
4.3.2 <i>Hotel Noble House</i>	38
4.3.3 <i>Hotel Öresund</i>	39
4.4 <i>Strategi</i>	39
4.4.1 <i>Scandic Hallandia</i>	40
4.4.2 <i>Hotel Noble House</i>	41
4.4.3 <i>Hotel Öresund</i>	43
4.5 <i>Prissättning</i>	45
4.5.1 <i>Scandic Hallandia</i>	46
4.5.2 <i>Hotel Noble House</i>	48
4.5.3 <i>Hotel Öresund</i>	51
4.6 <i>Internet som boknings- och distributionskanal</i>	53
4.6.1 <i>Scandic Hallandia</i>	53
4.6.2 <i>Hotel Noble House</i>	55
4.6.3 <i>Hotel Öresund</i>	56
5. Analys	59
5.1 <i>Analys av den svenska hotellbranschen</i>	59
5.1.1 <i>Konkurrens mellan nuvarande företag inom branschen</i>	59

5.1.2 Hot från nya aktörer i branschen	60
5.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka	61
5.1.4 Fallföretagens miljöer	62
5.2 <i>Strategi</i>	63
5.2.1 Scandic Hallandia.....	63
5.2.2 Hotel Noble House	64
5.2.3 Hotel Öresund	65
5.3 <i>Prissättning</i>	66
5.3.1 Scandic Hallandia.....	67
5.3.2 Hotel Noble House	69
5.3.3 Hotel Öresund	70
5.4 <i>Internet som boknings- och distributionskanal</i>	72
5.4.1 Scandic Hallandia.....	73
5.4.2 Hotel Noble House	74
5.4.3 Hotell Öresund.....	75
6. Slutsatser	78
6.1 <i>Den svenska hotellbranschen</i>	78
6.2 <i>Strategi</i>	79
6.3 <i>Prissättning</i>	80
6.4 <i>Internet som boknings- och distributionskanal</i>	81
7. Avslutning	84
7.1 <i>Slutdiskussion och summering</i>	84
7.2 <i>Slutord och reflektioner</i>	86
7.3 <i>Författarnas slutord</i>	86
8. Källförteckning	
Bilaga 1 Intervjuguide	
Bilaga 2 Microsoft Expedia	
Bilaga 3 Hotelzon Netbook	

1. Inledning

1.1 Introduktion

Ett hotells strategi visar sig som de produkter och tjänster som hotellet säljer och formeras utifrån hur dessa erbjuds, till vem och till vilket pris. Det övergripande målet för de flesta företag är att generera intäkter så att en tillfredsställande avkastning på det kapital som investerats i verksamheten kan erhållas, även om vägen dit kan kantas av olika delmål.¹ Strategin anger på vilket sätt det övergripande målet ska kunna uppnås och stakar på så sätt ut riktningen för företaget. Inom hotellbranschen är det framförallt hotellrum som säljs med olika attribut och stödjande faciliteter vilket hjälper hotellen att profilera sig, uppnå konkurrensfördelar och finna sina önskade målgrupper. Med hjälp av olika typer av marknadsföring erbjuder hotellet sina tjänster till potentiella kunder på marknaden vars behov motsvaras av det hotellet har att erbjuda.

Som ett tjänsteföretag karaktäriseras hotell av vissa särdrag som påverkar såväl strategiarbetet som den dagliga driften. Ett hotells kostnadsstruktur består ofta av en hög andel fasta kostnader och en låg andel rörliga kostnader.² Detta medför att hotellets intäkter först och främst används för att täcka upp de rörliga kostnaderna och därefter ge ett bidrag till de fasta kostnaderna och eventuell vinst för företaget. De flesta hotell har en efterfrågan som är fluktuerande under året och under veckans olika dagar. Hög- respektive lågsäsong är beroende av vart hotellet är beläget och medför att hotellet under lågsäsong har överkapacitet men samtidigt konstanta fasta kostnader. Hotellprodukten är, som för många andra service- och tjänsteföretag, inte lagringsbar³ vilket gör att ett hotellrum som inte säljs blir till en förlorad intäkt. Det är dessa karaktärsdrag som gör arbetet med att i varje given situation optimera intäkterna så viktigt för hotellen.

De senaste årens teknologikutveckling har skapat nya förutsättningar för hotellbranschens sätt att arbeta med strategi, marknadsföring, distribution, positionering och prissättning. Kundernas preferenser är detsamma men omvärlden och teknologin har förändrat hotellens sätt att erbjuda kunderna sina produkter. Enligt en undersökning gjord av ETOUR år 2000, med syfte att kartlägga Internetanvändningen på svenska hotell, ansåg majoriteten av de medverkande hotellen att de idag använder Internet som ett försäljningsargument gentemot

¹ Porter, M. (2001).

² Kimes, S. (1997) i Yeoman, I & Ingold, A. (eds.), s.3ff.

³ Grönroos, C. (2002), s.59.

kunderna men att det verkliga behovet av Internetbokning främst uppstått för att konkurrenter erbjuder detta.⁴ Den teknologiska utvecklingen har inneburit att Internet blivit en allt viktigare kanal för hotellen avseende marknadsföring och distribution även om den ibland kan ses mer som ett tvång än en medveten strategi från hotellens sida. Trots detta erbjuder Internet hotellen möjlighet att, på ett relativt enkelt sätt och till en låg kostnad, kunna profilera sina produkter och differentiera sina priser för att locka kundgrupper med olika mål och olika syften med sitt resande. På så sätt skapas förmågan att jämna ut de variationer i efterfrågan som hotellbranschen karaktäriseras av. Teknologin har även medfört att hotellen idag har möjlighet att ställa sig själva i relation till sina konkurrenter genom olika Internetbaserade verktyg. Dessa verktyg hjälper hotellet till vetskap om vilken position de har på marknaden och hur de presterar i jämförelse med konkurrenterna på samma marknad. Hotellet får direkt feedback på hur en förändring har mottagits av marknaden och Internet utgör därmed ett viktigt verktyg i hotellens strategiska arbete med positionering och prissättning.⁵

Som ett resultat av den teknologiska utvecklingen använder de flesta större hotell i Sverige sig av olika typer av Internetbaserade bokningskanaler. Dessa webbplatser har hittat sin nisch; att förmedla ledig rumskapacitet och sälja till dagspris. Hotellen har på dessa sidor möjlighet att lägga ut tillgänglig kapacitet och det pris som gäller för den aktuella tidpunkten samt frekvent uppdatera detta. Enligt Sveriges Hotell och Restaurangföretagare, SHR, har denna förmedling av hotellrum på Internet utvecklats till en djungel av mellanhänder och en prissättning som de enskilda hotellen håller på att tappa kontrollen över.⁶ SHR anser att hotellen nu bör se över sina relationer med dessa mellanhänder och välja ut vilka webbföretag som de ska samarbeta med för att få en bättre struktur gällande prissättningen. Samtidigt medför dessa kanaler även att nya kunder lättare hittar hotellen, på ett sätt som tidigare inte var möjligt genom de traditionella kanalerna. Den nya teknologin medför en rad fördelar för hotellens sätt att arbeta, dock måste de nu anpassa sig till det faktum att det idag är kunden som har ett informationsövertag. Internet gör det relativt enkelt för kunden att via olika sökfunktioner finna information om boendialternativ och jämföra priser för att sedan utifrån detta göra sitt val av leverantör. Därför anser SHR det vara viktigt för hotellen att ha en strategi för att kunna hantera avtal och prissättning av rum som förmedlas av tredje part.⁷

⁴ Lexhagen, M. (2000).

⁵ *Hotellsamarbete över gränserna*, www.restauratoren.se, 2002-04-08.

⁶ *Bokningskampen förs på Internet – hotell tappar priskollen*, www.restauratoren.se, 2004-09-27.

⁷ Ibid.

Ovanstående resonemang påvisar behovet av en tydlig strategi för att kunna hantera de hot och ta tillvara de möjligheter den teknologiska utvecklingen medfört. Med utgångspunkt i detta vill vi sätta hotellens arbete med strategi och intäktsoptimering i samband med det strategiska verktyget Revenue Management. Detta kan tillämpas i de tjänsteverksamheter som uppfyller följande grundförutsättningar; en kostnadsstruktur bestående av höga fasta kostnader och en låg andel rörliga kostnader, konstant kapacitet som inte går att lagra, bokningsbar produkt och en segmenterbar marknad som präglas av en fluktuerande efterfrågan.⁸ Hotellbranschen arbetar utifrån dessa förutsättningar och försöker identifiera samt ta till vara de intäktsmöjligheter som finns. Begreppet Revenue Management är relativt nytt men syftar till att optimera intäkter vilket hotell i alla tider försökt göra. En dansk undersökning visar att de hotell som aktivt arbetar med Revenue Management har 2-3 procent högre intäkter än de hotell som inte gör det.⁹

Genom Anders Johanssons, VD för Nordic Hotels, artikelserie om Revenue Management i branschtidningen *Restaurang & Storhushåll*¹⁰ fick vi upp ögonen för ämnet. Vårt val av undersökningsområde har även präglats av att vi har ett personligt intresse av hotellbranschen och hur denna fungerar, vilka utmaningar den präglas av samt hur framtiden kommer att te sig. Tillsammans har vi stor praktisk erfarenhet av hur hotell i allmänhet arbetar och fungerar vilket denna uppsats har gett oss möjlighet att utveckla på ett mer akademiskt och vetenskapligt sätt.

Då vi studerat vad som tidigare undersökts avseende Revenue Management inom den svenska hotellbranschen finner vi främst material som på ett deskriptivt sätt behandlar fenomenet. Det som skiljer denna uppsats från tidigare arbeten är vi ser problematiken ur ett nytt perspektiv genom att knyta samman tre teoretiska ämnesområden: strategi, prissättning och ny teknologi i form av Internet. Dessa ämnen är, var för sig undersökta tidigare, men har oss veterligen inte applicerats och undersökts med det perspektiv vi valt. Vårt bidrag till forskningen lämnas i form av en djupare insikt i hur ny teknik har påverkat tjänsteföretagens strategiska arbete med marknadsföring och distribution samt vilken inverkan detta har i hotellens strävan att uppnå intäktsoptimering. Resultatet är intressant då uppsatsen på ett nytt sätt kombinerar teorier från olika ämnesområden och applicerar dessa på en kategori företag inom tjänstbranschen. Vår

⁸ Johansson, A. (2005), *Restaurang & Storhushåll*, nr. 1-9.

⁹ *Revenue Management – ett lyft för danska hotell*, www.restauratoren.se, 2003-06-19.

¹⁰ Johansson, A. (2005), *Restaurang & Storhushåll*, nr. 1-9.

förhoppning är att uppsatsen ska väcka intresse inom service management fältet i allmänhet och inom hotellbranschen i synnerhet.

1.2 Problembeskrivning

Som påvisats i introduktionen är den teknologiska utvecklingen med fokus på Internet som boknings- och distributionskanal ur ett strategiskt perspektiv ett utforskat område med tillämpning på den svenska hotellbranschen. De Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna uppfattas enligt SHR av hotellen som invecklade och ostrukturerade och det finns därmed en önskan och ett stort behov från hotellen själva att kunna kontrollera dessa kanaler. Vi tror att genom att arbeta med en medveten strategi för prissättning och positionering i hotellets olika boknings- och distributionskanaler kan hotellet uppnå betydande konkurrensfördelar och på så sätt optimera sina intäkter.

1.2.1 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att förklara hur den teknologiska utvecklingen påverkat svenska hotellföretags arbete med strategi, positionering och prissättning. Vidare vill vi se hur hotellen kan arbeta med Revenue Management som ett verktyg för att optimera intäkterna i de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna.

1.2.2 Frågeställningar

Uppsatsen ämnar besvara följande frågeställningar:

- *Hur arbetar svenska hotellföretag med strategi, prissättning och positionering?*
- *Hur har framväxten av Internet som boknings- och distributionskanal påverkat detta arbete?*
- *På vilket sätt kan Revenue Management användas för att, genom Internet som boknings- och distributionskanal, optimera intäkterna?*

1.3 Disposition

Här nedan följer en kort presentation av uppsatsens olika delar samt dess innehåll.

I *Kapitel 2* presenteras och motiveras den valda metoden med hänsyn till litteraturinsamling, fallstudier och insamling av sekundärt empiriskt material. Uppsatsens tillvägagångssätt diskuteras med hänsyn till våra frågeställningar och vårt val av teori.

Kapitel 3 behandlar den teoretiska referensramen med utgångspunkt i det strategiteoretiska fältet. Teorier kring prissättning och Revenue Management presenteras och kopplar samman strategisk tänkande med Internet som tillämpningsområde för att tydliggöra den helhet vår uppsats representerar.

I *Kapitel 4* sker en redovisning av empirin vilket inleds med en presentation av hotellbranschen i Sverige. Denna följs av en historisk tillbakablick av den teknologiska utvecklingen inom hotellbranschen samt hur Internet som boknings- och distributionskanal används på svenska hotell. Slutligen presenteras de tre fallstudieföretagen och hur dessa arbetar med fokus på strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal.

Kapitel 5 innehåller en genomgripande analys där teorin och empirin ställs tillsammans enligt uppsatsens tre teman; strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal.

I *Kapitel 6* sammanfattas de resultat som framkommit i analysen och de slutsatser vi kan dra utifrån vårt val av teori och genomförda fallstudier.

Kapitel 7 rundar av uppsatsen med en diskussion kring uppsatsens resultat och slutsatser samt kring den valda metoden och dess inverkan på resultatet. Uppsatsens viktigaste delar och lärdomar poängteras innan det slutligen sker en reflektion kring det arbete som utförts och de insikter som uppnåtts. Uppsatsen avslutas med förslag på vidare forskning och undersökning inom området.

2. Metod

2.1 Val av metod

Genom ett induktivt¹¹ angreppssätt kommer vi att använda befintlig forskning, teorier och modeller inom områdena strategi, prissättning och ny teknologi i form av Internet för att ställa dessa i relation till vårt insamlade empiriska material. Därefter kommer vi att undersöka hur framväxten av Internet som boknings- och distributionskanal har påverkat hotellens arbete med strategi, positionering, prissättning och därmed intäktsoptimering. Vi utgår från den teoretiska grunden om att en medveten strategi för prissättning och positionering från hotellens sida kan skapa konkurrensfördelar och ge upphov till ökade intäkter genom Internet som boknings- och distributionskanal.

För de flesta undersökningar vore det optimala tillvägagångssättet att undersöka ett stort antal enheter och flertalet variabler för att därmed kunna fånga såväl djupet som bredden inom det valda forskningsområdet.¹² Bredd i forskningssammanhang syftar till hur många olika enheter undersökningen omfattar medan djup handlar om hur många variabler per enhet som undersöks. Dock är denna metod sällan möjligt på grund av tids- och resursskäl. Som forskare måste man då ta ställning till om man ska använda kvalitativ (djup) eller kvantitativ (bred) metod. Formen vi valt för undersökningen är fallstudier vilka är genomförda på tre olika hotell och baseras främst på djupintervjuer med företrädare för hotellen. Djupintervjuerna gav oss möjligheten att kunna ställa följdfrågor och få chansen att på ett mer ingående sätt diskutera vår problemställning och våra frågor med respondenterna. Genom intervjuerna fick vi ta del av dels hur hotellen idag ser på och arbetar med strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal men även vad de saknar, vill förändra och förbättra samt hur de ser på framtiden inom dessa områden.

Valet av en kvalitativ metod är inte helt oproblematiskt då vi enligt Evert Gummesson ställs inför främst tre utmaningar i själva genomförandet, forskarens tillgång till den verklighet som råder, förförståelse och förståelse samt kvalitet. Tillgång till verkligheten innebär forskarens möjligheter att finna empirisk data och information om sitt undersökningsfenomen. Med förförståelse menar Gummesson den insikt som forskaren har i det specifika problemet eller den sociala miljö som ska undersökas. Förståelsen innebär i sin tur de insikter forskaren får

¹¹ Merriam, S. B. (1988), s.72.

¹² Jacobsen, D. I. (2002), s. 93.

under och genom sin undersökning. Kvaliteten innebär den reliabilitet, validitet, objektivitet och relevans som undersökningen har.¹³

Vi hade inga problem att få tillgång till den verklighet vi ville undersöka då vi fick positiv respons på vårt ämnesval och våra frågeställningar från de hotell vi kontaktade. Vi fick via hotellen träffa och genomföra intervjuer med personer som i sin vardag arbetar med och stöter på just den problematik vår uppsats behandlar. Då forskaren får tillgång till en miljö, vilken i vårt fall är en organisation, kan denne anta olika roller. I vårt arbete har vi antagit rollen som enligt Gummesson benämns som traditionell akademisk forskare.¹⁴ Denna roll innebär att vi tillhör en institution vid ett universitet och arbetar med vetenskaplig forskning och teoretiska modeller som utgångspunkt. Arbetsmetoderna som används av den traditionella akademiska forskaren är främst fallstudier, intervjuer och observationer med ett analytiskt närmande.¹⁵

Undersökningens kvalitet påverkas av vetenskapliga paradigmen såsom; forskarens mål och önskan med undersökningen, förförståelse och förståelse, val av forskningsterritorier och projekt inom detta, val av metod och roll som forskaren antar för att få tillgång till miljön samt val av kvalitetskriterier.¹⁶ Vi anser att en viss förförståelse och insikt om fenomenet uppsatsen behandlar har hjälpt oss att angripa kärnan i problematiken. Samtidigt som vi under arbetsprocessen har utvecklat en, för oss, ny förståelse för olika aspekter av problematiken och de resultat som framkommit. Då vi antagit rollen som traditionella akademiska forskare har vi blivit bemötta av en positiv inställning där hotellen behjälpligt gett oss tillgång till det material vi behövt. Naturligtvis har vi i åtanke att hotellen gärna vill visa upp en så positiv bild som möjligt av sin verksamhet men då vår undersökning inte varit av den kontroversiella arten anser vi att vi genom fallstudierna fått ett användbart material.

2.2 Val av teori

Då vi definierat vårt ämnesområde och uppsatsens arbetssyfte började vi sätta oss in i den litteratur som skulle komma att utgöra vår teoretiska referensram. Vi valde att på ett tidigt stadium börja med teori- och litteraturarbetet för att vi själva behövde fördjupa våra kunskaper inom de ämnesområden vi valt. Tidigare forskning, artiklar och publikationer som vi använt under arbetets gång är hämtade främst ifrån olika universitetsbibliotek, Lunds Universitets elektroniska databaser samt branschtidningar. Den litteratur vi använt oss av

¹³ Gummesson, E. (1991), s. 27 ff.

¹⁴ Gummesson, E. (1991), s. 29 ff.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Gummesson, E. (1991), s. 148 ff.

spänner över tre ämnesområden; strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal.

Inom de områden som behandlar företagsstrategi och skapandet av konkurrensfördelar har vi använt oss av Michael Porters och Henry Mintzbergs teorier. Av Porter tar vi upp de konkurrenskrafter som påverkar hur ett företag kan uppnå lönsamhet inom en bransch, hur företaget går till väga för att arbeta med strategisk planering samt vilka typer av strategier som kan leda till konkurrensfördelar. Vidare använder vi Mintzbergs tankar kring hur ett företag bör arbeta med strategisk planering. Kombinationen av dessa strategiska teoretiker anser vi lägger en stabil grund för vår uppsats då teorierna är klassiska och accepterade inom den akademiska världen. I denna uppsats kommer de att kombineras tillsammans med andra teoretiska modeller rörande prissättning och Internet vilket resulterar i en ny tillämpning av dessa. Porter har tidigare applicerat sina tankar och teorier i en Internetkontext vilket har inspirerat oss till att göra detsamma men inom ett snävare område och inom en mer djupgående nisch.

I avsnittet rörande prissättningar har vi använt oss av David Edgards och Rama Yelkurs forskning på grund av att de utvecklat applicerbara modeller samt för att deras resonemang har en tydlig koppling till Revenue Management. Revenue Management är en metod, verktyg och tillvägagångssätt för att arbeta med strategisk prissättning för att på så sätt uppnå intäktsoptimering. Vårt teoretiska avsnitt om Revenue Management är delvis hämtat från redaktörerna Anthony Ingolds och Ian Yeomans två böcker där de samlat artiklar från olika forskare som alla behandlar olika aspekter av Yield och Revenue Management. Detta för att få en så mångfacetterad bild av Revenue Management som möjligt. Vi har även använt oss av Robert G. Cross som är en av de mest refererade författarna inom området. Det finns en mängd engelsk- och amerikanskproducerad litteratur rörande Revenue Management där en stor del främst behandlar hantering av teknologibaserade Revenue Management program. Vi har därför valt att begränsa oss till ovan nämnda källor för att lägga fokus på den strategiska användningen av Revenue Management som ett verktyg i arbetet med prissättning och intäktsoptimering.

Det tredje och slutliga teoretiska avsnittet tar upp modeller för hur hotellen kan ta vara på de möjligheter som Internet erbjuder och använda dessa som ett effektivt försäljningsverktyg. Michael Porter applicerar sina traditionella strategiteorier i denna nya kontext för att se hur

kanalen kan hanteras av företag på bästa strategiska sätt. Detta gör även Eonsoo Kim som konstaterar att Internet fortfarande är så pass nytt och utforskat inom många områden att vissa antaganden måste göras.¹⁷ Rama Yelkur behandlar sina teorier kring differentierad prissättning och hur dessa kan tillämpas på Internet. Vi själva väljer att kombinera de tre ämnesområdena och dra resonemanget ett steg längre; att med strategin i grunden tillsammans med prissättning och prisdifferentiering fokusera på hur Revenue Management kan användas som verktyg i hotellens arbete med Internet som boknings- och distributionskanal.

2.3 Insamling av empiri

Ett problem som uppstår för forskare är att avgöra vilken data som ska användas och vikten av att skilja fakta från fiktion. En vanlig rekommendation är att använda sig av triangulering med vilket, inom vetenskapen, menas att man applicerar två eller flera metoder på samma undersökningsproblem. Syftet med detta är att skapa en så nyanserad och mångsidig bild av problematiken som möjligt och därigenom öka reliabiliteten på resultaten.¹⁸

Vårt empiriska material är hämtat från de fallstudier som genomförts där främst djupintervjuer och hotellens egenproducerade trycksaker utgjort materialet men även hotellens webbplatser, årsredovisningar och artiklar i branschtidningar har använts. Fallstudierna gjordes på tre av varandra oberoende hotell och sammanlagt har fyra intervjuer genomförts med representanter för dessa företag. Gummesson refererar i sin bok om kvalitativa studier till Yin¹⁹ som klassificerat fallstudier i tre kategorier, exploaterande, deskriptiva och förklarande men anser själv att förståelseprocessen är det viktigaste och i denna uppnås en kombination av de olika kategorierna. Gummesson anser att fallstudier ger forskaren möjlighet att skapa en holistisk syn på undersökningsprocessen vilket i sin tur tillåter denne att studera många olika aspekter och utvärdera dessa i relation till varandra.²⁰

Att göra generaliseringar mellan våra tre fall kan vara svårt och hänger samman med begreppet validitet vilket innebär i vilken utsträckning den valda metoden kan användas för att studera det vi verkligen önskar utan att indirekt studera något helt annat. Generaliseringar kan även relateras till reliabilitet vilket innebär att om två forskare studerar samma fenomen med liknande syften bör dessa uppnå samma typ av resultat. Generalisering kan även ske då forskaren ansett sig ha uppnått ett meningsfullt antal fallstudier att generalisera utifrån.

¹⁷Eonsoo, K. (2004).

¹⁸ Gummesson, E. (1991), s. 119 ff.

¹⁹ Gummesson, E. (1991), s. 75 ff.

²⁰ Ibid.

Antalet bestäms då forskaren uppnår en form av kunskapsmättnad.²¹ Då det finns en risk att generaliseringarna baseras på vår förförståelse kring fenomenet har vi försökt att vara medvetna om detta och öppna inför de nya kunskaper som framkommit under undersökningsprocessen. Resultaten från de genomförda fallstudierna har en del likheter men även skillnader vilket främst är beroende av urvalskriterierna för företagen. Det är dock på grund av tidsskäl som vi inte uppnått kunskapsmättnad i vår undersökning. Istället för att generalisera kan forskaren välja att specificera sina fallstudier vilket innebär att han kommit till insikt om att det studerade fenomenet är en del av en specifik situation och därför inte kan generaliseras. Detta blir då till en lokal teori vilket innebär att det skapas kunskap inom en social kontext som uppstår då en specifik situation hanteras.²² Men då vi angriper problematiken utifrån ett holistiskt synsätt är det viktigt att både försöka generalisera och uppmärksamma det individuella fallet vilket vi syftat till att göra i uppsatsens analysdel.

För att studera förändringar inom företag är en historisk analys ofta nödvändig. Det är först då forskaren förstår företagets situation idag och hur de kommit dit som framtida forskning kan äga rum.²³ Vi har valt att övergripande sätta oss in i hotellföretagens historik men framförallt lagt fokus på nuläge och framtid genom ett externt perspektiv.²⁴ Detta innebär att vi ser på företagen utifrån och inte som en aktör inuti förändringsprocessen.

2.3.1 Urval

De fallstudier vi genomfört omfattar tre olika hotell. Vår avsikt med att välja just dessa är för att de står för tre organisatoriskt, ägarmässigt, konceptuellt och geografiskt lokaliserade olika hotell. För att försöka undvika att respondenterna skulle bli restriktiva med att lämna ut viss information med tanke på konkurrenssituationen valde vi hotell belägna i tre olika städer. Vi kom därigenom delvis runt detta problem men då ett av fallföretagen ingår i en rikstäckande hotellkedja var dessa mer restriktiva med de uppgifter de valde att lämna ut.

Då vi valt att se på Internet som ett exempel på den tekniska utveckling som skett och hur denna har kommit att påverka hotellens vardag ville vi undersöka vilka konsekvenser detta har haft på olika typer av hotell. Av det totala antalet sålda hotellrum i Sverige under år 2005 står utlandsägda integrerade kedjor för 36 %, de integrerade svenskägda kedjorna för 16 % och de helt fristående hotellen för 31 %. De resterande 17 % av totala antalet sålda rum står

²¹ Gummesson, E. (1991), s. 78 ff.

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

hotellen inom någon av de frivilliga marknadsorganisationerna för.²⁵ Våra fallstudier är utförda på de olika typer av hotellstrukturer som idag finns representerade i Sverige. Det är svårt att hävda att vi på så sätt har fått ett representativt urval lämplig för generaliseringar då vi endast undersökt tre hotell som tillsammans representerar den svenska hotellstrukturen. Men det är representativt ur den synvinkeln att vi får möjlighet att undersöka hur den teknologiska utvecklingen påverkat de olika typfallen samt likheter och skillnader mellan dessa.

Vårt första fallstudieföretag är Scandic Hallandia som är beläget i centrala Halmstad och tillhör hotellkedjan Scandic Hotels som idag är en utlandsägd integrerad kedja. Hotellet ingår i bolaget Scandic Hotels AB som i sin tur ägs av koncernen Hilton Group PLC.²⁶ Scandic Hotels är ett starkt varumärke på den svenska marknaden och hotellen arbetar efter ett relativt standardiserat koncept. Scandic Hallandia erbjuder sina gäster både logi och konferensmöjligheter enligt mottot ”nordic common sense”.²⁷ På hotellet genomfördes en intervju med bokningschef och Revenue Manager, Kristian Wessman.

Det andra fallstudieföretaget är Hotel Noble House som ligger i centrala Malmö och ägs av HKC Hotels Holding som även innehar fyra andra hotell i Sverige. HKC Hotels Holding är ett familjeägt bolag där VD Kurt Östlundh är andra generationens hotellägare. Hotel Noble House marknadsförs idag genom ett franchiseavtal med varumärket Rica Hotels. Rica Hotels är en norsk hotellkedja som är i färd med att avveckla sina svenska partnerhotell och Hotel Noble House har därför valt att från den 1 juli 2006 ingå ett samarbete med Best Western Hotels.²⁸ Hotellet erbjuder logi, en trendig bar samt mindre konferensfaciliteter till sina gäster.²⁹ Vid vårt besök på hotellet genomfördes en intervju tillsammans med både Jens Lyckman, Assistant Manager, och Martin Lindberg, Revenue Manager.

Det tredje och sista fallstudieföretaget är Hotel Öresund som är ett fristående och privatägt hotell i centrala Landskrona. Företaget är ett helägt dotterbolag till Stadshotellet i Landskrona AB där majoritetsägaren är företagets VD och hotelldirektör Göran Andersson.³⁰ Hotellet är idag ett av nordvästra Skånes största konferens- och arrangemangshotell och erbjuder sina

²⁵ Hotellåret 2005, www.restauratoren.se, 2006-04-05.

²⁶ www.scandic-hotels.se, 2006-05-05.

²⁷ Ibid.

²⁸ www.hkchotels.se, 2006-04-05.

²⁹ Ibid.

³⁰ Hotell Öresund Årsredovisning 2005.

gäster logi, konferensmöjligheter och ett brett utbud av aktiviteter.³¹ Här genomfördes både en intervju på plats med Göran Andersson och en kompletterande telefonintervju med Hotellchef Kerstin Jörgensen.

2.3.2 Intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes på respektive respondents arbetsplats och var cirka en timme långa. Valet att utföra intervjuerna på respondenternas arbetsplatser menar Kvale kan bidra till att denne känner sig trygg och avslappnad och därmed känner sig friare och har lättare för att besvara frågorna på ett mer uttömmande sätt³². Det gav oss samtidigt en möjlighet att utföra observationer för att uppnå en ökad förståelse för hur respondenternas organisation och arbetsmiljö såg ut. Genom att använda oss av djupintervjuer kunde vi, så som Kvale beskriver syftet med en kvalitativ intervju, *fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas vardagsvärld*³³. Intervjuerna baserades på en intervjuguide³⁴ vilken vi valde att skicka till respondenterna ett par dagar innan intervjun så att dessa fick möjlighet att förbereda sig på ett adekvat sätt. Vi använde oss av en så kallad halvstrukturerad intervjuguide vilket betyder att den bestod av ett antal teman och frågor som vi ville diskutera och ha svar på. Detta upplägg medför att intervjuguiden på intet sätt hindrade oss från att ställa följdfrågor eller kompletterande frågor. Det visade sig vara ett bra tillvägagångssätt då flertalet av våra frågor krävde följdfrågor och förtydligande för att vi skulle få den information vi sökte. Intervjuerna genomfördes utan några störande moment då dessa skedde under tidpunkter då det var relativt lugnt på hotellen samt på avskilda platser vilket innebar att vi fick respondenternas fulla uppmärksamhet. Vidare valde vi att, efter respondenternas godkännande, spela in samtliga intervjuer med hjälp av en Mp3-spelare. Detta för att vi skulle kunna vara mer delaktiga i själva samtalet och inte behöva anteckna i allt för stor utsträckning under själva intervjun. Att spela in intervjuerna gav oss samtidigt möjlighet att i efterhand kunna återge korrekta citat. Efter genomförandet av intervjuerna har samtliga transkriberats för att ge oss en bättre översikt samt för att underlätta arbetet vid den kommande analysen.

2.3.3 Sekundärt empiriskt material

Det sekundära empiriska material vi använt oss av syftar till att komplettera fallstudierna och sätta dessa i ett större sammanhang. Statistik och branschfakta är hämtat främst från Sveriges Hotell och Restaurangföretagares (SHR) webbsida och branschtidningen Restauratören. För

³¹ www.hotelloresund.se, 2006-04-05.

³² Kvale, S. (1997), s.118.

³³ Kvale, S. (1997), s.70.

³⁴ Se bilaga nr. 1.

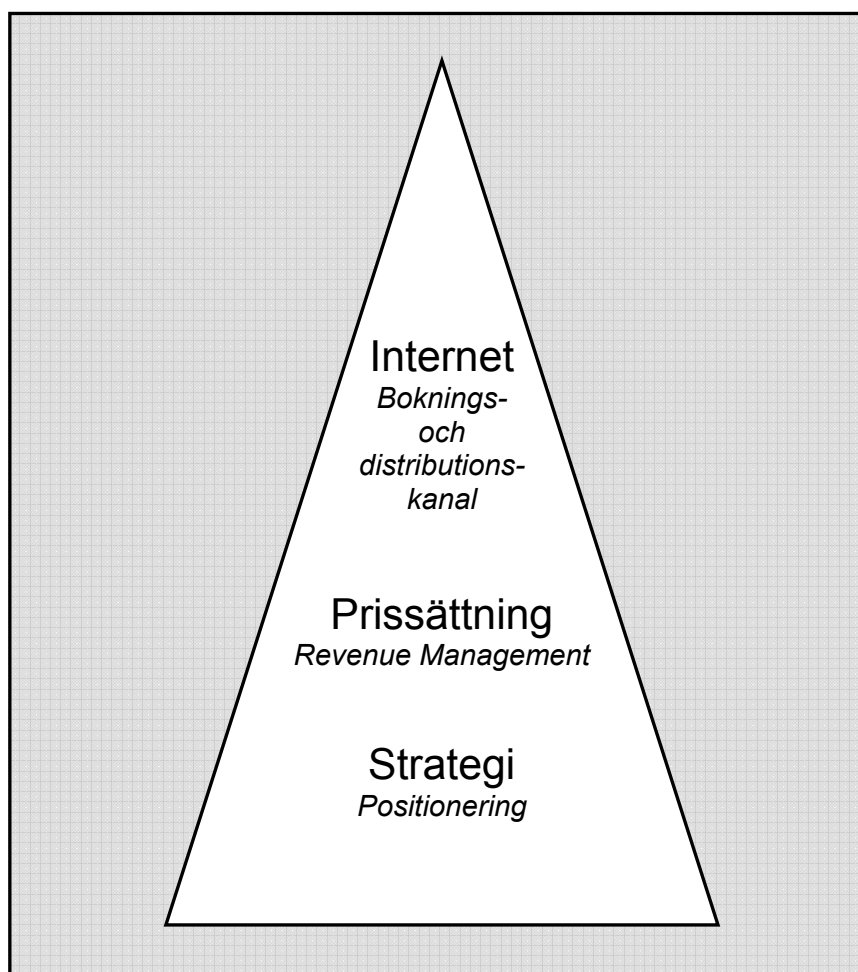
att ge en historisk tillbakablick på den teknologiska utvecklingen inom hotellbranschen har vi använt oss av Peter O'Connors bok som handlar om elektronisk information och distribution inom hotell- och turismbranschen. Vidare har vi använt oss av två undersökningar genomförda under år 2000 av Maria Lexhagen vid forskningsinstitutet ETOUR i Östersund i samarbete med bland annat SHR. Den första av dessa undersökningar kartlägger svenska hotells Internetanvändning och omfattade en studie av 302 hotell verksamma i hela Sverige, både kedjehotell och fristående hotell i alla storlekar.³⁵ Den andra undersökningen är en studie av 611 webbsidor i Sverige och Norge med syfte att kartlägga vilka tjänster som erbjuds på dessa webbplatser och sedan jämföra de olika kategorierna (flyg, hotell, resebyrå, researrangör) med varandra för att kunna dra slutsatser om vilken aktör som bäst antas tillgodose kundens behov av mervärde.³⁶ Vi anser att dessa två undersökningar ger en god bild av de svenska hotellens nuvarande situation med fokus på Internet som boknings- och distributionskanal. Därmed anser vi att dessa kan lägga en tillfredsställande grund till vår analys av de genomförda fallstudierna och på så sätt hjälpa oss att sätta dessa i ett större sammanhang.

³⁵ Lexhagen, Maria, (2000).

³⁶ Lexhagen, Maria & Nysveen, Herbjörn (2000).

3. Teoretisk referensram

Nedan vill vi illustrera hur våra tankar har utformats under arbetets gång. Figuren är en ansats till att sammanfatta och förtydliga vår teoretiska referensram samt hur de olika ämnesområdena inom denna har ett inbördes sammanhang. Figurens form syftar till att visa hur Internet som boknings- och distributionskanal har påverkat hotellföretagens konkreta arbete med prissättning och positionering, vilket i sin tur har inverkan på företagets övergripande strategi.



Figur 1 Vår teoretiska referensram

3.1 Strategi

För att ett företag ska bli framgångsrikt och kunna ta till vara den lönsamhetspotential som finns i den bransch företaget verkar krävs en medveten strategi. Henry Mintzberg definierar strategiformeringsprocessen som ett arbete där organisationens ledare fångar information från både interna och externt källor. Utifrån detta formuleras en vision som talar om i vilken riktning företaget ska arbeta. Strategisk planering handlar om att analysera, bryta ner mål i

olika steg och formalisera dessa så att de kan implementeras som en handlingsplan för hur företaget ska agera. Att formera strategier kräver nytänkande och främjande av informellt lärande som kan ge upphov till nya perspektiv och kombinationer.³⁷ Det vanligaste misstaget vid strategisk planering anser Mintzberg vara att företagen skiljer de som formulerar strategin från den operativa verksamheten där strategin senare ska implementeras. Strategiformering är ingen isolerad process utan är sammanlänkad med alla de delar som krävs för att hantera en organisation.³⁸

Enligt Mintzberg består den strategiska implementeringen i en organisation av tre steg. *Kodifiering* som innebär att klargöra och uttrycka strategierna så att dessa kan bli formellt operativa. *Detaljer*ing omfattar att bryta ner de kodifierade strategierna till understrategier och handlingsplaner som specificerar vad som måste göras för att realisera varje strategi. Slutligen *konversation* som syftar till att reflektera över den strategiska förändringens effekter på organisationen samt konsekvenserna av specifika förändringar. De strategiska planerna är verktyg för kommunikation och kontroll som underlättar koordinering så att hela organisationen arbetar åt samma håll. De strategiska planerna kan även fungera som påtagliga verktyg då det handlar om att influera och få stöd från externa intressenter.³⁹

3.1.1 Lönsamhetspotential, positionering och konkurrensstrategier

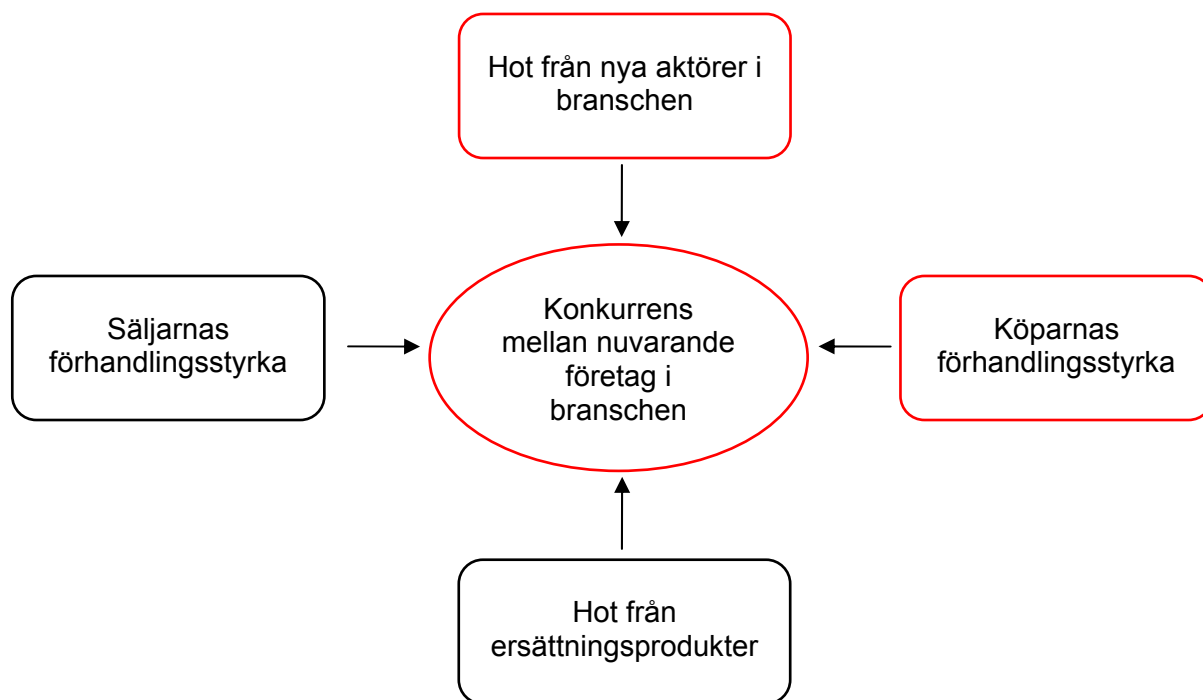
För att kunna göra en bedömning av ett företags framtida vinstpotential måste arbetet börja med en identifiering av den aktuella branschens generella lönsamhetspotential. Ett vanligt verktyg för detta är Michael Porters modell Five Forces⁴⁰ (se Figur 2). Genom att analysera de fem faktorer som anses påverka branschens lönsamhet kan företaget få en vägledning om vilka förutsättningar de har i den bransch de verkar. För hotellbranschen har vi identifierat tre av dessa fem faktorer som specifikt avgörande för hotellföretagens lönsamhet. Dessa tre är konkurrensen mellan nuvarande företag, hot från nya aktörer samt köparnas förhandlingsstyrka.

³⁷ Mintzberg, H. (1994).

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002), s. 77.



Figur 2 Faktorer som påverkar branschens lönsamhetspotential⁴¹

➤ *Konkurrens mellan nuvarande företag i branschen*

Konkurrensen mellan företag i samma bransch och sättet på vilket dessa konkurrerar kan skilja sig åt mellan olika branscher. Att använda priset är vanligt förekommande i branscher med hård konkurrens och många aktörer. Porter anser att graden av konkurrens och valet av medel för att konkurrera avgörs av följande faktorer: branschens tillväxttakt, graden av koncentration och balans mellan konkurrenterna, graden av differentierade produkter och stordriftsfördelar samt överkapacitet och avvecklingsbarriärer.⁴²

➤ *Hot från nya aktörer i branschen*

En bransch kan sällan visa hög lönsamhet under en längre tid utan att det tillkommer nya aktörer som vill ta del av de befintliga marknadsandelarna och branschens lönsamhet. Dock finns det skillnader mellan branscher i hur lätt det är för nya aktörer att etablera sig. Det är främst behovet av stordriftsfördelar, tidig etablering och juridiska hinder, som kan skapa svårigheter och begränsningar för nya aktörer.⁴³

⁴¹ Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002), s. 78.

⁴² Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002), s. 77 ff.

⁴³ Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002), s. 81 ff.

➤ *Köparnas förhandlingsstyrka*

Genom att förhandla om priserna och ställa höga krav på kvaliteten påverkar kunderna branschens lönsamhet. Det som avgör kundernas förhandlingsstyrka gentemot företagen i branschen är hur pass priskänslig kunden är, graden av standardiserade produkter samt antalet kunder i förhållande till leverantörer. Andra faktorer som påverkar kundernas förhandlingsstyrka är vilka kostnader det medför att byta leverantör samt om det finns substituerande produkter eller tjänster som kan tillfredsställa samma behov.⁴⁴

Då företaget har identifierat den aktuella branschens lönsamhetspotential finns det enligt Porter sex grundläggande principer för företag som vill etablera och bibehålla en specifik strategisk position i sin bransch. Dessa principer utgår ifrån den värdekedja som företaget arbetar med. Värdekedjan definierar Porter som den uppsättning aktiviteter genom vilka en produkt eller tjänst skapas och levereras till kunden.⁴⁵ Värdekedjan används som en modell för att identifiera alla dessa aktiviteter och analysera hur dessa påverkar företagets kostnader och det värde som levereras till kunden. De sex principerna är:⁴⁶

- 1) Att fokusera på *det rätta målet*, vilket enligt Porter är att uppnå långsiktig avkastning på gjorda investeringar. Han menar att endast om strategin grundar sig i lönsamhet kommer ekonomiskt värde att genereras.
- 2) Att skapa förutsättningar för att *värden eller fördelar* ska kunna erbjudas vilka skiljer företaget från konkurrenterna.
- 3) Att strategin reflekteras i *den specifika värdekedja* där företaget utför sina aktiviteter. Dessa aktiviteter kan antingen skilja sig från konkurrenternas eller vara samma bara de utförs på ett annat sätt.
- 4) Att företaget måste *prioritera* och välja bort vissa produktaspekter, tjänster eller aktiviteter för att kunna vara unika.
- 5) Att strategin definierar hur alla *företagets element* passar ihop.
- 6) Genom att skapa *kontinuitet* i riktningen och att fatta konsekventa beslut i enlighet med den strategiska planen kan företaget skapa ett värde att stå för. Detta kan sedan användas för att bygga ett starkt anseende hos kunderna.

Utifrån ovanstående resonemang har Porter definierat tre olika generiska strategier vilka handlar om hur företaget, på en bred eller smal marknad, ska kunna uppnå

⁴⁴ Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002), s. 84.

⁴⁵ Porter, M. (2001).

⁴⁶ Ibid.

konkurrensfördelar. Den första strategin kallas för *kostnadsledarstrategi* och har fokus på att hålla kostnaderna nere för att därmed kunna konkurrera med hjälp av låga priser eller att genom detta uppnå en större lönsamhet än konkurrerande företag. Den andra generiska strategin kallas för *differentieringsstrategi* och innebär att företaget erbjuder sina kunder ett mervärde som är svårimiterbart för konkurrenterna. Den tredje och sista strategin benämns som *fokuseringsstrategi* vilket betyder att företaget riktar sig mot en speciell och, ofta mindre, nischad målgrupp. Denna strategi innebär att företaget har möjlighet att ta ut ett högre pris för produkten på grund av den matchning som sker mellan köparens behov och produktens egenskaper.⁴⁷

3.1.2 Konkurrensstrategier och positionering i en Internetkontext

Åsikterna är spridda om huruvida existerande konkurrensstrategier är och kommer att vara giltiga i den digitala miljön som växt fram. Vissa menar att Internet har ändrat spelreglerna och kräver ett nytt sätt att tänka medan andra menar att det bara är ytterligare ett verktyg för att kommunicera sitt budskap och sälja sina produkter och att väldigt lite egentligen har förändrats. Generellt för de företag som säljer och distribuerar sina produkter via Internet gäller att de måste uppvisa någon form av fördel som uppväger det som kan anses vara obekvämt med att handla via Internet.⁴⁸

Porter anser att Internets framväxt som försäljningskanal har gjort det än viktigare för företagen att särskilja sig genom strategi. Porter poängterar att Internet bör ses som ett komplement till de traditionella försäljningskanalerna och inte ersätta dessa då behovet av fysiska bevis och mänsklig kontakt alltid kommer att finnas. Istället tror Porter att synergieffekter kommer att uppstå då företag använder sig av både virtuella och fysiska försäljningskanaler. För att ett företag ska kunna uppnå en specifik strategisk position med hjälp av Internet krävs det att denna byggs på samma principer som för att utveckla en effektiv strategi. Introduktionen av ett nytt fenomen, såsom Internet, skapar ofta en viss störning av marknadssignalerna och det finns en risk att företagen fokuserar på antalet besökare på hemsidan istället för på de verkliga ekonomiska värdena. Porter menar att det finns två fundamentala faktorer, branschstrukturen och företagets hållbara konkurrensfördelar, som bestämmer lönsamheten på alla marknader och så även på Internet.⁴⁹

⁴⁷ Eonsoo, K. (2004).

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Porter, M. (2001).

Kim Eonsoo har i en undersökning satt Porters generiska konkurrensteorier i en Internetbaserad företagskontext för att se om och hur dessa kan vara applicerbara även där. De frågor hon sökt svar på rör hur konkurrensfördelar uppstår på Internet. *Kostnadsledarstrategin* anser Eonsoo ofta förknippas med Internetbaserade företag. Internet har blivit synonymt med låga kostnader och för förstagångsköpare har priset visat sig vara den viktigaste aspekten. En kostnadsledarstrategi bör främst riktas till de kundsegment som är priskänsliga. Internet utgör en bra kanal för denna strategi då det tillåter företag att vara flexibla i sin prissättning. Även om låga priser visat sig vara viktiga för kunderna har en kostnadsledarstrategi många baksidor. Avsaknaden av något som särskiljer företaget, ovetskapen om vilka kunderna är och vilken marknad företaget vänder sig till eller vilket värde som försöker skapas kan vara förödande för företaget. Enkelheten i att jämföra priser och låga byteskostnader gör att de företag som satsat på en kostnadsledarstrategi lätt kan låsas i en ond cirkel av prissänkningar i försöket att behålla sin position. Detta tillsammans med Internets öppenhet har gett kunden ett informationsövertag och en ökad förhandlingsstyrka gentemot säljaren vilket på sikt kan leda dessa företag in i en destruktiv priskonkurrens.⁵⁰

Differentieringsstrategin kan grunda sig på bland annat design, image, rykte, teknologi eller service. Det väsentliga är att själva särdraget består av något, för konkurrenterna, svårimiterat eller ouppnåeligt. Det är inte fullt så enkelt att bedriva en differentieringsstrategi via Internet som en kostnadsledarstrategi då vissa särskiljningsattribut saknas så som personal, interiör och serviceavdelning. Det har också visat sig vara svårt att bygga upp ett varumärke och uppnå kundlojalitet via Internet vilket förmodligen grundar sig i avsaknaden av en fysisk butik och ett personligt bemötande samt att kostnaderna för att byta leverantör är låga. Differentiering genom personifierbara produkter eller service, en Internetbaserad upplevelse, bekvämlighet, eller en kombination av dessa ökar chanserna att strategin lyckas. Eonsoo tror att priskonkurrensen på Internet kommer att intensifieras och att en differentieringsstrategi därför är att föredra.⁵¹

Fokuseringsstrategin innebär att företag riktar sig mot mindre och nischade målgrupper vilket underlättas via Internet då det där är lättare att personifiera produkter. När produkter är möjliga att differentiera i stor utsträckning kan Internet hjälpa kunderna att enkelt hitta den produkt som uppfyller de personliga kraven. De företag som använder en fokuseringsstrategi har möjlighet att ta ut ett högre pris på grund av matchningen mellan köparens behov och det

⁵⁰ Porter, M. (2001).

⁵¹ Eonsoo, K. (2004).

produkten har att erbjuda. I traditionell handel hade en sådan matchning varit betydligt dyrare. Eonsoo menar att målgruppsfokusering är nödvändigt för en framgångsrik Internetbaserad konkurrensstrategi eftersom de företag som inte drar fördel av de fokuserings- eller fragmenteringsmöjligheter som Internet erbjuder kan få svårt att etablera konkurrensfördelar. Att fokusera är snarare en konkurrensnödvändighet än en möjlighet till konkurrensfördel.⁵²

I resonemanget kring de tre generiska strategierna står Porter fast i sin övertygelse om att de företag som försöker använda mer än en av dessa tillsammans eller som inte väljer ut någon av dem riskerar att fastna i ett mellanläge. Detta ser Porter som ett misslyckande vilket kommer att resultera i olönsamhet. Teorin har dock på senare tid fått kritik och vissa forskare menar att en snabbt föränderlig omvärld kräver en flexibilitet och möjlighet att kombinera delar ur de tre generiska strategierna.⁵³ Internet tar isär traditionella värdekedjor och introducerar nya konkurrensnödvändigheter vilka kräver nya strategier. Eonsoo menar att bestående konkurrensfördelar uppstår ifrån en kombination av de tre strategierna, vilket hon kallar för en integrerad strategi. Vidare menar hon att de företag som är aktiva både på Internet och i traditionell handel endast kan nå de högsta prestationerna då strategierna för deras Internetbaserade och fysiska verksamhet är likriktade och integrerade. En bra integration mellan företagets webbsida och dess fysiska verksamhet anser Eonsoo öka kundvärdet och reducera kostnaderna. Om inte samtliga försäljningskanaler är tätt integrerade kommer synergieffekterna att utebli och att ha olika priser på Internet och i den fysiska verksamheten tenderar att förvirra kunderna.⁵⁴

3.2 Prissättning

Branschens förutsättningar, företagets position och den valda strategin utgör en del av de faktorer som ligger till grund för prissättning av ett företags produkter. Priset reflekterar den konkurrens som råder i branschen, i vilken utsträckning företagets produkter kan skapa unika värden eller fördelar för kunden samt den position som företaget vill uppnå på marknaden. I detta avsnitt kommer vi att beröra de traditionella faktorer och tekniker som används vid prisbeslut samt hur företaget kan differentiera sina priser. Vi kommer att lägga fokus på det strategiska verktyget Revenue Management och hur detta kan appliceras i en Internetkontext.

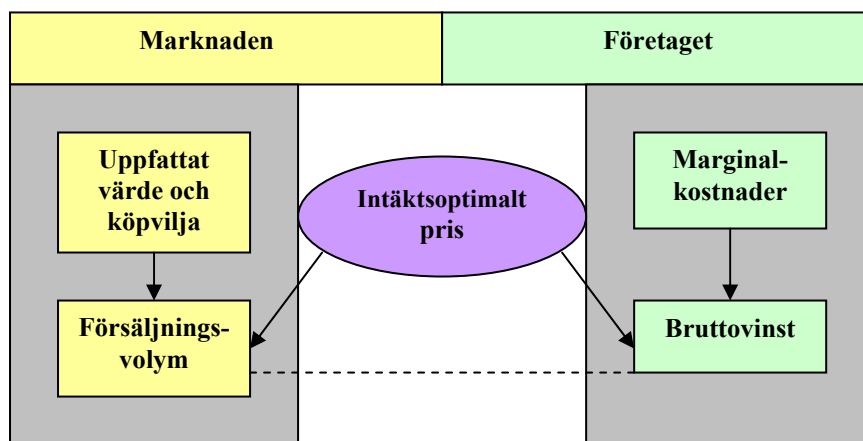
⁵² Eonsoo, K. (2004).

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

3.2.1 Prissättningsbeslut och differentierad prissättning

Priset på en vara eller tjänst bestäms av företaget och marknaden i kombination, vilket illustreras nedan (se Figur 3). De faktorer på marknaden som påverkar varans eller tjänstens pris uppstår främst genom det utbud, den efterfrågan och den priselasticitet som råder.⁵⁵



Figur 3 Prissättningsbeslutsmodellen: faktorer som avgör priset⁵⁶

Utbudet från företaget är den andra faktorn som avgör varans eller tjänstens pris. Företaget har kunskap om vad varan kostar att producera, dess marginalkostnad och självkostnad. Företaget kan sätta pris på produkten med hjälp av olika tekniker;⁵⁷

- *Kostnadsprissättning* där priset baseras på den faktiska kostnaden för varan eller tjänsten.
- *Konkurrensprissättning* där företaget prissätter sina produkter med utgångspunkt i konkurrenternas priser.
- *Marknadsprissättning* baseras på det utbud och den efterfrågan som finns på marknaden.
- *Kundprissättning* baseras på vad kunden är villig att betala.

Differentierad prissättning handlar om att utforma olika priser för olika kundsegment. Dessa baseras främst på tre olika faktorer: typ av kund, produktens eller tjänstens lokalisering samt erbjudandet. Det är också möjligt att kundanpassa priser baserat på kundens profil, det vill säga kundens vilja eller förmåga att betala. Då ett företag vill använda sig av en differentierad prissättningspolicy bör företaget börja med att välja ut en övergripande målmarknad för att

⁵⁵ Edgard, D. A. (1997) i Yeoman, I. & Ingold, A. (eds.), s. 12 ff.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid.

sedan dela in denna i mindre kundsegment. Därefter analyseras efterfrågan för varje kundsegment och betalningsviljan för dessa uppskattas. Betalningsviljan kan även benämnas som reservationspriset som indikerar det pris kunden är villig att betala. Detta avgörs av det värde kunden tillskriver varan eller tjänsten samt är beroende av antalet andra företag som erbjuder samma vara eller tjänst. Utifrån detta arbete kan man sedan avgöra det mest passande priset för varje kundsegment.⁵⁸

3.2.2 Revenue Management

När det talas om intäktoptimering och kapacitetshantering i service- och tjänstebranschen används ofta två olika begrepp parallellt; Revenue Management och Yield Management. *Revenue Management* är ett arbetssätt vars syfte är att optimera intäkterna från företagets produkter eller tjänster och på mest lönsamma sätt använda den kapacitet man förfogar över. Kortfattat kan Revenue Management sägas handla om att sälja rätt produkt till rätt kund vid rätt tid och till rätt pris. Att arbeta med Revenue Management innebär för företaget att lära sig hur de effektivt och produktivt hanterar en konstant föränderlig marknad.⁵⁹ Detta arbetssätt kräver insamling och analys av såväl extern som intern information, både historiskt och om dagsläget för att kunna göra så korrekta efterfrågeprognoser som möjligt om framtiden. Dessa prognoser används sedan för att kunna rikta sig till rätt kundsegment i rätt tid och med rätt pris för att på så sätt i varje givet läge optimera sina intäkter.⁶⁰

Yield Management har sitt ursprung i flygbranschen där yield betyder *revenue per passenger mile*. Yield Management har ett mer kortsiktigt fokus än Revenue Management och innebär att maximalt utnyttja den kapacitet som finns tillgänglig just för tillfället; lediga platser i planet eller lediga rum för natten. Istället för att låta kapaciteten stå outnyttjad försöker företaget att sälja denna med resonemanget att det är bättre att få intäkter som täcker enhetens rörliga kostnader än att låta enheten förbli outnyttjad.⁶¹ Yield Management är inget långsiktigt arbetssätt då man vid tillämpning inte tar hänsyn till företagets vinstkrav eller de fasta kostnaderna, vilka på längre sikt måste täckas. Då Revenue Management kan ses som en proaktiv ansats får Yield Management snarare betraktas som en reaktiv lösning.

Revenue Management utgör en del av företagets strategi som hjälper dem att hantera både den egna kapaciteten och marknadens fluktuationer på bästa sätt. Revenue Management hjälper

⁵⁸ Yelkur, Rama & DaCosta Nevada, Maria Manuela (2001).

⁵⁹ Cross, R. G. (1997), s. 1 ff.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Cross, R. G. (1997), s. 99ff.

till att hantera den problematik som skiljer hotellbranschen från exempelvis flygbranschen, nämligen att gäster kan välja att stanna mer än en natt och därmed ändra efterfrågan under tiden konsumtionen pågår.

Robert G. Cross definierar Revenue Management som en teknik som hjälper företagen att förstå kunden och hur intäkter kan optimeras i varje försäljning och på sätt uppnå marknadsdominans.⁶² Revenue Management anser han är ett nytt sätt att hantera ett gammalt problem med utbud och efterfrågan. Samma kritiska faktorer som idag avgör priset har alltid funnits; styrkan i kundernas efterfrågan, produkternas kvalitet, tillgängligheten av alternativa produkter, tid på dagen/veckan/säsongen/året.⁶³ I sin enklaste form handlar Revenue Management om att ta beslut om pris och tillgänglighet för att uppnå ökade intäkter. I mer avancerad form är Revenue Management en process där kunddata analyseras för att förutse kundernas beteende på en mikromarknadsnivå. *Målet med Revenue Management är att sälja rätt produkt till rätt kund vid rätt tid till rätt pris och på så sätt optimera intäkterna från företagets produkter.*⁶⁴

Cross anser att det inte finns *ett* sätt att arbeta med Revenue Management som passar alla företag utan att det handlar om en process där olika moment lägger grunden för ett framgångsrikt arbete.⁶⁵ Revenue Managementprocessen handlar om att utvärdera marknadsbehovet, organisationen och dess processer. Att kvantifiera fördelar, ta teknologi i anspråk, prognostisera, skapa team samt utvärdera framgångar. Enligt Cross är Revenue Management ett strategiskt verktyg som utgår från sju grundläggande huvudkoncept:⁶⁶

- 1) *Fokusera på pris istället för kostnader vid balansering av utbud och efterfrågan.*
- 2) *Ersätt kostnadsbaserad prissättning med marknadsbaserad prissättning.*
- 3) *Sälj till segmenterade mikromarknader, inte till massmarknader.*
- 4) *Spara dina produkter till dina värdefullaste kunder.*
- 5) *Ta beslut baserade på kunskap, inte på antaganden.*
- 6) *Utnyttja varje produkts värdecykel.*
- 7) *Utvärdera kontinuerligt intäktsmöjligheterna.*

⁶² Cross, R. G. (1997), s. 7 ff.

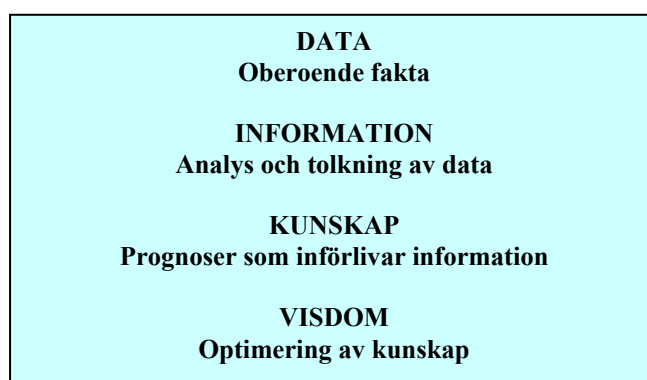
⁶³ Cross, R. G. (1997), s. 49 ff.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Cross, R. G. (1997), s. 159 ff.

⁶⁶ Cross, R. G. (1997), s. 49 ff.

Revenue Management kan även betraktas som optimering av kunskap. Kunskap uppstår genom att man besitter förmågan att uppfatta relationer mellan olika delar av information, konstruera koncept, formulera principer och utföra värderingar. Informationen ger förståelsen men kunskapen ger konkurrensfördelar. Kunskapen ska stötta beslutsfattande och uppstår då man drar informationen ett steg längre till att konkretisera vad som ska göras. Genom att reflektera över utgången uppstår, oavsett resultat, visdom.⁶⁷ Visdom är något som beslutsfattaren tar med sig in i nästa kunskapsgenererande process och detta kan sammanfattas genom nedanstående illustration (se Figur 4).



Figur 4 Utveckling av information inom Revenue Management

För att kunna arbeta med Revenue Management på ett effektivt sätt måste ett antal strukturella grundförutsättningar vara uppfyllda. Företagets kostnadsstruktur bör bestå av en hög andel fasta kostnader och en låg andel rörliga kostnader. Den kapacitet företaget förfogar över bör vara relativt konstant och inte på ett enkelt sätt gå att anpassa efter den efterfrågan som råder. Produkten ska inte gå att lagra men bör vara bokningsbar då detta leder till att efterfrågan lättare kan förutspås. Efterfrågan ska vara fluktuerande och den marknad företaget riktar sig mot ska gå att segmentera. Eftersom olika kundgrupper har olika bokningsmönster, preferenser och betalningsvilja är det med hjälp av dessa variationer företaget i varje läge försöker attrahera olika segment för att därigenom optimera sina intäkter.^{68, 69}

För att kunna tillämpa Revenue Management krävs det även att företaget har tillgång till historisk data om efterfrågan och bokningsmönster, kunskap om prissättning, en tydlig policy för överbokning samt ett datoriserat bokningssystem.⁷⁰ Dessa förutsättningar finns i många

⁶⁷Cross, R. G. (1997), s. 237 ff.

⁶⁸ Johansson, A. (2005), *Revenue Management optimerar lönsamheten*, Restaurang & Storhushåll, nr1, s. 42.

⁶⁹ Kimes, S. (1997) i Yeoman, I. & Ingold, A. (eds.), s. 3 ff.

⁷⁰ Ibid.

branscher och figuren nedan (se Figur 5) ger exempel på några branscher som kan arbeta med Revenue Management vilket är kopplat till företagets prisstruktur och tidsperspektivet på kundens utnyttjande.⁷¹

		PRIS	
		Fast	Rörligt
V A R A K T I G H E T	Förutsägbart	Biografer Idrottsarenor Mässor	Hotell Flygbolag Hyrbilsföretag Kryssningsrederier
	Oförutsägbart	Restauranger Golfbanor Internettjänster	Sjukhus Vård och omsorg

Figur 5 Strategiska nivåer för Revenue Management⁷²

De företag som har dessa strukturella grundförutsättningar kan med hjälp av Revenue Management uppnå resultatförbättringar genom att få en bättre förståelse för kundens uppfattning av värde i relation till konkurrerande företag, en effektiv hantering av data som medför mer korrekta efterfrågeprognoser vilket är en förutsättning för att snabba prisjusteringar ska kunna bli verklighet samt genom att använda prognoserna för att förutse bokningsmönster och effekterna av dessa.⁷³

3.2.3 Revenue Management i en Internetkontext

Internets användningsområden är i konstant utveckling och nya nätbaserade lösningar testas kontinuerligt. Internet är idag ett marknadsföringsverktyg och en integrerad del av marknadsmixen och kan fungera både som en digital distributionskanal och ett elektroniskt butiksfönster. Framväxten av Internet innebär att marknadsförare har tillgång till teknologi som hjälper dem att kundanpassa produkter och direktkommunicera med mindre målmarknader. När ett företag etablerar sina marknadsföringsaktiviteter på Internet bör de reflektera över de karaktäristiska drag som är unika för mediet för att hjälpa konsumenterna att realisera värdet med kanalen i jämförelse med traditionella kanaler. För att lyckas i arbetet

⁷¹ Kimes S. (2002) i Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. (eds.), s. 3 ff.

⁷² Ibid.

⁷³ Jones, P. (2002) i Ingold, A., McMahon-Beattie, U. & Yeoman, I. (eds.), s. 85 ff.

på Internet behöver företaget utvärdera de grundläggande komponenterna av marknadsföringsmixen; produkt, pris, plats och promotion. I en föränderlig elektronisk miljö måste företag identifiera och bibehålla konkurrensfördelar för att överleva. På Internet har företag möjlighet att utnyttja priset för att skapa konkurrensfördelar genom att uppnå kundtillfredsställelse och lojalitet genom att möta behoven hos specifika segment. Bland annat hotell har möjlighet att dra fördel av differentierad prissättning då marknaden går att segmentera. Men kunskap om efterfrågan är avgörande för att kunna använda sig av en differentierad prissättningsstrategi.⁷⁴

Ju bättre ett företag kan specificera ett visst segment desto lättare är det att förutsäga hur efterfrågan för segmentet kommer att se ut.⁷⁵ Då segmenteringen är gjort och efterfrågemönstret är analyserat är det lättare för hotellet att möta upp denna efterfrågan med ett pris som är väl avvägt för att passa just den kundgruppen vid just det tillfället. I själva prissättningsprocessen är det då viktigt att företaget kan använda sig av en dynamisk prissättning. Internet har i denna process kommit att spela en viktig roll då dels segmenteringsarbetet men också möjligheten att kunna nå ut till en specifik kundgrupp blivit enklare och kan göras på ett effektivare sätt än tidigare.⁷⁶ Sammanlänkade databaser kan med hjälp av Internet uppdateras i realtid och priser kan därefter, automatiskt eller manuellt, justeras efter rådande utbud och efterfrågan. Sammantaget kan arbetet med att sälja rätt produkt till rätt kund vid rätt tid och till rätt pris underlättas. Vidare har Internet haft en tydlig inverkan på priser då konkurrensen på Internet är stor och det är enkelt för kunden att överblicka utbudet och kunna jämföra priser.⁷⁷

Hotellprodukten är relativt dyr, har ett immateriellt värde, ett icke frekvent köpbeteende samt går att differentiera från andra liknande produkter. Detta sammantaget gör att säljaren kan ta ut ett högre pris på grund av matchningen mellan köparens behov och den produkt som erbjuds. Matchningen handlar om att sälja rätt produkt till rätt kund vid rätt tid och till rätt pris. Då företaget arbetar med segmentering och differentierade priser står det pris kunden betalar sällan i relation till den kostnad som uppstår vid konsumtionen. Den rörliga kostnaden för ett hotellrum är relativt låg och skiljer sig lite mellan olika rum och mellan olika hotell.

⁷⁴ Yelkur, R, Manuela, Nevada DaCosta, M, (2001).

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

Det som ofta utgör grunden för hotellens prissättning är kundens betalningsvilja, vilken antas vara högre ju bättre matchningen är mellan kundens behov och hotellets utbud.⁷⁸

Kundlojalitet är ett mål för många företag och anses vara en anledning till varför vissa företag är mer lönsamma än andra. Då ett företag strävar efter att vinna och bibehålla lojala kunder ökar ofta både intäkter och marknadsandelar. Företaget kan genom att segmentera sina kunder med hjälp av tidigare inköphistoria avgöra om vissa segment är lönsammare än andra. Vanligtvis är en kund som köper produkten till fullpris mer lojal än de kunder som köper till ett rabatterat pris eller vid tillfälliga erbjudanden. Tillfälliga erbjudanden används för att attrahera nya kunder och är inte alltid en bra strategi på lång sikt. Om segmentering görs på ett korrekt sätt kommer kundsegmenten att vara mer homogena och denna homogenitet förbättrar lönsamheten hos varje segment. Hotell kan uppmuntra kundlojalitet med hjälp av Internet på ett relativt enkelt sätt och till en låg kostnad. Internet kan användas för one-to-one marknadsföring, för att anpassa produkter efter individuella önskemål och tillåter en mer innovativ prisstrategi såsom differentierad prissättning. Å ena sidan ökar Internet företagets förmåga att segmentera marknaden och på så sätt uppskatta kundernas betalningsvilja. Å andra sidan minskar företagets marknads kontroll på grund av ökad konkurrens och ökad kundmedvetenhet i värderingen av olika alternativ. Det bästa sättet för företag att behålla och öka sin marknadsandel är att arbeta för ökad kundlojalitet i varje möjlig situation och Internet skapar nya sätt att skapa denna lojalitet. Internet är ett medium som förenklar processen och som tillåter företag att använda differentierad prissättning genom att rikta sig mot högt selektiva segment. Om denna möjlighet hanteras på ett korrekt sätt kan det medföra en stärkt position på marknaden.⁷⁹

Vi har genom den teoretiska referensramen identifierat de faktorer som påverkar ett företags möjligheter till intäktsoptimering, det vill säga branschens lönsamhetspotential, vikten av strategiskformering, positionering samt olika konkurrensstrategier. Vi har summerat grunderna för prissättning av företagets produkter samt hur de kan tillämpa det strategiska verktyget Revenue Management för att uppnå intäktsoptimering i varje enskilt fall. Vidare har vi kunnat relatera dessa teorier till den Internetkontext som teknologins utveckling idag medfört. Men är det så här hotellföretag idag arbetar med strategi, prissättning och positionering och hur har detta arbete i så fall påverkats av Internets framväxt som boknings-

⁷⁸ Yelkur, R, Manuela, Nevada DaCosta, M, (2001).

⁷⁹ Ibid.

och distributionskanal? Utnyttjar dessa företag de verktyg som finns tillgängliga på bästa sätt för att med hjälp av dessa optimera sina intäkter i alla lägen?

4. Intäktsoptimering på svenska hotell

4.1 Introduktion till den svenska hotellbranschen

Den svenska hotellbranschen befinner sig i dagsläget i en uppgångsfas tack vare styrkan i den svenska ekonomin som resulterat i ökade näringslivsaktiviteter och ökad köpkraft hos hushållen. Under år 2005 präglades hotellbranschen av en stark tillväxt där genomsnittspriset, intäkten per tillgängligt rum, samt beläggningsgraden ökade. Trots tillväxten ligger Sverige lågt i jämförelse med andra europeiska länder avseende beläggning. Efterfrågan på hotellrum är framförallt koncentrerat till tätorterna där Sveriges tio största städer tillsammans svarar för cirka hälften av de totala logiintäkterna. Tillväxten är jämnt fördelad över veckans olika dagar och ökningstakten är lika stor på vardagar som på helger.⁸⁰

Den svenska hotellmarknaden består av en hög andel kedjor, både integrerade och frivilliga marknadsorganisationer. Dessa svarar för 61 % av den tillgängliga rumskapaciteten och cirka 71 % av de totala intäkterna. Beläggningsgraden för kedjehotellen är i genomsnitt högre än för de fristående hotellen. Anledningen till detta är främst kedjehotellens positionering i städer med hög beläggningsgrad. Trots detta har de fristående hotellen haft samma relativa tillväxt som kedjehotellen under år 2005. Det är främst affärsresenärer och utländska gäster som stått för tillväxten under året och uppdragsresandet står för drygt hälften av antalet sålda rum.⁸¹

Då hotellmarknaden visar tillväxt och ökad lönsamhet samtidigt som räntorna varit relativt låga föreligger incitament till nya hotellprojekt. Inom den närmsta tiden planeras det nybyggnationer av hotell i främst Stockholm och Göteborg vilket kommer att öka konkurrensen i storstäderna. Andra utmaningar som den svenska hotellbranschen nu står inför är att lågprisflyget i Europa växer sig allt starkare vilket skapar efterfrågan på hotellrum i Sverige samt att hotellens bokningsvägar förändras då försäljningen via Internet ökar. Risken är dock att distributören får en allt starkare roll samtidigt som de nya globala Internetbaserade aktörerna tvingar hotellen till nytänkande avseende kanalstrategi, prissättning och att sänka distributionskostnaderna.⁸²

⁸⁰ Hotellåret 2005, www.restauratoren.se, 2006-04-05.

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

4.2 Internets genombrott inom hotellbranschen

Hotell har ett stort behov av att ständigt föra ut aktuell information om sitt utbud och de priser som gäller. Hotellgäster behöver information för att kunna planera sin resa, minska den finansiella och emotionella risk som förknippas med inköp av opåtagliga produkter samt kunna erhålla de kundanpassade och komplexa produkter som önskas. Traditionellt sett har informationsspridningen varit både kostsam och tidskrävande men med hjälp av den teknologiska utvecklingen har informationsdistributionen effektiviserats och Internet har blivit ett universellt använt verktyg inom hotellbranschen.⁸³

Den teknologiska utvecklingen har utgjort förutsättningarna för de datoriserade bokningssystem som idag finns tillgängliga och som har använts och utvecklats sedan 1950-talet. Flygbranschen var först med att utforma system som kunde hantera den stora mängd data som verksamheten krävde och rationalisera det manuella bokningsarbetet. Flygbranschen insåg också tidigt att systemen ytterligare kunde effektivisera bokningsarbetet genom att låta resebyråerna få direkt tillgång till dessa. I och med avregleringen av flygbranschen i USA på 1970-talet ökade konkurrensen och nya lågprisbolag växte fram vilket pressade ner priserna på flygbiljetter. Samtidigt utvecklades de stora flygbolagens centrala system till globala distributionssystem, GDS-system, där resebyråerna även kunde boka hotellövernattningar och hyrbilar världen över. Till en början utgjorde GDS-systemen en stor konkurrensfördel för de flygbolag som utvecklat dem då de alltid satte sina egna avgångar främst. Idag är det främst fyra stora GDS-system som konkurrerar, Galileo International, SABRE, Amadeus/System One och Worldspan. Var och en av dessa försöker dominera marknaden genom att uppnå den högsta möjliga procenten av världens alla reservationer. Detta görs främst genom att erbjuda belöningar till de resebyråer som bokar via systemen samt att erbjuda allt fler bokningsbara tjänster och en allt högre servicegrad. Systemen blir mer användarvänliga och ger möjligheter till marknadsdiversifiering så att det nu är möjligt för andra aktörer än enbart resebyråerna att boka via systemen. Detta innebär en satsning på fritidssegmentet som tidigare inte prioriterats i systemen.⁸⁴

Hotellbranschen visade tidigt intresse för flygbranschens utveckling av de centrala bokningssystemen. Hotellen har i stort sett samma problematik som flygbolagen med att hantera kapacitet, priser, bokningar och förfrågningar. Med en önskan om rationaliseringar

⁸³ O'Conner, P. (1999), s. 1 ff.

⁸⁴ O'Conner, P. (1999), s.8 ff.

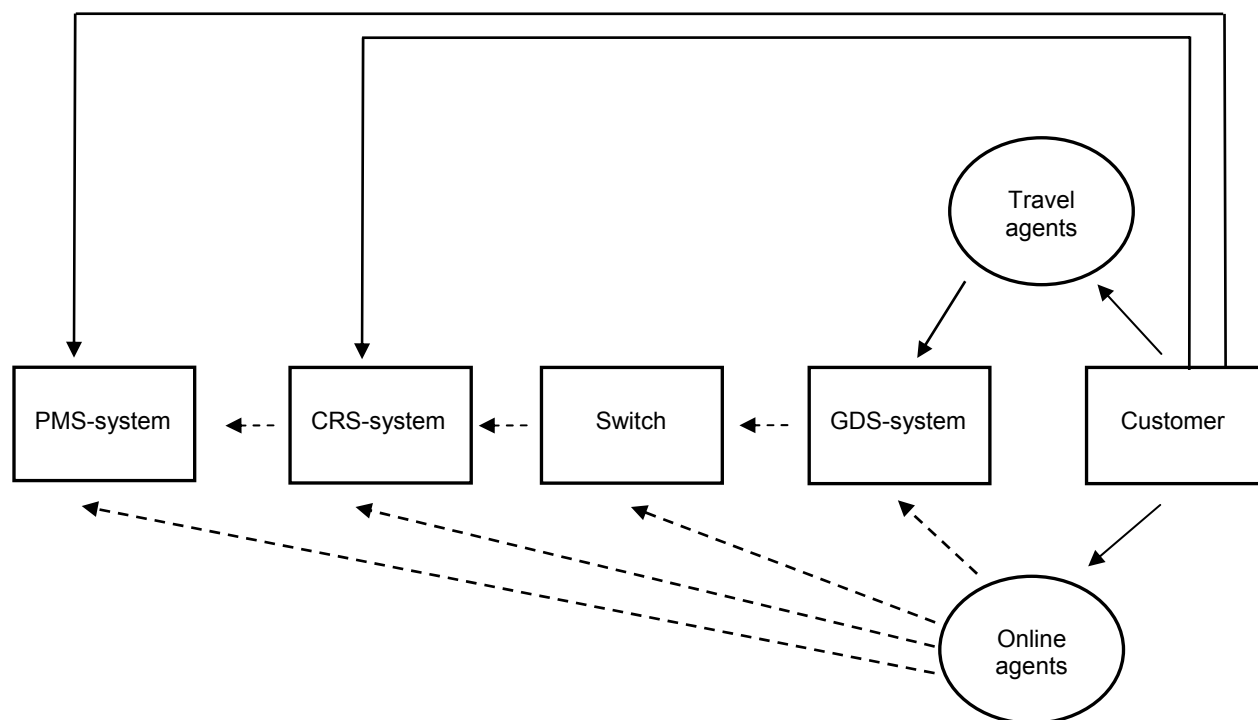
skapade de stora hotellkedjorna sina egna centrala bokningssystem, CRS-system, som fungerade på liknande sätt som flygbolagens system. CRS-systemen underlättade arbetet med att jämna ut säsongsvariationer och reducera flaskhalseffekter samtidigt som de gav kunden professionell service. Funktionen var effektivare och lättare att kontrollera samt kostade mindre än att ha bokningsfunktionen på enhetsnivå. Då hotellkedjorna anpassade sina egna system efter sina egna behov överkom de många av de nackdelar som flygbolagens system omfattades av. Hotellens system har idag utvecklats till ett informations- och marknadsföringsverktyg som innehåller detaljerade uppgifter om produkterna vilket möjliggör differentiering baserat på kvalitet, attribut och pris. Detta har även medfört att fritids- och privatresesegmentet lockas till att boka via denna kanal.⁸⁵ I samband med utvecklingen av CRS-systemen uppstod behovet av att kunna länka samman dessa med GDS-systemen där resebyråer kunde gå in direkt och boka. Det finns två sätt att göra detta, antingen genom att direkt länka samman hotellets CRS-system med GDS-systemen eller genom att länka systemet till en mellanhand som sedan därifrån länkar samman hotellet med de olika GDS-systemen.⁸⁶ Resebyråer och tredjepartsagenter är ofta uppkopplade till ett eller flera GDS-system. GDS-systemet är i sin tur kopplat till hotellets egna CRS-system. Detta kan därefter, via en switch, vara länkat till ett PMS-system, Property Management System, vilket är det system som hotells front-desk använder i sitt dagliga arbete med bokningar, in- och utcheckningar. Den direkta kopplingen från GDS- eller CRS-systemet till det enskilda hotellets egna PMS-system är än så länge relativt ovanligt då de olika systemen inte kan synkroniseras med varandra. GDS-systemen finansieras idag genom den provision som erhålls från varje bokning som passerar genom systemet. GDS-systemens roll och den kostnaden för leverantörerna som det medför att medverka i dessa kan dock komma att ifrågasättas då Internet idag erbjuder länkar direkt till leverantörernas webbsidor.⁸⁷

För att öka förståelsen för hur dessa databaser är hoplänkade och därmed den problematik dessa kan medföra presenterar vi här en förenklad modell av de vanligast förekommande systemen och dess användningsområden (se Figur 6).

⁸⁵ O'Conner, P. (1999), s. 27 ff.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ O'Conner, P. (1999), s. 136 ff.



Figur 6 Hotellens distributionskanaler.⁸⁸

Den största problematiken med CRS- och GDS-systemen är inventarietrollen då bokningssystemen inte kan synkroniseras. Detta innebär att hotellet frekvent måste uppdatera antalet utlagda rum och priser i de olika systemen med hänsyn till bokningsläget. En del av denna problematik är hur hotellet betraktar de utlagda rummen. Om dessa betraktas som redan sålda medför detta att det kanske inte finns något ledigt rum till gästen som ringer till hotellet och att hotellet sedan på den aktuella dagen står med osålda rum. På samma sätt uppstår det en problematik om det inte finns lediga rum ute i systemet utan bara då gästen kontaktar hotellet. En annan del av problematiken gäller rumspriserna, om gästen får ett bättre pris på plats än i systemet eller tvärtom. För att uppnå enhetlighet och lösa denna problematik krävs antingen att hotellets egna system synkroniseras och kommunicerar med det centrala/globala systemet eller att de olika systemen uppdateras dagligen med både pris och tillgänglighet.⁸⁹

4.2.1 Internet som boknings- och distributionskanal

I ETOUR:s kartläggning av svenska hotells Internetanvändning framkom det att den största delen av hotellens bokningar fortfarande kom via telefon och telefax samt att andelen Internetbokningar var relativt liten. De vanligaste elektroniska kanalerna var Hotellbanken, egna CRS-system, Hotelzon Netbook och e-post. Det ansågs ofta svårt av avgöra varifrån bokningarna kom då många CRS-bokningar går via ett GDS-system och vice versa.

⁸⁸ Choi, S, Kimes, E, S, (2002).

⁸⁹ O'Conner, P. (1999), s. 36 ff.

Majoriteten ansåg att det främst var affärsresenärer/avtalskunder som bokade via Internet men även stamgäster, konferensgäster och resebyråer använde kanalen. Hotellen uppfattade det som att kunderna bokade via Internet på grund av ökad tillgänglighet, information och servicegrad och inte med syftet att få lägre priser. En fjärdedel av hotellen ansåg det vara viktigt att ge kunden incitament för att boka via Internet medan endast ett fåtal gav en viss rabatt. De flesta hotellen tyckte att Internetbokningarna tog lika lång tid som bokningar via de traditionella kanalerna samt att det var svårt att fastställa hur stora bokningskostnaderna blev per år för de olika Internetkanalerna. Majoriteten av hotellen använde Internet som ett försäljningsargument gentemot kunderna men ansåg samtidigt att kravet på att kunna erbjuda Internetbokning främst kom från konkurrenterna. En klar majoritet av hotellen ansåg att Internet gav dem nya kunder och hälften ansåg att Internet hjälper till att stärka kundrelationerna. Hälften av hotellen ansåg att försäljningen via resebyråer kommer att minska i framtiden och hela 94 % menade att bokningar via Internet kommer att öka.⁹⁰

Generellt ansågs Internet vara ett bra verktyg för hotell, att det var viktigt och skulle komma att få en större betydelse i framtiden. De tillfrågade hotellen menade att bokningar via Internet innebär ett komplement till de traditionella kanalerna. Det som ansågs svårt med Internet som bokningskanal var att den ännu inte är tillräckligt utvecklad, att den personliga servicen är svår att hantera, att det finns för många portaler, att det finns för många oseriösa lycksökare inom branschen, att hotellbranschen har liten kunskap om teknologin samt att det är svårt för gäster och personal att lita på att bokningar via Internet blir rätt utförda.⁹¹

I en annan studie av ETOUR, undersöktes webbsidor tillhörande flygbolag, hotell, resebyråer och researrangörer med syftet att kartlägga vilka tjänster som erbjuds på dessa webbplatser, hur dessa tillgodoser kundens behov och skapandet av ett mervärde. Utgångspunkten var att kunderna uppskattar det mervärde som resebyråer erbjuder vilket gör det nödvändigt för de enskilda leverantörerna att kunna erbjuda motsvarande tjänster och service. Det har att göra med att olika typer av tjänster anses medföra olika grader av risk. Standardiserade produkter innebär en låg risk och komplexa produkter hög risk. Resebyrån fungerar här som ett slags ”säkerhetsfilter” som reducerar kundens risk. Studiens slutsatser var att hotellföretagen generellt sett inte erbjuder något brett spektra av mervärdestjänster på sina webbplatser och utnyttjar därmed inte möjligheterna som finns när det gäller distribution av tjänster via Internet. På grund av detta kommer kunderna fortfarande att uppleva en hög riskfaktor

⁹⁰ Lexhagen, Maria, (2000).

⁹¹ Ibid.

förknippad med beslutsprocessen inför ett köp även då webbplatsen besökts. Kunderna kommer därför att välja att vända sig till de traditionella kanalerna, med undantag för de standardiserade tjänster som anses vara förknippade med en låg riskfaktor. Intrycket av undersökningen var att de större företagen i större utsträckning erbjuder sofistikerade tjänster kopplade till distribution och mervärden på sina webbplatser än vad mindre företag gör. De kan därför betraktas som mer professionella i sitt arbete med att strategiskt utnyttja möjligheterna med Internet, men samtidigt har de större fördelar vad gäller ekonomiska förutsättningar och tillgång till personella resurser.⁹²

4.3 Fallstudieföretagens karaktäristika

Genom den ovanstående presentationen av hotellbranschen i Sverige, den teknologiska utvecklingen samt framväxten av Internet som boknings- och distributionskanal har vi försökt placera fallstudiernas hotellföretag i det sammanhang de verkar. I detta avsnitt kommer vi att redogöra för de tre olika hotellens specifika karaktäristik då detta skapar förutsättningarna för hur de arbetar med strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal. Som inledning placeras här nedan (se Tabell 1) våra fallstudiers tre städer i relation till varandra med den svenska marknaden som referenspunkt avseende antal sålda och disponibla rum, beläggning, genomsnittligt rumspris (Arr), totala logiintäkter och intäkt per tillgängligt rum (Revpar). Inom parentes anges stadens placering på den svenska hotellmarknaden som graderas enligt antalet sålda rum. Städernas gästmix i procent presenteras i en separat tabell (se Tabell 2).⁹³

	Antal sålda rum (tusental)	Disponibla Rum/dag	Beläggning (%)	Arr (kr)	Total logiintäkt (mkr)	Revpar (kr)
Hela landet	15 900	92 000	47,5	796	12 600	377
Halmstad (14)	202	1 141	49	775	157	376
Malmö (3)	674	2 968	62	759	511	472
Landskrona (77)	41	299	38	708	29	266

Tabell 1: Fallstudiens tre städer i relation

⁹² Lexhagen, Maria & Nysveen, Herbjörn (2000).

⁹³ Hotellåret 2005, www.restauratoren.se, 2006-04-05.

	Affärsresenärer	Konferens- resenärer	Grupper	Fritid	Andel utländska gäster
Halmstad	50	15	6	30	11
Malmö	62	6	10	22	26
Landskrona	37	30	12	21	4

Tabell 2: Gästmixen i procent

4.3.1 Scandic Hallandia

Scandic Hallandia är beläget i centrala Halmstad och tillhör hotellkedjan Scandic Hotels. Scandic Hotels har sitt ursprung i Esso Motorhotell som växte upp längs Sveriges vägar på 1960-talet. På 1970-talet expanderade Esso Motorhotell och etablerade sig i både Danmark och Norge samt bytte år 1984 namn till Scandic Hotels. Utvecklingen fram till 2000-talet präglas av expansion främst genom uppköp i Sverige, Tyskland, Finland och Estland. År 2001 köptes Scandic Hotels upp av koncernen Hilton Group PLC vilket innebär att de idag är utlandsägda och en del av den internationella kedjan Hilton Hotels där de utgör cirka 5 % av kedjans totala rumsbestånd.⁹⁴ Scandic Hotels arbetar enligt mottot *nordic common sense* och består idag av 140 hotell i nio olika länder.⁹⁵ Scandic Hotels AB har över 3 500 anställda och omsatte år 2004 drygt tre miljarder kronor i sin hotell- och restaurangverksamhet. Samma år gjorde de en vinst på drygt 1,7 miljoner kronor.⁹⁶

Scandic Hallandia har 130 hotellrum, 13 konferensrum för upp till 130 personer, stor restaurang, bar och festvåning samt relaxavdelning med jacuzzi och bastu. Hotellet genomgår just nu en renovering som förväntas vara klar till hösten 2006. Då hotellet har en stark förankring i motto *nordic common sense* arbetar de för att det ska vara enkelt och prisvärt att utnyttja Scandic Hotels tjänster i Halmstad.⁹⁷

4.3.2 Hotel Noble House

Hotel Noble House ligger i centrala Malmö och ägs av HKC Hotels Holding som även äger fyra andra hotell i Sverige. HKC Hotels Holding är ett familjeägt bolag där VD Kurt Östlundh är andra generationens hotellägare. HKC Hotels affärsidé är att driva centralt belägna hotell på strategiskt lokaliserade orter. Hotellens kapacitet bör överstiga 120 rum, skall ha en hög kvalitet, en personlig och trivsamt inredning och för landet rimlig säkerhetsnivå. Hotellen ska

⁹⁴ Hilton Hotels Corporation, *Annual Report 2005*.

⁹⁵ www.scandic-hotels.se, 2006-05-05.

⁹⁶ www.ad.se, 2006-04-05.

⁹⁷ www.scandic-hotels.com, 2006-05-05.

vara prisvärda och alltid erbjuda gästerna "det lilla extra". Tre av hotellen i bolaget, däribland Hotel Noble House, ingår i idag under varumärket Rica Hotels. Men då Rica Hotels börjat avveckla sina svenska partnerhotell kommer de tre hotellen att från och med sommaren 2006 ingå i ett samarbete med den frivilliga marknadsorganisationen Best Western Hotels. Detta kedjepartneravtal innebär att Hotel Noble House blir ett av de drygt 60 hotell på 40 olika destinationer som finns inom Best Western i Sverige. Hotellen kommer därmed att ingå i Best Westerns lojalitetsprogram och kommer att få tillgång till deras internationella partners.⁹⁸

Hotel Noble House genomgick under 2005 en omfattande renovering och marknadsförs idag som "Malmös tuffaste hotell". Hotellet har 130 rum, en mindre konferensavdelning samt en bar.⁹⁹ Under år 2004 omsatte HKC Hotels 88 miljoner och årets resultat för koncernen blev drygt 3,5 miljoner kronor.¹⁰⁰

4.3.3 Hotel Öresund

Hotel Öresund är ett privatägt hotell i centrala Landskrona med anor från 1700-talet. Det är idag ett av nordvästra Skånes största konferens- och arrangemangshotell och har en målsättning att förbli så även i framtiden. Hotellet består av 132 rum, stor konferensavdelning och tre restauranger. Företaget riktar sig främst till konferensgäster, grupper och affärsresenärer men erbjuder även paketlösningar och familjerum till privatresenärer. I samarbete med ett antal eventföretag kan hotellet erbjuda ett stort utbud av aktiviteter. Företaget har även en omfattande cateringverksamhet och ansvarar för det kommunala hotell- och restaurangprogrammet på gymnasienivå.¹⁰¹ Under år 2005 omsatte företaget 29 miljoner kronor och uppnådde ett rörelseresultat på 430 000 kronor. Hotellet är ett helägt dotterbolag till Stadshotellet i Landskrona AB där majoritetsägaren är företagets VD och hotelldirektör Göran Andersson. Under år 2005 hade företaget i genomsnitt 35 anställda.¹⁰²

4.4 Strategi

I ovanstående presentation av våra fallstudieföretag kan vi se vissa likheter avseende fysisk kapacitet men också stora skillnader i form av ägarförhållanden, gästmix, koncept, kedjetillhörighet och marknad. Utifrån dessa förutsättningar ska vi i detta avsnitt se hur de

⁹⁸ www.hkchotels.se, 2006-04-05.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Årsredovisning och Koncernredovisning för HKC Hotels Holding AB 2004.

¹⁰¹ www.hotelloresund.se, 2006-04-05

¹⁰² Hotell Öresund Årsredovisning 2005.

olika hotellen arbetar med strategi, positionering och konkurrensfördelar på den marknad de är verksamma.

4.4.1 Scandic Hallandia

Scandic Hotels i Sverige består av 65 hotell vilka skiljer sig åt avseende gäst kategorier, lokalisering och utbud. På grund av detta arbetar Scandic Hotels med en form av regionindelning vilken innebär att de hotell som har samma typ av klientel och lokalisering på orten ingår i en och samma region. Grundtanken och den övergripande strategin för samtliga hotell är att kunden inte ska märka att det är olika hotell. Detta ska uppnås genom att alla arbetar efter det gemensamma mottot *nordic common sense*. Förutom detta förser huvudkontoret hotellen med en uppsättning strategiska verktyg att arbeta med lokalt. Med hjälp av dessa får hotellen sedan utforma arbetet på det sätt de anser vara bäst och på så sätt fokusera på den egna marknaden och de gäst kategorier som attraheras av hotellet. Detta innebär att den lokala strategin och hotellens arbetssätt kan skilja sig åt mellan olika enheter. Scandic Hallandia utgår i sin egen strategi från Scandic Hotels övergripande affärsidé om att erbjuda sina resenärer tillgänglighet och ett fullservice koncept. Detta gäller för såväl grupper som företag och ner på individnivå. *Vi tar tillvara på alla*, säger Kristian Wessman, Scandic Hallandias bokningschef och Revenue Manager.¹⁰³ Hotellens lokala strategi handlar om de konkreta affärsidéer hotellet arbetar utifrån och dessa vill Wessman helst inte gå in på närmare.

Scandic Hallandia positionerar sig som ett övernattningshotell med faciliteter för mindre konferenser. Under 2006 renoveras hotellets konferensavdelning i ett försök att starkare rikta sig mot konferensgäster. Enligt Wessman är uppfräschningen ett resultat av den efterfrågan de märkt av från marknaden. De större konferenserna och kongresserna som sker i Halmstad förläggs i första hand till Hotel Tylösand, ett välkänt hotellkomplex norr om Halmstad. Wessman anser inte att Hotel Tylösand är någon utpräglad konkurrent till Scandic Hallandia då de inte slåss om samma kundgrupper.¹⁰⁴ Snarare får vi känslan av att konkurrensen är desto hårdare mellan hotellen inne i centrum då deras erbjudanden är av liknande karaktär som Scandic Hallandias. För att ha kontroll på marknaden i Halmstad och hotellets egen positionering använder Scandic Hallandia SCB:s statistiska rapporter som utkommer varje månad. Denna statistik ger en indikation på om hotellet ligger rätt eller fel i förhållande till

¹⁰³ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹⁰⁴ Ibid.

konkurrenterna med hänsyn till exempelvis snittpriset. Statistiken ligger därför till grund för eventuella förändringar avseende strategi och priser.¹⁰⁵

Scandic Hotels centrala marknadsavdelning i Stockholm sköter den största delen av hotellens marknadsföring. De utvecklar bland annat erbjudanden och kampanjer som gäller för samtliga Scandic hotell även om priserna kan variera från hotell till hotell beroende på marknadens efterfrågan. På lokal nivå arbetar Scandic Hallandia främst med sponsring av lokala idrottsföreningar, däribland Halmstad BK. Även om detta sker på lokal nivå är det Scandic som varumärke och hotellkedja som förs fram och inte det enskilda hotellet.¹⁰⁶

Scandic Hotels har ett eget utbildningscenter i Stockholm där de anställda har möjlighet att gå kurser inom olika områden. Wessman har bland annat gått en intern kurs i Revenue Management för att lära sig grunderna i hur han ska arbeta med detta. För Wessman medförde den interna utbildningen att han kunnat avancera på sin arbetsplats från receptionschef till bokningschef och Revenue Manager. Han anser att detta är en av de främsta fördelarna med att tillhöra en kedja då de erbjuder utvecklingsmöjligheter som inte finns i mindre företag.¹⁰⁷

4.4.2 Hotel Noble House

HKC Hotels fem hotell marknadsförs inte som HKC Hotels utan under andra varumärken genom franchiseavtal. Tre av dem bär varumärket Rica Hotels, ett Best Western Hotels och ett Radisson SAS. Det är ett annorlunda sätt att driva en hotellkedja där olika varumärken blandas men både Jens Lyckman, Assistant Manager, och Martin Lindberg, Revenue Manager, på Hotel Noble House tror det har blivit mer accepterat att göra så. De ser idag inte Rica Hotels som ett av de starkaste varumärkena i Sverige och är därför positiva till att från den första juli 2006 ingå i Best Western Hotels. HKC Hotels ägare, Kurt Östlundh, anses sträva mot att hotellen får en större självständighet vilket möjliggörs genom samarbetet med Best Western Hotels som är världens största hotellkedja bestående av enbart fristående, privatägda hotell.¹⁰⁸

HKC Hotels centrala strategi, att driva centralt belägna fyrstjärniga hotell, är gällande för samtliga hotell inom koncernen. Det har talats om att expandera varumärket men detta är ännu

¹⁰⁵ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

bara på idéstadiet. Lyckman och Lindberg anser att detta nog inte kommer att ske då HKC Hotels redan finns etablerade i de största städerna i Sverige med undantag för Göteborg.¹⁰⁹

Hotel Noble House har under 2005 genomgått en större renovering och i och med detta har hotellet omprofilerats. Sedan juni 2005 arbetar hotellet med ett nytt koncept som innebär en profilering som *Malmös tuffaste hotell*. Detta visar sig bland annat genom att personalen inte får ha strikt kostym med vit skjorta och slips utan ska ha ett par mörka jeans, en alldaglig kavaj och en t-shirt. Lobbyn, baren och receptionen på entréplan har inretts i mörka färger och mörkt trä som gör att området smälter ihop på ett sätt som ligger rätt i tiden vilket både Lyckman och Lindberg anser vara en lyckad satsning. Konceptet har även fått positiv feedback från hotellets gäster. Hotel Noble House renovering medförde även att hotellet uppgraderades från ett tre- till ett fyrstjärnigt hotell och de jämför sig nu bara med de andra fyrstjärniga hotellen i Malmö. De bevakar sina konkurrenter genom SCB:s hotellstatistik men även med hjälp av den Internetbaserade statistiktjänsten The Daily Bench. I detta system rapporterar hotellen dagligen in sin beläggning och genomsnittspris för att sedan få ta del av den statistik systemet producerar. Systemet väljer ut ett antal hotell med motsvarande egenskaper och jämför därefter hotellets beläggningssiffror och genomsnittspriser med de utvalda konkurrenterna. Hotel Noble House använder sig flitigt av The Daily Bench och analyserar varje morgon gårdagens siffror. Med hjälp av denna tjänst har hotellet fått vetskap om att de tagit marknadsandelar sedan renoveringen och på så sätt stärkt sin position. *Det är ju svårt att veta om man inte har ett sånt här verktyg till hjälp*, säger Lyckman.¹¹⁰

Hotel Noble House har ett antal mindre konferenslokaler som främst ses som ett komplement till hotelldriften. De marknadsför sig inte som ett konferenshotell men anser att det är något som de måste kunna erbjuda då de driver ett centralt beläget hotell. Får de en förfrågan på en större konferens än vad de själva kan ordna har de möjlighet att hyra lokaler i närliggande fastigheter. Genom dessa samarbeten riskerar hotellet inte att gå miste om de övernattningar som en större konferens ofta för med sig. Lyckman menar att; *det finns ju alltid vägar även om man inte har resurserna själv*.¹¹¹

Hotellet har ingen egen restaurang men en bar och lounge där det finns möjlighet att beställa enklare rätter. Lyckman menar att det är svårt att driva en hotellrestaurang då Hotel Noble

¹⁰⁹ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

House är lokaliserat i centrala Malmö i närheten av restaurangtåta Lilla Torg. Matsserveringen ses idag mest som en service gentemot gästerna samt för att uppfylla ett av de krav som ställs på fyrstjärniga hotell.¹¹²

Marknadsföring sker bland annat genom olika kanaler på Internet, genom samarbeten med andra företag i regionen såsom Öresundbron och Malmö Turism samt tillsammans med de andra hotellen inom både HKC Hotels och Rica Hotels. Lyckman och Lindberg tror att gästerna väljer Hotel Noble House på grund av att hotellet anses som trevligt, att personalen är serviceminded och flexibel, att det ligger centralt men ändå relativt ostört, att de kan erbjuda parkeringsmöjligheter samt att gästerna anser att de får mycket för pengarna.¹¹³

4.4.3 Hotel Öresund

Hotel Öresund arbetar utifrån visionen *...att alltid ge en högre upplevelse än vad kunden förväntar sig.*¹¹⁴ Denna vision ska företaget uppfylla genom affärsidén; *Erbjuda boende, konferens, mat och upplevelser för framtidens kunder och gäster av högsta möjliga klass.*¹¹⁵

Det konkreta arbetet med denna vision och mål utgår från att varje avdelning på hotellet ska arbeta fram en målplan och agera utifrån denna. De strategier företaget bland annat arbetar med är marknadsföring genom direktförsäljning och mun-till-mun metoden samt att knyta en upplevelse till besöken på Hotel Öresund. De framtida strategierna syftar till att stärka varje avdelning så att denna kan arbeta mer på individnivå, att fokusera på privatresemarknaden och utveckla erbjudanden för detta segment samt inleda samarbeten med externa företag som kan hjälpa till att stärka Hotel Öresunds varumärke.¹¹⁶

Grunden i Hotel Öresunds strategi utgörs av den befintliga anläggningen och med hjälp av denna är målet att öka beläggningen och att skapa en tydligare profil vilket i sin tur ska leda till ökad lönsamhet. Detta anser de kan uppnås genom att arbeta med anläggningens läge, byggnationer, mat- och dryckeskoncept, managementtänkande och arrangerandet av aktiviteter. Företaget tror att expansionen i Öresundregionen kommer att generera ett visst överskott som även kommer att sprida sig till Landskrona. I en analys av vad framtidens gäst

¹¹² Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹¹³ Ibid.

¹¹⁴ Hotell Öresunds Affärsplan.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid.

vill ha konstaterar Hotel Öresund att både privat-, konferens- och affärsresenären kommer att önska upplevelser i olika former och att det är detta hotellet nu ska satsa på.¹¹⁷

Hotellens lokala konkurrenter är stadens två andra hotell men dessa betraktas samtidigt som ett komplement då de är en annan typ av hotell som riktar sig till andra gäst kategorier än Hotel Öresund. VD och hotelldirektör Göran Andersson uppskattar att Hotel Öresund har ungefär 70 % av den lokala marknaden och är därför den dominerande aktören. Det är främst hotellen i Helsingborg, Lund och Malmö ses som konkurrenter då de är belägna i större städer med ett mer omfattande utbud samt att dessa ofta har en kedjetillhörighet och därmed en hög andel lojala kunder. Andersson menar dock att Hotel Öresund aldrig kommer att kunna konkurrera med dessa större hotell utan måste locka sina kunder med andra medel. De resenärer som gästar Hotel Öresund är främst besökare till lokala företag samt till släkt och vänner.¹¹⁸

I sin affärsplan identifierar Hotel Öresund ett antal möjligheter som hotellet kan ta till vara för att stärka sin ställning på marknaden. Dessa inkluderar bland annat en vidareutveckling och förstärkning av varumärket, att locka fler utländska besökare, prioritera långvariga kundrelationer genom kunskap och relationsmarknadsföring, erbjuda fler aktiviteter utifrån kundernas önskemål, försöka attrahera mer kompetent personal, utnyttja närområdet och övriga Sverige inom områdena bokning, distribution och paketering samt anpassa sig till utvecklingen där försäljning av varor och tjänster i allt större utsträckning säljs via digitala kanaler.¹¹⁹

Andersson hämtar information om vad som händer på marknaden genom statistik framtagen av SHR, från media och genom att titta på hur andra liknande anläggningar arbetar. Han anser det vara intressant att se vad som händer i Stockholm eftersom dessa trender når Landskrona efter ungefär ett år. Andersson använder även historiska data men anser att det inte bara går att kopiera hur det var förra året utan att det även krävs fingertoppskänsla och att lyssna på vad gästerna vill ha. Andersson menar att då Hotel Öresund är Landskronas gamla stadshotell och dominerande på marknaden innebär det att de alltid måste vara tillgängliga och ta hand om alla gäster oavsett vilken betalningsvilja de har. Då Landskrona är en liten stad utgör

¹¹⁷ Hotell Öresunds Affärsplan.

¹¹⁸ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

¹¹⁹ Hotell Öresunds Affärsplan

Hotel Öresund en central punkt vilket Andersson anser vara en stor styrka då han får möjlighet att lära känna sina kunder och få kunskap om den marknad han verkar på.¹²⁰

Hotelllets marknadsföring sker främst genom hotellets egna säljare som arrangerar möten och visningar av hotellet där potentiella kunder får möjlighet att uppleva de produkter som kan erbjudas. De senaste åren har Hotel Öresund även arbetat tillsammans med Conferum, ett företag som marknadsför och säljer konferenspaket. Annonsering av hotellet sker inte i någon större utsträckning men då detta inträffar är det med syfte att exponera företagets logotyp. Hotellet satsar däremot mer på konferenskataloger som produceras av olika konferensbokningsbolag och som sedan distribueras ut till företagen både i tryckt form och via Internet. Marknadsföring av de olika paket som hotellet erbjuder sker främst genom utskick till specifika kunder enligt deras intresseområden. Vid marknadsföring och försäljning är det framförallt Landskrona som stad som säljs och inte Hotel Öresund som anläggning.¹²¹

Hotel Öresund erbjuder en rad olika aktiviteter som lockar både företag och konferensgrupper. Svårigheten med att arbeta med aktiviteter är att efterfrågan på dessa är mycket konjunkturkänslig. Samarbetet vad gäller utbudet av aktiviteter sker med en mängd olika företag eller som Andersson säger, *vi har samarbete med alla*.¹²² Han ser det positiva med att ha ett stort aktivitetsutbud då ju fler som kommer till Landskrona desto mer gynnar det alla marknadens aktörer. Han försöker kontinuerligt att hitta olika strategiska samarbetspartners då han menar att detta stärker hotellet som helhet.¹²³

Hotel Öresund har tidigare övervägt att gå med i en kedja för att kunna ta del av de fördelar som ett sådant samarbete medför. Ännu har inte denna tanke realiserats men Andersson säger att de snart kommer att gå med i någon kedja men vill inte säga när eller vilken. Samtidigt påpekar han att kedjesamarbeten innebär att hotellet till viss del kommer att mista sin självständighet.¹²⁴

4.5 Prissättning

Priset på en vara eller tjänst ger kunden en signal om vad som kan förväntas av produkten samt hjälper företaget att positionera sig på marknaden. Då hotellmarknader är relativt lätta att

¹²⁰ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

¹²¹ Ibid.

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid.

segmentera erbjuder detta möjligheter för hotellen att differentiera sina priser och därmed rikta olika erbjudanden till olika segment. I detta avsnitt kommer vi att presentera hur våra fallstudieföretag arbetar med prissättning av sina produkter och prisdifferentiering gentemot olika marknadssegment.

4.5.1 Scandic Hallandia

Scandic Hotels priser uppdateras och fastställs vid årsskiftet genom en dialog mellan det enskilda hotellet och Scandics huvudkontor. Wessman menar att det fungerar på detta sätt då huvudkontoret har en mer övergripande och global bild över marknaden och har därför bättre underlag för att sätta rätt priser. Huvudkontoret har tillgång till både lokal och central statistik från Sverige samt statistik producerat av Hilton Group Ltd. avseende världsmarknaden. Detta medför att de tidigt kan se tecken på globala mönster och trender inom resebranschen. Priserna baseras på historiska data, framtida prognoser och jämförelser mellan olika typer av nyckeltal.¹²⁵ Wessman anser detta arbetssätt vara både positivt och negativt då det finns fördelar med att ingå i en kedja även om han ibland skulle vilja sätta sina egna priser. Han poängterar att de fastställda priserna gäller för de individuella resenärerna för när det gäller grupper sker dessa bokningar alltid via offerter. I dessa lägen kan hotellen fritt sätta priser utifrån den kapacitet som finns tillgänglig på hotellet men detta kräver samtidigt att hotellet har rätt utbildad personal för att kunna ta dessa beslut.¹²⁶

I enlighet med mottot *nordic common sense* och den enkelhet Scandic vill förmedla arbetar företaget från och med år 2006 med endast två typer av ordinarie priskategorier, Flex och Early. Flex innebär ett litet dyrare pris där gästen har möjlighet att avboka och boka om medan Early innebär att ju tidigare gästen bokar desto billigare blir priset. Vid köp av ett rum till Earlypris måste betalningen ske vid bokning och det går inte att boka om eller boka av rummet och det är inte heller möjligt att få pengarna tillbaka. Wessman anser att hotellmarknadens bokningsmönster är på väg åt det hållet i likhet med bokning av tåg- och flygbiljetter. Tanken bakom priskategorierna är att kunden inte ska förvillas av att det finns olika priser i de olika bokningskanalerna utan få samma pris oavsett vilken kanal bokningen sker genom. På Scandic Hallandia erbjuder man tre olika typer av rum; sviter, lite större superiorrum och standardrum, vilka samtliga omfattas av de två olika priskategorierna.¹²⁷

¹²⁵ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹²⁶ Ibid.

¹²⁷ Ibid.

Som Revenue Manager är det Wessman som avgör de olika priskategoriernas prisstegringsstrappor vilka baseras på den rådande efterfrågan. Till sin hjälp arbetar han med nyckeltalen Revpar och Arr och kan vid problem vända sig till företagets regionala Revenue Manager. Hotellens receptionspersonal har hand om alla bokningar som kommer genom hotellets olika kanaler. I egenskap av bokningschef stödjer Wessman denna funktion men anser att personalen inte behöver fatta några prisbeslut utan endast följa de prislistor som finns. Scandic Hotels arbetar inte med sista-minuten-priser då nyckeltalen försämras om hotellet säljer rummen för billigt. Vart gästen än vänder sig ska priset vara detsamma och det ska enligt Wessman *inte löna sig att trilla in på natten*.¹²⁸

Vid hög efterfrågan arbetar hotellet med väntelistor och inte överbokningar. Detta eftersom det förs statistik över antalet förfrågningar vilka möjliggör att förutse olika trender och tendenser. Wessman menar att det är viktigt att inte se efterfrågan som antalet sålda rum, utan som antalet förfrågningar som kommer in, eftersom detta är den verkliga efterfrågan.¹²⁹

Scandic Hallandia riktar sig främst mot affärsresenärer, idrottsrörelsen, grupper och familjer. Scandic säljer främst traditionella hotellövernattningar men har även paketerbjudanden för privatresenärer. Detta är dock inget som prioriteras i varken marknadsföring eller försäljning då företaget menar att paketerbjudanden inte överensstämmer med den enkelhet Scandic vill förmedla. Under vardagarna är beläggningen som högst och det är då främst affärsresenärer som besöker hotellet. För att locka affärsresesegmentet används olika typer av kampanjer riktade mot företag samt lojalitetsprogrammet Hilton Honors. Ett medlemskap i Hilton Honors innebär att gästen har förtur till hotellrum vid hög efterfrågan och erbjuds ofta boende till lägre priser. Gästen klassificeras enligt kategorierna blå, silver, guld eller diamant beroende på hur många nätter denna övernattar per år på Scandic och Hilton. Hotellen arrangerar bland annat Hiltonkvällar för medlemmarna vilka kan vara olika typer av aktiviteter. Vissa hotell är bättre än andra på dessa arrangemang men det övergripande intrycket är att de är mycket uppskattade av gästerna.¹³⁰

Om ett företag vill teckna avtal med Scandic så sköts det av en säljare från huvud- eller regionkontoren. Avtalspriset styrs av hur många övernattningar företaget planerar att lägga på Scandic Hotels under en viss period. Företagen kan även ingå avtal med ett specifikt Scandic

¹²⁸ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Ibid.

hotell om de vet att majoriteten av övernattningarna kommer att förläggas där.¹³¹ Scandic Hotels erbjuder även sina företagskunder bonuscheckar, som innebär att företaget inte binder sig vid ett visst antal nätter per år eller till ett visst hotell utan fritt kan använda checkarna när de vill. För att använda checkarna på vissa hotell, exempelvis i centrala Stockholm, måste gästen dock betala ett tillägg.¹³²

Scandic Hallandia riktar sig mot idrottsrörelsen med hjälp av speciella erbjudanden till förbund och föreningar. Detta gör de delvis för att öka beläggningen på helger och under lågsäsong men även för att Scandic vill förknippas med idrott och associeras med hälsa. Ett annat sätt för Scandic Hallandia att öka beläggningen under perioder med låg efterfrågan är att arbeta med grupper. Scandics grupp- och konferensavdelning i Stockholm säljer in hotellen och skriver centrala avtal med olika bussbolag från bland annat Ryssland och Polen. Gruppresenärerna besöker Halmstad främst under våren, sommaren och hösten.¹³³

På helgerna och under sommarsäsongen utgör privatresenärer den största gäst kategorin i Halmstad. Under sommarmånaderna är Halmstad välbesökt av människor från hela Sverige och det som lockar många resenärer är bland annat Tylösand. *Vi lever ju på Tylösand Beach*, som Wessman uttrycker det.¹³⁴ Bland privatresenärerna försöker Scandic locka familjer med bland annat hotellets barnmaskot ”Sigge”. Hotellet har dock inget utbrett samarbete med den lokala turistbyrån utan hjälper dem främst med offerter vid förfrågningar. Wessman förmodar att det finns andra hotell i Halmstad som har ett mer ingående samarbete. Han ser turistbyrån mer som en länk och spindeln i nätet för att locka turister till Halmstad och anser att Scandic Hallandia själva lockar till sig turisterna genom sitt starka varumärke. Idén med Scandics varumärke är att etablera och bygga detta så starkt och välkänt att gästen tar kontakt med hotellet direkt och inte via mellanhänder.¹³⁵

4.5.2 Hotel Noble House

Hotel Noble House ordinarie priser fastställs av Lyckman och Lindberg vid samma tidpunkt som de gör den årliga budgeten. HKC Hotels ägare, Kurt Östlundh, har huvudansvaret och bestämmer på vilken prisnivå hotellet ska ligga men sedan får övriga inblandade säga sitt.

¹³¹ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹³² *Bonus Cheque*, informationsfolder från Scandic Hotels.

¹³³ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Ibid.

Inom HKC Hotels ska prissättningsbesluten gå från ägaren till den centrala försäljningschefen och sedan till hotellchefen på plats, allt för att uppnå ett ordinariepris som är försvarbart.¹³⁶

Lindberg, i egenskap av Revenue Manager, gör kontinuerligt prognoser över hur den närmsta framtidens beläggning kommer att se ut. I detta arbete tittar han främst på vad som händer i regionen och framförallt då i Köpenhamn men använder också historisk data i form av statistik från förra året och året dessförinnan. Lyckman berättar att han tillsammans med Lindberg kontinuerligt fastställer de priser och kampanjer som ska ligga ute i systemen under veckorna. De gör en analys över vad som händer i regionen och utifrån denna sätter de dagspriserna vilket minskar risken för att sälja slut på rummen för tidigt och till allt för låga priser.¹³⁷

Under år 2005 försökte hotellet öka sin beläggning radikalt men år 2006 satsar hotellet istället på att försöka öka genomsnittspriset. *Beläggningen är ju inte svår att öka det är ju betydligt svårare att öka genomsnittspriset ett par tior*, konstaterar Lyckman.¹³⁸ För att öka snittpriset per rum arbetar Hotel Noble House bland annat med de befintliga kunderna och företagens avtalspriser. De använder sig då främst av de olika rumkategorierna och försöker sälja större superiorrum. De försöker även vid vissa tidpunkter med stor efterfrågan att vara lite hårdare mot de företag som har avtalspriser så att dessa inte alltid betalar för de minsta rummen trots att de bor i de större. Denna metod kallar Lyckman och Lindberg för ”upsell” och konstaterar att det är de små sakerna som tydligt visar sig i årets resultaträkning. Den ursprungliga teorin är egentligen att sälja uppifrån och ner, de dyrare rummen först och till sist de billigare standardrummen. Då har hotellet möjlighet att sälja de kvarvarande rummen till lite lägre priser om det till slut visar sig att hotellet inte kommer att bli fullt. Det är viktigt att alla berörda, och då främst receptionspersonalen som har hand om hotellets bokningar, känner till hur hotellet ska arbeta med sina rumspriser.¹³⁹

Hotel Noble House arbetar med överbokning och generellt sett överbokas det med två till fyra rum. Hotellet har en bra relation till andra hotell i omgivningen vilket gör det möjligt att flytta över gäster om överbokningen till slut inte går att lösa. Samtidigt är de flexibla när det gäller gäster som uteblir. En bokning som är garanterad av ett företag eller en resebyrå går i de flesta

¹³⁶ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Ibid.

fall att få ersättning för men vid ogaranterade bokningar finns det många gånger förmildrande omständigheter.¹⁴⁰

HKC Hotels har inget eget lojalitetsprogram men Hotel Noble House omfattas av Rica Hotels lojalitetsprogram och samarbetar med SAS Eurobonus vilket ger SAS kunder bonuspoäng även på övernattningar.¹⁴¹ Vi får intrycket av att lojalitetsprogrammet inte är något som hotellet aktivt arbetar med, kanske på grund av att hotellet snart kommer att byta varumärke. I och med övergången till Best Western Hotels kommer de att få tillgång till deras, kanske något starkare, lojalitetsprogram. Lyckman och Lindberg talar om att de istället försöker visa sin uppskattning för de stamgäster som ofta bor på Hotel Noble House med hjälp av egna resurser.

Hotel Noble House huvudsakliga gästgrupper mellan måndag och torsdag, är affärsresenärer och konfererande gäster. Hotellet får en hel del gäster från Köpenhamn då efterfrågan där periodvis är mycket stor. Lyckman och Lindberg anser att danskarna inte är lika priskänsliga som svenskarna och de betalar i större utsträckning ordinarie priser. Detta kan bland annat bero på att den svenska kronan står lågt i kurs i jämförelse med den danska. På fredagar och lördagar är det framförallt weekendgäster som kommer till Malmö för att utnyttja de olika paketlösningar hotellet erbjuder. En stor andel av dessa kommer från Smålandsregionen vilket hotellet menar inte är någon medvetet vald satsning. Denna gästgrupp är generellt stor inom hela regionen. Lyckman och Lindberg menar att för smålänningarnas del beror det på närheten till Köpenhamn och att Småland ligger så pass nära att gästerna tycker att det lönar sig att åka på en weekendresa. Det är samtidigt tillräckligt långt bort för att det ska kännas lite speciellt.¹⁴²

Hotel Noble House mest populära paketerbjudanden är de i samarbete med nöjesstället Wallmans Salonger samt Köpenhamns- och Casionpaketen. De senaste somrarna har efterfrågan på boende i Malmö ökat och Lindberg och Lyckman menar att det känns som om Malmö blir en allt attraktivare region. Det problematiska med privatgästerna är att dessa ofta tar längre tid på sig att checka in samt att tidpunkterna för in- och utcheckning är svåra att förutse och planera.¹⁴³

¹⁴⁰ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Ibid.

Lyckman och Lindberg tror att de flesta företag har någon form av avtal med olika hotellkedjor och ofta är det någon kedja de har som förstahandsval. Hotel Noble House arbetar dels med egna lokala företagsavtal men har även avtal på central nivå, inom både HKC Hotels och Rica Hotels. Beläggningen på vardagar består till minst 70 % av gäster med avtalspriser. *Det är ju avtalskunderna som vi lever på*, säger Lyckman.¹⁴⁴

Gruppresenärer bor på Hotel Noble House framförallt på sommaren och är en av anledningarna till att hotellet uppnår lönsamhet under denna period. Lyckman och Lindberg resonerar som så att hotellrum är en färskvara och att de aldrig vill stå med osålda rum, vilket gör att grupper passar bra under sommaren. Då har de även möjlighet att sälja mat eller dryck till gästerna vilket trots allt genererar en liten vinst.¹⁴⁵

4.5.3 Hotel Öresund

Hotel Öresunds ledningsgrupp sätter årligen rumspriserna och i detta arbete utgår de främst från företagets affärsidé. Andersson menar att det gäller att hitta en balans mellan hårdvaran, hotellrummen, och mjukvaran, servicen, då det är omöjligt att konkurrera med endast hårdvaran. Vanligtvis höjs rumspriserna årligen med minst 3 % då det generellt är denna ökning som årligen sker av personalens löner. Receptionspersonalen, som även har hand om hotellets bokningar, har en stor frihet vad gäller prissättning för enskilda kunder. Andersson har räknat ut den rörliga kostnaden för ett rum och under detta får ett hotellrum aldrig säljas. Han menar att det viktiga är att lära sig lyssna av vad gästen är beredd att betala. Andersson berättar att det finns de gäster som sätter i system att pruta. I de flesta fall är det bättre att sälja rummet till det pris gästen är beredd att betala än att låta rummet stå tomt. Samtidigt är det så att om hotellet lyckas höja snittpriset lite så innebär det en stor intäktsökning per år.¹⁴⁶

Varje måndag träffas hotellets ledningsgrupp för att se över bokningsläget för de kommande fyra månaderna samt diskutera och utvärdera vad som hänt de senaste månaderna. Budgetarbetet för kommande år påbörjas i september och revideras sedan i november. Andersson menar att budgetarbetet till stor del är spekulationer och att det därför är viktigt att vara lyhörd för vad som är på gång på marknaden. Andersson tycker det är positivt om företaget når upp till sin budget men att det viktigaste är att ta reda på varför det blev som det

¹⁴⁴ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

blev. Vid jämförelser mellan olika år och perioder används främst nyckeltalen för beläggning, GOP (gross operating profit), samt medelintäkten per rum. Intäkten per disponibelt rum (Revpar) är inget nyckeltal hotellet använder sig av eftersom beläggningen i en liten stad ofta är väldigt varierande.¹⁴⁷

Hotel Öresund arbetar med tio fasta priskategorier vilka de försöker att hålla sig till även om de i vissa fall kan ge procentrabatter. Utöver dessa tillkommer grupp-, sommar-, och weekendpriser samt pris för konferenslogi. Andersson uppskattar att endast 7 % av samtliga gäster betalar ordinarie pris. Han anser att det är viktigt att ha strukturerade priser då han menar att detta skapar trovärdighet. Inga dubbelrum säljs till enkelrumspriser men då hotellet främst består av dubbelrum uppgraderas många gäster utan extra kostnad. Resebyråerna får de traditionella 9 % i provision men Andersson känner att hotellet idag har ökat sin förhandlingsstyrka gentemot dessa. Tidigare dikterade resebyråerna villkoren och fanns hotellet inte med i deras system fick de inte heller några bokningar. Idag är Internet så pass utvecklat och används i sådan utsträckning av gästerna att hotellet får bokningar även utan resebyråernas förmedling.¹⁴⁸

Hotel Öresund arbetar enligt SHR:s regelverk när det gäller avbokning och gäster som inte kommer. Men då hotellet inte är fullbokat försöker de vara lite mer flexibla och lyssna på gästens eventuella förklaring. Hotel Öresund arbetar med både överbokning och väntelista vid perioder med stor efterfrågan. Som regel överbokas hotellet med ett par rum, men när det är stor efterfrågan i hela regionen är det bättre att arbeta med väntelista. För att försöka jämna ut säsongvariationerna och öka beläggningen under lågsäsong arbetar hotellet främst med rabatter.¹⁴⁹

Hotel Öresunds gästmix består av 35 % konferensgäster, 30 % affärgäster, 20 % gruppresenärer och 15 % övriga gäster. Detta är generellt utslaget över året och varierar mellan olika säsonger. Helger, sommarperioden samt veckor med helgdagar är det främst grupp- och privatresenärer som bor på hotellet. Genom olika former av paketlösningar har Hotel Öresund satsat allt mer på privatgästsegmentet de senaste åren. Paketerna utformas tillsammans med andra lokala aktörer vilket har resulterat i ibland annat golf-, fiske-, Ven- och cykelpaket.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Ibid.

Andersson berättar att de även arbetar mycket med olika idrottsförbund för att fylla både rum och konferenslokaler även på helgerna men då till pressade priser. *Du kan ju räkna hur många besökare det finns i Landskrona på hotell Öresund annars...*, säger Andersson.¹⁵¹

Hotel Öresund är mycket positiva till bussgrupper framförallt under sommarhalvåret för enligt Andersson; *vem kommer annars till Landskrona och bor på sommaren.*¹⁵² Hotellet har valt bort lågprisbussbolag som enbart strävar efter att pressa priserna då de anser att detta förstör hotellets rykte samt för att dessa samarbeten genererar väldigt lite pengar. Idag arbetar hotellet mycket med den norska bussmarknaden förutom de traditionella bussgrupperna från Tyskland.¹⁵³

4.6 Internet som boknings- och distributionskanal

Med utgångspunkt i hotellens arbete med strategi, prissättning och positionering vill vi nu utröna hur fallstudieföretagen arbetar med de Internetbaserade boknings- och distributionskanaler de medverkar i. Finns det ett enhetligt arbetssätt mellan de traditionella och de digitala kanalerna och hur är hotellens syn på Internet som boknings- och distributionskanal?

4.6.1 Scandic Hallandia

Wessman uppskattar att knappt 10 % av rumsbokningarna från privatgäster går via Internet. Om bokningarna från resebyråerna och det egna centrala bokningskontoret adderas uppgår siffran till cirka 40-50 %. Resterande bokningar kommer främst via telefon. Men Wessman anser att bokningarna via Internet ökar hela tiden men att det är svårt att skilja mellan rena Internetbokningar och de som kommer via resebyråer. Wessman tror att hotellbranschen nu är inne i en övergångsfas då gästerna antingen först ringer till hotellet och ställer frågor för att sedan gå in på Internet för att boka eller först söker information på Internet för att sedan boka via telefon. Han tror detta beror på att privatpersoner känner sig osäkra med att boka via Internet och tror att detta är en generationsfråga.¹⁵⁴

Scandic Hotels har tillsammans med Hilton Group ett antal centrala bokningsavdelningar över hela världen dit gästen kan ringa direkt och boka hotellrum på det hotell denne önskar. Scandic Hotels har på grund av sammanslagningen med Hilton Hotels fått tillgång till deras

¹⁵¹ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

CRS-system, Onq, vilket har utvecklats av Hilton Hotels själva. Onq är länkat till resebyråernas GDS-system, Amadeus, vilket är direkt sammankopplat med de enskilda Scandic och Hilton hotellens PMS-system. Detta innebär att resebyråerna alltid är uppdaterade avseende pris och tillgänglig kapacitet samt att bokningarna hamnar direkt, utan mellanhänder, i hotellens PMS-system.¹⁵⁵ Bokningssystemet Onq finns även tillgängligt för företag och privatpersoner genom Scandic Hotels webbsida. Företag som tecknat avtal har möjlighet att boka till sitt avtalspris genom detta system. Bokningarna behöver inte garanteras med kreditkort om ankomst sker innan klockan sex på kvällen. Gästen har även möjlighet att ändra och avboka rummet fram till samma tid ankomstdagen.¹⁵⁶ Denna policy kan uppfattas som en risk för de hotell som kanske inte lyckas sälja de rum som avbokas i sista stund eller som inte dyker upp men Wessman säger; *vi kan ju inte neka affärer.*¹⁵⁷

Scandic Hallandia arbetar, förutom med det egna systemet, även med andra boknings- och distributionskanaler varav Netbook och MyFidelio är de två största. Dessa arbetar alla Scandic hotell med och är på så sätt en central strategi. I dessa kanaler måste Wessman dagligen och manuellt ändra tillgänglig kapacitet och priser för att på så sätt uppnå en enhetlighet i alla systemen. Scandics ledord är *best rate guarantee* vilket innebär att kunderna ska få samma pris oavsett vilken kanal de använder sig av. Ju fler kanaler hotellet arbetar med desto mer tidskrävande blir det dagliga uppdateringsarbetet. Den största nackdelen med dessa system är att de inte är synkroniserade med varandra vilket innebär en risk att hotellrummen säljs slut i en någon kanal innan hotellet hinner upptäcka det. Wessman berättar att det finns teknik tillgänglig för att lösa detta problem men när den ska börja användas på Scandic Hallandia är ännu oklart.¹⁵⁸

I Halmstad finns det från och med år 2006 en ny Internetbaserad bokningskanal som initierats av den lokala turistbyrån. Denna har Scandic Hallandia dock valt att inte medverka i eftersom kanalen anses allt för ny och oetablerad samt för att uppdateringsarbetet med kanalerna skulle öka ytterligare. Wessman menar vidare att fler kanaler gör det svårt för hotellet att ha kontroll över vilka rum och priser som exponeras. Genom att begränsa antalet kanaler menar Wessman att kontrollen blir starkare. Han ser inte heller något behov av att finnas med i denna nya kanal då hotellets egen webbsida genererar många bokningar, det finns ett bra

¹⁵⁵ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹⁵⁶ *Hur du bokar hotellrum på 100 sekunder från din dator*, Informationsbroschyr från Scandic Hotels.

¹⁵⁷ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹⁵⁸ Ibid.

samarbete med olika resebyråer samt för att Scandic är ett så pass starkt varumärke att de kan stå utanför.¹⁵⁹

4.6.2 Hotel Noble House

Hotel Noble House exponeras på både HKC Hotels och Rica Hotels webbsidor där innehållet uppdateras av hotellen själva. För kunden är det möjligt att boka rum direkt på Rica Hotels webbsida men inte på HKC Hotels. Totalt arbetar Hotel Noble House med sju olika Internetbaserade bokningskanaler som förutom Rica Hotels webbsida är, GDS-systemet Amadeus, hotels.com, Expedia.com¹⁶⁰, Hotelzon Netbook¹⁶¹, Hotellbanken samt City Break via Malmö Turisms webbsida. De Internetbaserade kanalerna uppdateras av Lindberg några gånger per vecka. Uppskattningsvis kommer cirka 50-60 % av det totala antalet bokningar via de Internetbaserade kanalerna varav Amadeus är den största avseende affärsresenärer. Resterande bokningar kommer via telefon och fax vilka Lindberg anser vara mer tidskrävande.¹⁶²

City Break är ett system som används av de lokala turistorganisationerna i många större städer. Via webbsidan är det möjligt att boka boende på de hotell som medverkar. För Hotel Noble House del är det främst småföretagare och fritidsresenärer som bokar via denna kanal. Förutom Amadeus kommer de flesta Internetbokningarna via Netbook och Hotellbanken. Lyckman och Lindberg påpekar att de känt av trenden att; *folk sitter hemma på kammaren och bokar för att slippa ringa resebyrån*.¹⁶³ Andelen som bokar via Internet anser de ha gått upp mot vad det var för några år sedan. För många företag är det möjligt att boka till avtalspriser i vissa system vilket gör att dessa kan boka via Internet till rätt pris.¹⁶⁴

Lindberg märker att många kunder hittar hotellet via dessa kanaler men att de sedan ringer till hotellet trots att det går att boka via webbsidan. Då kunden ringer tar de gärna bokningen via telefon bland annat för att öka gästens bekvämlighet och för att hotellet då inte behöver betala de kommissioner som en bokning via Internet kostar. Att finnas med i de olika bokningskanalerna på Internet medför ofta en fast kostnad samtidigt som varje enskild bokning omfattas av olika avgifter och provisioner. Detta kan i vissa fall innebära upp till tre

¹⁵⁹ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

¹⁶⁰ Se bilaga 2

¹⁶¹ Se bilaga 3

¹⁶² Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ Ibid.

olika kostnader per bokning. Trots detta anser Hotel Noble House att de inte hade överlevt utan dessa kanaler. Lindberg menar att de olika kostnaderna är något som hotellet måste ta i beaktning när de sätter priserna.¹⁶⁵

De Internetbaserade kanalerna används även av Hotel Noble House för att jämföra prisläget under specifika dagar med konkurrenterna. Hotellet går då in i någon av kanalerna, främst Amadeus och City Break, där även konkurrenterna finns med och kontrollerar hur deras egna priser ligger i jämförelse med dessa. Detta ger hotellet realtidsinformation och fungerar som ett komplement till The Daily Bench som endast producerar historisk data.¹⁶⁶

Lyckman och Lindberg menar att det är viktigt att det utbud som erbjuds via Internet är i enhetlighet med företagets övergripande strategi. De anser att Internet är en bra försäljningskanal då kunden själv kan genomföra bokningen. Men när bokningen når hotellet är det trots allt någon som måste lägga in den i hotellets eget PMS-system. Ett framtida önskemål menar de är att kanalerna borde se likadana ut och att en ändring på ett ställe med automatik skulle ändras i alla systemen. Detta menar de är den största problematiken med de Internetbaserade kanalerna som idag inte kan frångås.¹⁶⁷

4.6.3 Hotel Öresund

Under 2006 bygger Hotel Öresund en ny webbsida då de anser det viktigt att förnya sig. Via den webbsida hotellet har idag kan gästen boka rum via ett standardiserat e-postformulär. Andersson uppskattar att cirka 25 % av alla bokningar kommer via Internet. Uppfattningen är att alla gästsegment bokar via Internet och att det därför är svårt att urskilja ett mönster. Han menar att det är vanligt att gäster söker information via Internet för att sedan ringa till hotellet för att boka. Han tror att detta beror på att människor vill ha bekräftelse av en fysisk person. Andersson anser att Internet är överreklamerat som bokningskanal och med detta menar han att det är få personer vill ge ut sitt kreditkortsnummer på nätet samt att Internet är kliniskt vilket gör det svårt att få in den personliga känslan.¹⁶⁸

Enligt Hotel Öresunds hotellchef Kerstin Jörgensen använder sig hotellet av sju olika Internetbaserade kanaler, däribland City Break, boka.se och HRS (Hotel Reservation Service).

¹⁶⁵ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

Både boka.se och HRS har förgreningar till en mängd olika webbsidor vilket gör att hotellet sammanlagt exponeras på ett 20-tal platser på Internet. Hotellet finns även med på två tyska webbsidor då tyskarna är en stor gästgrupp under sommarmånaderna. Hotellet erbjuder golfpaket via golfportalen.com vilket innebär att erbjudanden är tillgängliga både på den svenska, danska och engelska marknaden. Många stora och internationella företagskunder såsom Rohm & Haas och Rubbermaid har egna centrala bokningssystem för företagets anställda och även där finns Hotel Öresund med och exponerar sina avtalspriser. Vad gäller konferenser använder sig hotellet bland annat av den Internetbaserade bokningskanalen Informus som är en sökmotor där hotellet lägger ut ett allotment där kunden sedan kan ställa en förfrågan om ledig kapacitet. Kanalen omfattar både bokningar och offertförfrågningar. De priser som ligger ute i de olika systemen är ordinariepriser och uppdateras därför inte. Då hotellet har full beläggning är den enda gången Jörgensen uppdaterar i systemen.¹⁶⁹

Landskronas turistbyrå erbjuder sedan en kort tid tillbaka bokningskanalen City Break via sin webbsida. Där finns Hotel Öresund med och erbjuder främst olika paketlösningarna och riktar sig därmed i första hand till privatresenärer. Kanalens funktion och framgång är ännu svår att bedöma då den inte varit i bruk någon längre tid.¹⁷⁰

Andersson berättar att hotellet tidigare fanns med i Amadeus men numera gått ur. Anledningen till detta var de många mellanhänder som bokningen passerade genom och som då tog betalt. *Det finns ju ingen anledning, gästen kanske går in på vår hemsida och bokar så kostar det 0 kronor,* säger Andersson.¹⁷¹ Andersson inser att hotellet kan gå miste om bokningar via denna kanal från stora företag som har resebyråavtal och är tvungna att använda sig av denna. Tidigare fanns även ett resebyråavtalspris tillgängligt i kanalerna men då resebyråerna krävde nio procents provision även på deras rabatterade priser övergick hotellet till att enbart erbjuda ordinariepriser. Andersson tror dock att de Internetbaserade bokningskanalerna kommer att öka sin andel bokningar till hotellet men även att resebyråerna kommer att tvingas till att börja arbeta på ett nytt sätt. Han tror att affärsresebyråerna kommer att sälja mer konferenser och mindre rena övernattningar då dessa ”enklare” bokningar kommer att skötas av gästen själv via Internet.¹⁷²

¹⁶⁹ Telefonintervju med Kerstin Jörgensen, Hotellchef, Hotel Öresund, 2006-05-03.

¹⁷⁰ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ibid.

Den största begränsningen med Internet som bokningskanal uttrycker Andersson på följande sätt; *begränsningen är inte tekniken, begränsningen är människan*.¹⁷³ Med detta menar han att han tror det tar tid att få kunderna att hitta dessa kanaler och att detta framförallt beror på att användningen av Internet är en generationsfråga.¹⁷⁴

I detta kapitel har vi fått ett grepp om den miljö där de svenska hotellen idag verkar samt den teknologiska utveckling som skett. Vi har även tagit upp exempel på hur tre hotell med olika karaktäristik arbetar med strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal. I nästa kapitel kommer vi att ställa dessa exempel i relation till den teori som tidigare presenterats för att på så sätt försöka se hur hotellen kan optimera sina intäkter i de Internetbaserade kanalerna.

¹⁷³ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

¹⁷⁴ Ibid.

5. Analys

5.1 *Analys av den svenska hotellbranschen*

Ett företags strategiska arbete tar sin utgångspunkt i den bransch där företaget verkar. Branschens förutsättningar avgör den vinstpotential som företaget har möjlighet att få ta del av och det är utifrån dessa förutsättningar som företaget bör formera sin strategi. Därför kommer vi att analysera de tre faktorer vi identifierat som avgörande för hotellföretagens lönsamhet samt de marknadsmiljöer våra tre fallföretag verkar i. De eventuella likheter och skillnader som upptäcks kan vara en del av förklaringen till hur företagen arbetar med strategi, prissättning, positionering och därmed intäktsoptimering.

5.1.1 **Konkurrens mellan nuvarande företag inom branschen**

Den svenska hotellbranschen är idag inne i en tillväxtfas vilket beror på den nationella ekonomins uppgång. Uppgången kännetecknas av att hushållen har mer pengar att spendera samt att näringslivsaktiviteterna ökar. Hotellbranschen är en mycket konjunkturkänslig bransch och är vid lågkonjunktur ofta en av de första branscher som drabbas av hushållens och företagens besparingar. Lågkonjunkturerna medför att branschen då går in i en fas präglad av mognad och stagnation. De främsta tecknen som idag tyder på att det går bra för de svenska hotellen är att nya hotellprojekt startar samt att det finns ett ökat intresse hos utländska hotellkedjor för att etablera sig på den svenska marknaden. Trots detta har Sverige fortfarande en låg beläggningsgrad i jämförelse med andra europeiska länder. Detta kan tolkas som att det råder överkapacitet i hotellbranschen men då det trots allt är en relativt lönsam bransch kan vi anta att hotellen hittar andra sätt att generera intäkter. Fritidssegmentet i Sverige har inte haft som tradition att använda hotell på sina resor utan istället bo på camping och vandrarhem. Vi tror dock, även om det är affärssegmentet som ökar mest, att hotellbranschen går mot en utveckling där fritidssegmentet blir en allt starkare målgrupp. Detta eftersom denna typ av resenärer tenderar att vilja unna sig lyx och rekreation, något som hotellen idag kan erbjuda.

En problematik som kan uppstå i hotellbranschen är då det råder överkapacitet eftersom avvecklingsbarriärerna är höga. Ett hotellrum går inte bara att stänga eller ta bort utan kostnad. Istället måste hotellet hitta en alternativ användning av ytan som genererar intäkter eller skapar ett mervärde.

Då tillväxten främst sker i Sveriges största städer samt på de största turistmålen kommer konkurrensen att intensifieras på dessa platser. Dock finns det idag ingen utpräglad priskonkurrens i branschen då hotellen ofta ligger på samma prisnivå i förhållande till de faciliteter och den standard de erbjuder. Istället differentierar aktörerna sig genom varumärke, lojalitetsprogram och lokalisering. De kedjor med en bred lokalisering i Sverige lockar ofta stora företag som har behov av övernattningar på olika destinationer. Kedjorna uppnår även stordriftsfördelar genom gemensamma inköp och marknadsföringsinsatser samt genom lojalitetsprogrammen. De besitter även stor kunskap och kompetens samt har finansiella möjligheter att kunna utnyttja denna resurs på bästa sätt. Med hjälp av kapital har de större kedjorna även möjlighet att snabbt kunna ändra sitt utbud efter den efterfrågan som råder. Trots hotellkedjornas fördelar uppnår de fristående hotellen samma procentuella ökning av både beläggning och intäkter. I mindre städer har de fristående hotellen fördel då konkurrensen ofta är låg eftersom kedjorna sällan etablerar sig på dessa orter. Detta skapar möjligheter för de fristående hotellen att stärka sitt varumärke lokalt och bearbeta företagen i sin omedelbara omgivning.

5.1.2 Hot från nya aktörer i branschen

Tillväxten i den svenska ekonomin ökar lönsamheten inom hotellbranschen och därmed lockas nya aktörer till att etablera sig på marknaden. Detta sker främst i form av nya hotellbyggnadsprojekt, utländska kedjors strategiska samarbeten och uppköp av befintliga hotell. Nybyggnationer sker i de större städerna och på platser med hög efterfrågan och då främst av redan etablerade varumärken. Detta sker dock inte i någon större utsträckning. Vanligare är det att redan befintliga hotell byter ägare eller att fristående hotell ingår samarbete med en kedja. Att bygga ett helt nytt hotell har ett antal juridiska hinder och byggnationen måste godkännas hos ett antal instanser vilket medför att det är vanligare att ta över redan befintliga verksamheter.

De inträdesbarriärer som möter en ny aktör är behovet av en anläggning samt att det finns ett gästunderlag. Det är även viktigt att ha ett starkt varumärke vilket gör det svårt för fristående aktörer att slå sig fram genom nyetableringar. Stora utländska kedjor kan ha det lättare att ta sig in på den svenska marknaden om de redan i sina befintliga etableringsländer uppnått konkurrenskraftiga stordriftsfördelar som kan appliceras på den nya marknaden. Förhoppningsvis besitter de även ett starkt kapital vilket gör att de kan konkurrera med redan etablerade hotellkedjor. Dessa aktörer har ofta ett redan etablerat kundunderlag som kan lockas till deras nya anläggningar. De varumärken som först etablerat sig på en marknad har

dock uppnått fördelen med en stark varumärkeskännedom i landet vilket kan vara svårt för nya kedjor att uppnå.

Fördelningen mellan olika hotellkategorier i Sverige är något skev. De flesta hotell är eller strävar efter att bli fyrstjärniga vilket innebär ett överskott av dessa. Femstjärniga hotell är svåra att få lönsamma i Sverige då efterfrågan på dessa främst finns i landets tre största städer. Då det endast finns ett fåtal aktörer inom lågprissegmentet, en- och tvåstjärniga hotell, tror vi att det här finns affärsmöjligheter för nya aktörer som är villiga att komma in och fylla detta tomrum.

5.1.3 Köparnas förhandlingsstyrka

Kundernas förhandlingsstyrka på den svenska hotellmarknaden är stark då utbudet består av många men snarlika hotell. Försöken att differentiera sig sker med hjälp av varumärken, lokalisering och lojalitetsprogram med syfte att skapa lojala kunder. Då kostnaden för att byta leverantör är obefintlig för den enskilde resenären, tenderar lojaliteten att vara svag. Istället väljer resenären hotell utifrån andra kriterier så som priset, resans syfte eller lokaliseringen. Dock finns det resenärer som är varumärkeslojala av personliga skäl eller för att de helt enkelt trivs på ett visst hotell. Kundens priskänslighet är mycket beroende av vem som betalar för rummet. En resenär som reser i tjänsten och vars företag betalar för övernattningen är mindre priskänslig än privatresenären som betalar med egna medel. Det finns däremot en högre grad av lojalitet hos företagskunder med avtal hos en hotellkedja. Genom att garantera ett visst antal övernattningar inom kedjan per år är deras anställda bundna till att använda sig av denna. Företagskunder kan dock vid de årliga förhandlingarna av avtalspriser spela ut hotell mot varandra för att på så sätt få ett lägre pris. De företag som årligen lägger många övernattningar på hotell är åtråvärda då dessa garanterar hotellet en viss konstant beläggning och intäkt. För företagen medför det en viss kostnad att byta leverantör då förhandlingar och nya avtal ska skrivas och faktureringen ska godkännas.

Till hotellets kunder räknas även de som distribuerar hotellets produkter i andra eller tredje hand. Då försäljningen via Internetbaserade boknings- och distributionskanaler ökar får distributören en ökad betydelse som länk mellan kund och leverantör. Traditionella resebyråer har sedan länge haft en stark roll där de, i utbyte mot att de marknadsför hotellet och deras produkter, erhåller en provision på det sålda beloppet. På samma sätt fungerar de Internetbaserade kanalerna. Hotellen har idag inte råd att stå utanför dessa då det är en viktig marknadsföringskanal men samtidigt krävs det att hotellen arbetar mer aktivt med strategi,

prissättning och för att sänka sina distributionskostnader. Genom Internet har den enskilde kunden fått en ökad förhandlingsstyrka då denne på ett enkelt sätt kan jämföra priser mellan olika boendialternativ. Detta har gjort kunden mer priskänslig och mindre lojal eftersom denne nu har möjlighet att skapa sig en översikt och kan göra jämförelser mellan det utbud som finns.

Ett sätt att arbeta med kundernas priskänslighet är att ingå strategiska samarbeten med andra typer av aktörer för att kunna erbjuda paketlösningar till förmånliga priser. Detta kan till exempel ske tillsammans med lågprisflygbolagen, en specifik attraktion på orten eller en förening där erbjudanden går ut till medlemmarna. Samtidigt måste hotellen arbeta med sina egna attribut så att kunden blir lojal hos det enskilda hotellet även om gästen kanske inte alltid är lojal mot den kedja hotellet ingår i.

5.1.4 Fallföretagens miljöer

Halmstad kommer på plats nummer 14 avseende antalet sålda hotellrum i Sverige under år 2005. Av fallstudiens tre städer har Halmstad störst antal fritidsresenärer vilket förmodligen beror på stadens profilering som sommarstad och närheten till stranden i Tylösand. Halmstad har även högst Average Room Rate av de tre fallstudiestäderna vilket vi tror beror på att hotellen i Halmstad även under sommaren kan ta ut höga priser vilket förbättrar årets snittpriser. Konkurrensen bland hotellen i centrala Halmstad är stor då de alla erbjuder likartade produkter i form av hotellrum, restaurang och konferensmöjligheter för mindre grupper. Hotel Tylösand utanför staden anses som en klass för sig och inte som en konkurrent då de attraherar stora konferens- och kongressgrupper som de andra hotellen inte har möjlighet att ta emot.

Malmö är Sveriges tredje största stad både avseende fysisk storlek och antalet hotellrum. Majoriteten av de kedjor som finns representerade i Sverige är lokaliserade här. De flesta av hotellen har klassificeringen fyrstjärniga men det finns även hotell i lågprisklassen samt ett femstjärnigt hotell. Hotellens utbud är relativt homogent och det är av stor vikt att försöka hitta sin profil och marknadsföra sig genom detta. Varumärket spelar stor roll i gästernas val av boende då många har en viss kedja som förstahandsval. Företagsavtalen och affärsresenärerna är viktiga för hotellen och står för den största delen av hotellens beläggning. Malmö har en stor andel gruppresenärer men är inte en utpräglad konferensstad. Av fallstudiernas städer har Malmö högst andel utländska gäster vilket vi tror beror på närheten till Köpenhamn och flygplatsen Kastrup. Malmö har högst beläggning av våra fallstudiestäder

och ligger en bra bit över landets genomsnittliga beläggning. Vi anser detta beror på att Malmö ligger centralt i den expansiva Öresundsregionen samt för att det är landets tredje största stad.

5.2 Strategi

I detta avsnitt kommer vi att analysera hur våra fallstudieföretag arbetar med strategi och positionering på den lokala marknaden vars karaktäristika framhävts i stycket ovan. Vi kommer även att analysera eventuella likheter och skillnader mellan hotellens sätt att arbeta och vad detta kan bero på.

5.2.1 Scandic Hallandia

Scandic Hotels har utformat ett centralt motto, *nordic common sense*, vilket alla Scandic hotell arbetar utifrån. Syftet med detta motto är att gästen ska känna igen sig på samtliga hotell. Scandic Hallandia anser sig ha en stark förankring i detta motto och tolkar det såsom att det ska vara enkelt och prisvärt att utnyttja hotellets tjänster. För en stor hotellkedja som Scandic Hotels är det viktigt att ha en gemensam vision att arbeta utifrån men samtidigt uppstår risken att denna vision tolkas på olika sätt av de olika anläggningarna. Scandic Hotels består av 65 olika hotell i Sverige vilka skiljer sig ifrån varandra beträffande standard, lokalisering och utbud. Detta kan göra det svårt för gästen att se ett samband mellan hotellen. Då mottot utvecklats på central nivå menar vi att Scandic har gjort det misstag som Mintzberg anser vara företagets vanligaste, att skilja formulerandet av strategin från den operativa verksamheten. I stora kedjor med många enheter krävs det att huvudkontoret utarbetar riktningen för resten av verksamheten. Scandic Hotels följer Mintzbergs tankar om strategiimplementering även om visionen utarbetas och kodifieras centralt. I det lokala strategiska arbetet förser huvudkontoret enheterna med ett antal verktyg som tillåter det enskilda hotellet att bryta ner strategin till mer generella handlingsplaner. Vi antar att det görs en uppföljning, konversation, mellan det enskilda hotellet och huvudkontoret i vilken de utvärderar hur hotellet arbetat med strategin och vilka resultat detta medfört. Då Scandic delat in sina hotell i regioner utifrån den lokalisering och de kundkategorier hotellet har kan de uppnå en viss homogenitet avseende strategin mellan de hotell som ingår i samma region.

Scandic Hallandia positionerar sig på hotellmarknaden i Halmstad som ett övernattningshotell som kan erbjuda mindre konferensfaciliteter. Då efterfrågan på konferensmöjligheter i Halmstad ökar genomför hotellet under 2006 en renovering av sin konferensavdelning. I och med denna satsning sker en tydligare profilering mot konferenssegmentet vilket innebär att

Scandic Hallandia inom den närmsta framtiden kan få en unik position som konferenshotell. Då Scandic arbetar utifrån målet att det ska vara enkelt och prisvärt att utnyttja hotellets tjänster är det viktigt att hålla fast vid detta även vid lanseringen av Scandic Hallandias nya konferensavdelning. Genom att göra så upprätthålls den enhetlighet som eftersträvas och kontinuitet präglar det strategiska arbetet. Scandic Hallandia visar tydligt hur de gör prioriteringar för att inte tappa fokus. De arbetar helst inte med olika typer av paketslösningar, trots att konkurrenterna gör det, då de anser att detta krånglar till den enkelhet hotellkedjan försöker förmedla. Resultatet av hotellets positioneringsstrategi erhålls genom statistik från SCB vilken utvisar hotellets position i förhållande till sina konkurrenter. Detta anser vi vara ett sätt att ha kontroll på sin position och konkurrenternas agerande. Tyvärr är SCB:s statistik något inaktuell när den väl når hotellen efter insamling, sammanställning och presentation. För att hålla sig a jour bör hotellet överväga andra typer av informationskällor som komplement.

Vi anser att Scandic Hallandia arbetar utifrån en differentieringsstrategi då de är det enda Scandic hotellet i Halmstad. De får på så sätt tillgång till Scandics lojala kunder samt de kunder som väljer Scandic på grund av varumärkeskänedom. Centrala marknadsföringskampanjer och sponsring av olika arrangemang där endast varumärket syns är därför värdefullt och skapar en hög varumärkeskänedom. Detta anser vi kan utgöra en hållbar konkurrensfördel för Scandic Hotels som helhet.

5.2.2 Hotel Noble House

HKC Hotels affärsidé är av mer konkret karaktär och specificerar vilka attribut de olika hotellen ska erbjuda. Detta underlättar och skapar en utgångspunkt för hotellens strategiska arbete lokalt. Hotel Noble House arbetar efter en egen strategi anpassad efter sin lokala marknad och marknadsförs under varumärket Rica Hotels. Detta anser vi vara viktigt för att kunna etablera hotellet på den lokala marknaden. Vid den renovering som genomfördes 2005 av Hotel Noble House hade de siktet på att bli *Malmös tuffaste hotell* och då konceptet idag ytterligare förstärkts av personalens klädsel skapas en form av enhetlighet. Det är svårt att sätta HKC Hotels strategiska arbete i ett teoretiskt sammanhang då detta präglas av spontanitet, dialog och samarbete. De har en tydlig grund att utgå ifrån och hotellens ägare är engagerad i de olika hotellens profileringsarbete samtidigt som de enskilda hotellen anses ha bäst kännedom om den lokala marknaden för att kunna fatta rätt beslut. Detta innebär att ägaren överlåter det strategiska beslutsfattandet till dem som sedan operativt ska utföra dessa. Strategin med att marknadsföras under ett annat varumärke anser vi bero på att de på så sätt

kan nå ut till fler potentiella kunder. Att samarbeta med ett starkt varumärke är viktigt framförallt för hotell som verkar i en storstad där många andra varumärken slåss om kunderna. Tyvärr visade det sig att samarbetet med Rica Hotels inte föll så väl ut som de förväntat sig. Detta beror på att Rica Hotels varumärke inte uppnått ett starkt anseende på den svenska marknaden och nu ställs förhoppningar på ett samarbete med Best Western Hotels istället.

Att hotellet numera klassificeras som fyrstjärnigt och når upp till de krav som ställs för detta är förenligt med HKC Hotels övergripande strategi. Hotel Noble House använder sig av en kombination av källor för att ta reda på hur de står sig i konkurrensen både avseende pris och position. De går själva aktivt ut och söker i olika bokningskanaler för att få reda på konkurrenternas dagspris samt använder statistik från både The Daily Bench och SCB. Genom detta får de kontinuerligt aktuell information om sin position på den hårt konkurrensutsatta hotellmarknaden i Malmö.

En av Hotel Noble House främsta konkurrensfördelar menar vi är personalens attityd och inställning. Den avslappnade stämningen och viljan att fixa det mesta tror vi smittar av sig på gästerna som får en positiv upplevelse av hotellen. Men denna typ av konkurrensfördel kan lätt förgöras genom att något inträffar som skapar dålig stämning bland de anställda. Den nya profileringen känns fräsch och annorlunda vilket kan krävas för att utmärka sig i en stad som Malmö med ett homogent utbud. Naturligtvis kan denna konkurrensfördel imiteras av andra men här har Hotel Noble House en fördel i att vara först. Genom detta drar vi slutsatsen att även Hotel Noble House arbetar med en differentieringsstrategi då de profilerar sig på ett visst sätt och tillsammans med ett varumärke samtidigt som de riktar sig mot en bred målgrupp vilket inte tyder på någon fokuseringsstrategi.

5.2.3 Hotel Öresund

Hotel Öresund arbetar utifrån en något diffus vision, *att alltid ge en högre upplevelse än vad kunden förväntar sig*. Denna vision konkretiseras något med hjälp av affärsidén som anger vad och på vilket sätt visionen ska uppnås. Visionen och affärsidén grundar sig i ett konkret ekonomiskt mål på önskad avkastning. Göran Andersson i egenskap av VD och hotelldirektör har utformat dessa kodifierade verktyg och det är sedan upp till de ansvariga inom varje avdelning att detaljera och omsätta dessa operativt så att det övergripande målet kan nås. Främst arbetar hotellet med budget som verktyg vilka följs upp och utvärderas kontinuerligt. Detta arbetssätt kan ses som ett typexempel på Mintzbergs tankar. Vi menar att detta fungerar

i detta fall då det rör sig om en enhet där alla nyckelpersoner dagligen finns närvarande och kan reflektera över hur strategin fungerar rent operativt. Samtidigt som detta kan vara ett bra sätt att arbeta på går hotellet miste om de fördelar som endast stora organisationer kan uppnå såsom tid, kompetens och resurser för att utarbeta en genomtänkt och konkret strategi.

Hotel Öresunds mål är att positionera sig som det största konferens- och arrangemangshotellet på den nordvästskånska marknaden. Svårigheten med denna positionering anser Göran Andersson vara att de samtidigt måste positionera Landskrona som en attraktiv stad att besöka. För att göra detta krävs samarbete med andra instanser i Landskrona såsom kommun och näringsliv. Hotellet försöker stärka sin profil genom att arbeta med den befintliga anläggningen och utöka sina strategiska samarbeten för att kunna erbjuda ett brett utbud av aktiviteter. Genom samarbeten med andra företag utökar hotellet sin värdekedja vilket kan medföra att de har svårt att kontrollera gästens upplevelser i alla avseende. Positionen på den lokala marknaden är tydlig då de uppskattningsvis har 70 % av den lokala marknaden. Detta innebär både för- och nackdelar då de anlitas för många olika typer av arrangemang varav vissa görs på rent ideell basis. Samtidigt kan hotellet inte tacka nej utan måste finnas tillgängliga för alla typer av arrangemang. Detta innebär att hotellet inte anser sig ha möjligheten att prioritera och på så sätt har de svårt att uppnå kontinuitet och enighet i sin positionering.

Hotel Öresund menar vi arbetar utifrån en blandning av differentieringsstrategi, genom det utbud hotellet erbjuder, och en fokuseringsstrategi då de utför ett omfattande arbete med att identifiera sina målgrupper och segmentera sin marknad. Detta kommer vi att beröra närmare i nästa avsnitt om prissättning. Hotellets stora konferenskapacitet kan vara svår för andra hotell i de närliggande storstäderna att matcha. På Hotel Öresund finns hela utbudet i samma byggnad vilket innebär en bekvämlighet för gästen. Hotellet har dessutom ett mycket utvecklat och brett utbud av arrangemang genom samarbeten med andra lokala aktörer. Naturligtvis kan dessa samarbeten imiteras av andra hotell men då många av aktiviteterna är specifika för Landskrona utgör dessa en hållbar konkurrensfördel.

5.3 Prissättning

Strategin är ett sätt för företaget att uttrycka på vilket sätt de ska kunna uppnå det grundläggande målet, ökad lönsamhet. Prissättningen är en del av företagets strategiska arbete vilket enligt vår teoretiska koppling grundar sig på de marknadsförutsättningar som råder samt hur företaget vill positionera sig på marknaden. I detta avsnitt ska vi analysera

fallföretagens arbete med prissättning, marknadssegmentering och prisdifferentiering vilka är de faktorer som kan hjälpa företaget att optimera sina intäkter och därmed uppnå ökad lönsamhet.

5.3.1 Scandic Hallandia

Prissättningsarbetet inom Scandic Hotels sker centralt från huvudkontoret en gång per år och den teknik som ligger till grund för arbetet är marknadsprissättning. Som kedja har företaget tillgång till stora mängder statistik och data vilket de använder i sitt prognostiserings- och analysarbete. Detta informationsövertag ser vi som en klar fördel i jämförelse med de fristående hotellen vilka ofta enbart har data och statistik från sitt egna företag att utgå ifrån. Trots att Scandic Hotels huvudkontor har en dialog med de enskilda hotellen inför prissättningsarbetet får vi intrycket av att det enskilda hotellet i slutändan inte har så mycket att säga till om vad gäller de ordinarie priser som fastställs. Scandic Hallandia anser det vara viktigt att som kedja förmedla en enhetlig bild och att inte förvirra gästen genom att erbjuda många olika priskategorier. *Ibland missar man ju affärer men det är så det är. Man ska inte tjäna på att kohandla, vi ska ligga rätt från början, det är det som är huvudregeln*, säger Wessman.¹⁷⁵ Wessman menar att en annan anledning till att inte lätta på reglerna genom att ge rabatter eller sista-minuten-priser, är att de nyckeltal han som bokningschef arbetar mot då lätt försämras. Tanken med denna huvudregel menar vi är god men vi tror dock att en ökad flexibilitet och ett större handlingsutrymme vid försäljningsögonblicket hade kunnat öka såväl det upplevda kundvärdet som de enskilda hotellens intäkter. Dock står introducerandet av de två priskategorierna Flex och Early i kontrast till ett sådant förslag då dessa bygger på fasta priser. Flex och Early kan ses som utgångspriser men då det är upp till varje enskilt hotell att själva bestämma hur prisstegringstrappan ska se ut. Vi menar att detta är ett system som fyller sin funktion väl utan att för den sakens skull vara statistiskt eller hämmande för de enskilda hotellen i sitt arbete med att optimera sina intäkter. Enligt Scandic är tanken bakom dessa priskategorier att göra det enklare för kunden. Dock vill vi betona de fördelar hotellen har att hämta. Genom dessa priskategorier försöker Scandic förändra och styra sina gästers bokningsbeteende vilket leder till att hotellen tidigare får en ökad vetskap om hur efterfrågan för en viss period kommer att se ut. Denna typ av information är värdefull vid fastställandet av prisstegringstrappan och för planeringsarbetet rent generellt.

¹⁷⁵ Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och bokningschef, Scandic Hallandia, 2006-04-25.

En av riskerna med denna typ av priskategorier är att kunderna kan uppfatta prissättningen som orättvis och för att undvika detta krävs det tydlig information om de regler och restriktioner som gäller vid bokningen. Dock har liknande priskategorier och bokningsregler länge använts med gott resultat inom tåg- och flygbranschen varpå vi menar att systemet har möjlighet att falla väl ut även på hotellmarknaden. Dock ser vi en risk i att om Scandic blir ensamman med att arbeta på detta sätt skulle kunna få gästerna att ifrågasätta, det ifrån andra hotell, avvikande systemet.

Det tillfället då det enskilda hotellet fritt kan sätta sina egna priser är vid förfrågningar från större grupper. Hotellet använder sig då av kundprissättning eftersom kundens betalningsvilja tenderar att sjunka i takt med att dennes förhandlingsstyrka ökar och större grupper kräver ofta ett rabatterat pris. Av denna anledning ser vi det som klokt att låta de enskilda hotellen från fall till fall och utifrån rådande efterfrågan och tillgänglig kapacitet, själva ta fram offerter till grupper.

Inom Scandic Hotels AB utformas all marknadsföring och alla erbjudande gemensamt för hela kedjan. De enskilda hotellen utför inte någon egen marknadssegmentering eller riktar erbjudanden till specifika gästsegment. Istället fokuserar hotellen på att öka lojaliteten hos de befintliga gästerna genom avtal och lojalitetsprogram. För att öka beläggningen under veckosluten och sommarmånaderna arbetar kedjan med förmånliga priser för idrottsförbund och föreningar. Att rikta sig mot idrottsrörelsen är ett strategiskt val då kedjan gärna vill förknippas med idrott och hälsa. Scandic Hotels har en tydlig plan för att attrahera gäster till veckans samtliga dagar, året runt. Dock finner vi det anmärkningsvärt hur företaget väljer att arbeta med sina paketlösningar. Baktanken med att skapa ett visst paket borde vara att attrahera ett visst gästsegment och att då inte marknadsföra detta eller försöka få gästerna att köpa paketet menar vi ter sig aningen motstridigt.

Vidare tror vi att de enskilda hotellen inom kedjan hade haft att vinna på att få marknadsföra sig själva och sina unika värden för att inte enbart bli marknadsförda som en del av kedjan. Vi menar att det är viktigt för hotellet att ha en stark lokal förankring även om de är en del av en central kedja. Detta för att kunna differentiera sig på den lokala marknaden och på så sätt kunna ta tillvara på den lönsamhetspotential där finns.

5.3.2 Hotel Noble House

I prissättningsarbetet på Hotel Noble House är det företagets ägare som ger de centrala försäljningscheferna riktlinjer för vilken prisnivå ordinariepris ska ligga på. Denne har sedan i uppgift att informera respektive hotellchef. Den teknik som används för prissättningsbeslut är en kombination av konkurrens- och marknadsprissättning. *Att inte avvika för mycket ifrån konkurrenternas priser är viktigt för att kunna försvara sina egna priser,* menar Lindberg.¹⁷⁶ Då konkurrensen är stark från hotell i såväl Malmö som Köpenhamn får konkurrenternas priser ses som ett riktmärke och Lyckman betonar att det främst är marknadskrafterna som styr priserna. Trots att prissättningsprocessen präglas av en tydlig hierarkisk struktur får vi en känsla av att hotellet är relativt fritt att ta egna beslut. Med utgångspunkt i de ordinarie priserna har de möjlighet att sätta de priser de anser vara lämpliga med hänsyn till rådande omständigheter. *Vi har ju det ordinarie priset att jobba ifrån om man sen jobbar uppåt eller neråt beroende vilken tid på året och vilket tryck det är i stan,* säger Lyckman.¹⁷⁷ Detta förtroende tror vi baseras på att företagets ledning insett att det är personerna på plats som bäst känner sin marknad, vad den vill ha och till vilket pris.

Hotel Noble House största gästsegment är affärsresenärer, weekendgäster och sommarturister. Affärsresenärerna är ett segment hotellet strategiskt valt att rikta sig mot genom förmånliga avtalspriser samt genom att kunna erbjuda mindre konferensfaciliteter. Med hjälp av paketylösningar försöker de attrahera weekendresenärer, varav den största andelen kommer från Småland. Dock är det ingen medveten strategi från hotellets sida att locka gäster från just denna region.

För att optimera sina intäkter menar Lyckman att det är viktigt att ha vetskap om vad som händer i regionen då det annars finns risk att rummen på ett tidigt plan säljs för billigt. Ofta ökar efterfrågan och gästernas betalningsvilja i takt med att den aktuella händelsen närmar sig och att spara produkterna till sina värdefullaste gäster menar Cross är grundläggande för ett lyckat Revenue Managementarbete. För att kunna reglera priserna i takt med att efterfrågan förändras är analys- och prognostiseringsarbetet ett ständigt närvarande inslag i det dagliga arbetet på Hotel Noble House. Lindberg och Lyckman går vid årets början igenom de kommande händelserna i regionen och de anställda noterar löpande, på en tavla i receptionens

¹⁷⁶ Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, 2006-04-11.

¹⁷⁷ Ibid.

back-office, om de får reda på någon händelse som de tror kan komma att påverka hotellets efterfrågan.

Vi menar att det finns en medvetenhet och vilja från hotellets sida att försöka förstå sin marknad för att därigenom öka sina intäkter. Att kontinuerligt arbeta med att prognostisera, analysera och försöka anpassa sig till en marknad i ständig förändring är en viktig del i arbetet med Revenue Management. Dock menar vi att det finns brister i företagets arbete med att segmentera, identifiera och rikta utformade erbjudanden till sina målgrupper. Hotellet har endast identifierat två större gästsegment vilket vi menar är en otillräcklig och alltför grov identifiering för att kunna gå vidare i sitt Revenue Managementarbete. För att kunna skapa och rikta väl avvägda erbjudanden menar vi att målgrupperna bör vara mer preciserade. Då hotellet nöjer sig med att konstatera att de största gästgrupperna under helgerna kommer ifrån Småland kan de gå miste om betydande intäktsmöjligheter. Vi menar att de borde uppmärksamma dessa gästgrupper på ett mer genomtänkt sätt, ta tillvara på och använda den information och kunskap de besitter om gruppernas preferenser och resmönster, för att därefter utforma riktade erbjudanden och på så sätt öka sin beläggning och i förlängningen sina intäkter.

5.3.3 Hotel Öresund

På Hotel Öresund är det ledningsgruppen som årligen träffas för att sätta priserna för det kommande året. Den teknik som används i arbetet är främst marknadsprissättning. Andersson menar att det är viktigt att priserna är samstämmiga med företagets affärsidé och på en nivå som upplevs som prisvärda och strukturerade av gästerna. Detta menar han skapar trovärdighet. Hotellet försöker uppnå detta genom att arbeta med tio fasta priskategorier. Så långt menar vi att företaget har en professionell inställning, en tydlig baktanke samt en vilja med sitt prisarbete. Dock menar vi att det finns väsentliga motsättningar i hur arbetet utförs i realiteten. Trots att den officiella prislistan bygger på marknadsprissättning är det främst kostnads- och kundprissättning som används i det dagliga arbetet. Receptionspersonalen har stor handlingsfrihet att själv anpassa priserna efter kundernas betalningsvilja och har som enda uttalade regel att inte sälja hotellrummen under dess rörliga kostnad. Cross menar att fokuseringen bör ligga på priset och inte på kostnaderna vid balansering av utbud och efterfrågan. Ett reaktivt arbetssätt som detta påminner oss om hur exempelvis flygbolag arbetar med Yield Management. Vi menar att detta snarare minskar än ökar företagets möjligheter att nå sin målsättning som är att öka snittpriserna. Andersson menar att *i de flesta fall är det bättre att sälja rummet till det pris gästen är beredd att betala än att låta rummet*

*stå tomt.*¹⁷⁸ I ett kortsiktigt perspektiv och i det enskilda fallet stämmer detta men om företaget vill öka snittpriset och därmed intäktsmaximering samt arbeta för en ökad trovärdighet genom strukturerade priser menar vi att ett sådant arbetssätt får direkt motsatt effekt. Att det endast är cirka 7 % av alla gäster som betalar ordinarie pris bekräftar att prissättningsarbetet inte fått önskad effekt. Det framgår inte huruvida resterande 93 % betalar ett högre eller lägre pris än det ordinarie men vi får intrycket av att en större majoritet betalar ett lägre pris. Enligt Andersson beror denna inkonsekvens på att många gäster uppgraderas från enkel- till dubbelrum, att det är relativt vanligt att återkommande kunder får procentrabatter samt att det finns gäster som satt i system att pruta på priset. Uppgraderingarna beror främst på att hotellet har en övervägande andel dubbelrum medan rabatteringarna används som ett verktyg för att jämna ut variationer i efterfrågan.

Andersson menar att det är svårt för hotellet att konkurrera med enbart hårdvaran, hotellrummen. Istället måste de vara flexibla, tillmötesgående och konkurrera med mjukvaran, servicen, för att inte tappa kunder till de kringliggande större städerna. Dock tror vi att viljan att vara gästen till lags och rädslan för att förlora kunder angrips med fel medel, prissänkningar och rabatteringar. Andersson uppskattar Hotel Öresunds marknadsandel till 70 % och att det råder en relativt svag konkurrens lokalt. Detta menar vi talar för att de inte borde behöva använda sig av prissänkningar för att locka gäster till hotellet. Vi menar att hotellet istället i större utsträckning borde ta ut ordinarie priser och istället försöka tillmötesgå sina gäster. Detta kan ske genom att skapa mervärden med hjälp av åtgärder som inte belastar företagets lönsamhet i samma utsträckning, exempelvis genom att uppgradera hotellrummen och då påtala detta för gästen.

Konferens- och affärsresenärer står för 65 % av Hotel Öresunds beläggning och är därmed den största gästgruppen. Genom avtalspriser och prismässigt förmånliga konferenspaket försöker de attrahera dessa gästgrupper. Under helgerna och sommaren är efterfrågan betydligt lägre, vilket främst beror på att det finns väldigt lite som lockar turister och weekendresenärer till Landskrona. För att öka sin beläggning under dessa perioder och attrahera andra gäster än affärs- och konferensgäster, måste hotellet även arbeta med att marknadsföra staden och dess attraktioner. Först då det finns något som lockar gäster till staden uppstår en efterfrågan på hotellrum. Detta görs främst genom strategiska samarbeten med kommunen och det lokala näringslivet. En del av arbetet med Revenue Management

¹⁷⁸ Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, 2006-04-11.

består i att genom riktade erbjudanden försöka locka och attrahera gäster till sin anläggning. Förutom affärs- och konferensgäster riktar sig hotellet mot privatresenärer, bussresor och olika idrottsföreningar och inom dessa olika segment arbetar de mot ett flertal olika mikrosegment. Vi kan se hur identifierings- och segmenteringsarbetet är ett stående inslag i hotellets löpande arbete samt att de grupper hotellet identifierat och arbetar mot är betydligt fler och mer preciserade än för våra andra fallstudieföretag. Dock menar vi att de i sitt segmenteringsarbete inte lyckas fastställa gästernas betalningsvilja vilket ger upphov till den kortsiktiga kostnadsprissättning som hotellet ofta tillämpar. Detta menar vi leder till att segmenteringsarbetet inte resulterar i den intäktsoptimering som är möjlig. Att hotellet har kommit långt i sitt segmenteringsarbete menar vi beror på att de har insett att för att överleva på den marknad de verkar på krävs det att de känner och bearbetar sina gäster aktivt. Vi vill dock påpeka att denna situation är ett resultat av hotellets lokalisering och inte har med dess koncept eller ägarförhållande att göra. Dock menar vi att detta är viktigt att lyfta fram då det påverkar hotellets arbete med att optimera sina intäkter.

5.4 Internet som boknings- och distributionskanal

Den teknologiska utvecklingen har påverkat hotellbranschen på ett betydande sätt då den bland annat inneburit en utveckling av avancerade bokningssystem och främjat utvecklingen av Internet som boknings- och distributionskanal. Arbetet med teknologiska lösningar har inneburit en mängd fördelar för hotell i alla storlekar som idag, genom Internet, kan distribuera information och erbjudanden till både större massmarknader och mindre gästsegment vilket tidigare har varit svårt. Hotellens kapacitetshantering och bokningsarbete har effektiviserats genom de kanaler som kopplas via världsomspännande GDS-system och där bokningarna görs direkt i hotellens egna system eller skickas via e-post. Den teknologiska utvecklingen har dock medfört ett antal utmaningar för hotellen att arbeta med, såsom arbete med att kontinuerligt uppdatera kanalerna samt hantera de distributionskostnader som dessa bokningar medför.

Utifrån ETOUR:s två kartläggningar av svenska hotells användning av Internet framkommer det att Internet är ett vanligt förekommande verktyg inom hotellbranschen även om andelen bokningar via denna kanal fortfarande är relativt få. En intressant aspekt är att hotellen anser att kravet på att kunna erbjuda Internetbokning främst kommer från konkurrenterna och inte från kunderna. Detta påvisar att denna funktion nu utvecklats till en nödvändighet för att kunna klara sig i konkurrensen på marknaden och kunna mäta sig mot konkurrenterna.

Samtidigt som kartläggningarna förmedlar att hotellen har en positiv syn på Internet som boknings- och distributionskanal antyds en viss osäkerhet. Denna grundar sig främst i en bristande kunskap hos hotellen om teknologin samt att kanalerna inte anses tillräckligt utvecklade för att kunna generera de fördelar som många vill påvisa. Vi tror att denna osäkerhet främst finns hos mindre och fristående hotell då de inte har en stor organisations resurser bakom sig. Detta styrks av det faktum att de större hotellkedjorna kommit längre och har ett mer utvecklat arbetssätt med Internet som boknings- och distributionskanal. Vi kan också urskilja en rädsla för att Internet minskar de personliga kontakterna som präglar hotellbranschen. Internet innebär att en del av hotellens värdekedja automatiseras och standardiseras vilket minskar behovet av den mänskliga kontakten som annars är en viktig del i hotellens arbete med att skapa värde för sina kunder.

Michael Porter ser Internet som ett komplement till företagets traditionella verksamhet med potential att kunna ge upphov till synergieffekter och skapa konkurrensfördelar. Porter menar att Internet inte skiljer sig från andra marknadsplatser då det är samma fundamentala faktorer, branschstrukturen och företagets hållbara konkurrensfördelar, som avgör lönsamhetspotentialen. Vi ska därför i detta avsnitt analysera hur våra fallstudieföretag hanterar Internet som boknings- och distributionskanal samt vilka samband eller skillnader som finns med hänsyn till hotellens grundläggande arbete med strategi, prissättning och positionering.

5.4.1 Scandic Hallandia

Scandic Hallandia uppskattar att cirka 40-50 % av samtliga bokningar kommer via någon form av Internetbaserad bokningskanal. I och med samgåendet med Hilton Group PLC har Scandic fått tillgång till Hiltons egna Internetbaserade CRS-system. Fördelen med Onq är att det är länkat till resebyråernas GDS-system och att det finns en direkt koppling till hotellens PMS-system. Detta innebär att priser och kapacitet uppdateras i realtid vilket leder till ett enhetligt informationsflöde såväl internt som externt. Denna synkronisering minskar risken för dubbelbokningar och att olika priser är synliga i systemet samtidigt. En ytterligare fördel med Onq är att det inte finns några mellanhänder vilket gör att distributionskostnaderna hålls nere. Dock har Scandic, eftersom bokningssystemet Onq endast finns tillgängligt på Scandics egen webbsida, valt att arbeta med ytterligare boknings- och distributionskanaler för att nå ut till en större marknad. Scandic Hotels centrala strategi är att hotellen måste uppnå enhetlighet i samtliga utvalda system. Ledorden för detta arbete är *best rate guarantee* vilket syftar till att säkerställa att kunden får samma pris oavsett vilken kanal denna väljer att boka genom.

Internet är en del av hotellens värdekedja och genom att skapa enhetlighet och kontinuitet i denna underlättas det för hotellen att skapa och bibehålla en specifik strategisk position. Denna integrerade kombination av den fysiska och den virtuella världen anser både Eonsoo och Porter vara en förutsättning för att synergieffekter ska uppstå och att det upplevda kundvärdet ska öka.

Vi menar att Scandic använder en kombination av differentierings- och kostnadsledarstrategi i de Internetbaserade kanalerna. Differentieringen sker via det starka varumärket vilket lockar gäster till att besöka Scandics egen webbsida. Den höga bokningsfrekvensen har gjort det ekonomiskt försvarbart att ha ett eget bokningssystem vilket har medfört kostnadsbesparingar i form av minskade provisioner till mellanhänder.

Trots att Internet erbjuder prisvärd segmentering och möjligheter att kundanpassa sina produkter är detta ingenting som Scandic valt att arbeta med. Eonsoo menar att de företag som inte utnyttjar dessa möjligheter inte heller kommer att kunna skapa hållbara konkurrensfördelar. Vi menar att Scandic inte utvecklar någon konkurrensfördel genom segmentering och kundanpassning då detta arbete är relativt svagt. Istället har möjligheten att rikta sig mot en bred och icke segmenterad marknad med en standardiserad produkt. De faktorer som i samverkan skapar förutsättningarna för detta arbete är det starka varumärket, utvecklat lojalitetsprogram, Hiltons internationella nätverk samt tydliga koncept och ett konsekvent strategiskt arbete i såväl traditionella boknings- och distributionskanaler som via Internet. Scandic arbetar inte med att försöka matcha sitt utbud med kundens behov och optimerar därmed inte sina intäkter i varje givet läge. Dock är den dynamiska prissättning Cross förespråkar oförenlig med den konsekventa strategi Scandic arbetar med. De förutsättningar som idag råder i den svenska hotellbranschen gör det möjligt för Scandic Hotels att arbeta på detta sätt. Då lönsamhetspotentialen är stor och Scandic Hotels är en dominant aktör med gott anseende anser vi att det arbete som bedrivs idag genererar de intäkter som anses rimliga utifrån den utarbetade strategin.

5.4.2 Hotel Noble House

Hotel Noble House exponeras på både HKC Hotels och Rica Hotels webbsidor där kunden har möjlighet att boka direkt via Rica Hotels webbsida. Utöver detta arbetar Hotel Noble House med ytterligare Internetbaserade bokningskanaler. Hotellet uppskattar att mellan 60-70 % av de totala bokningarna kommer via dessa kanaler. Hotellet beklagar sig över de höga kostnader som dessa bokningskanaler medför men poängterar samtidigt att de inte hade

överlevt utan dem. De höga bokningskostnaderna är något som hotellet tar hänsyn till då de sätter rumspriserna för de olika kanalerna. För Hotel Noble House fyller de Internetbaserade bokningskanalerna ytterligare en funktion då hotellet använder dessa för att jämföra sig med sina konkurrenters priser och på så sätt ta reda på sin egen position i förhållande till dessa. Hotellet använder sig således av en dynamisk prissättning som utgår ifrån de båda teknikerna konkurrens- och kostnadsprissättning. Detta är dock inte överensstämmande med strategin för de traditionella kanalerna eftersom priserna i dessa baseras på marknadsprissättning. Att det är andra faktorer än ett visst gästsegments betalningsvilja som bestämmer priset leder enligt Cross till att en intäktsoptimering omöjliggörs. Lyckman och Lindberg menar att det är viktigt att det utbud som erbjuds via Internet är i enhetlighet med företagets övergripande strategi. Dock tror vi att den typ av prissättningsarbete som bedrivs ökar risken att olika priser kan bli synliga i olika system vilket på så sätt kan leda till förvirring och minska kundernas förtroende för företaget.

Hotel Noble House får en relativt stor andel av sina totala bokningar via de Internetbaserade kanalerna men har ingen uttalad strategi för vem hotellet vänder sig till i de olika kanalerna. De har inte segmenterat sin marknad och riktar sig inte mot någon specifik målgrupp. Hotellet försöker inte heller särskilja sig och strävar inte efter att konkurrera med priset då de menar att detta är för dyrt. Trots avsaknaden av strategi för hur de ska arbeta med de Internetbaserade bokningskanalerna tenderar de ändå få en stor andel bokningar via dessa. Detta menar vi beror på att efterfrågan på hotellrum i Malmö är stor och utbudet är homogent vilket leder till att kunderna inte väljer hotell utifrån personliga preferenser utan snarare styrs av var det finns ledig kapacitet eller vilket hotell de hittar först. Dock menar vi att bristen på en tydlig strategi för hur de Internetbaserade bokningskanalerna ska hanteras leder till att Hotel Noble House inte lyckas optimera sina intäkter. Då marknaden är homogen och efterfrågan är stor menar vi att det finns stora möjligheter för hotellet att ta en större marknadsandel genom att särskilja sig genom en, eller som Eonsoo förespråkar, en kombination av de generiska strategierna. Då Hotel Noble House främsta konkurrensfördel är det koncept och den atmosfär de arbetar med, kan denna vara svår att förmedla via Internet och använda som särskiljningsattribut. Detta hindrar dock inte hotellet från att segmentera sin marknad, rikta erbjudanden och därigenom öka sina intäkter.

5.4.3 Hotell Öresund

Andersson uppskattar att Hotel Öresund får 25 % av samtliga sina bokningar från de Internetbaserade bokningskanalerna. Dock anser han att Internet är överreklamerad som

bokningskanal vilket han menar beror på avsaknaden av den mänskliga kontakten. Han anser även att Internet inte fyller sin funktion fullt ut då kunderna ofta söker information via Internet för att sedan kontakta hotellet via telefon för bokning. Han menar vidare att det finns en rädsla hos kunderna för att ge ut sitt kreditkortsnummer på Internet samt att mellanhändernas bokningsavgifter är för höga. Trots detta kommer hotellet under 2006 att bygga en ny webbsida då han tror att andelen bokningar via Internet kommer att öka samt för att han anser det vara viktigt att förnya sig. Att hotellet väljer att satsa på en ny webbsida trots att de menar att Internet är överreklamerat som bokningskanal menar vi beror på att Internet som bokningskanal har gått från att vara en konkurrensfördel till en konkurrensnödvändighet. Företagen känner sig därmed tvingade att anamma den nya tekniken för att inte tappa kunder till konkurrenterna.

Vi menar att den strategi Hotel Öresund använder i sina Internetbaserade bokningskanaler är en blandning av differentierings- och fokuseringsstrategi, vilket är samma som för de traditionella kanalerna. Fokuseringsstrategin tar sin utgångspunkt i de olika bokningskanaler som hotellet arbetar med. Dessa är noga utvalda efter vilka segment de riktar sig mot. Flera av dessa kanaler är tydligt nischade mot en viss målgrupp exempelvis golfare, tyska resenärer, konferensgäster eller internationella företagskunder. Hotellet har genomfört en omfattande segmentering och letar ständigt efter nya kundgrupper att rikta sig mot. Den prissättningsstrategi som används i de Internetbaserade bokningskanalerna är att erbjuda ordinarie priser. Hotellet är därmed konsekvent i sitt prissättningsarbete då detta är samma strategi som används i de traditionella bokningskanalerna. Den stora skillnaden är att de gäster som bokar via Internet i betydligt högre grad betalar ordinarie pris än de gäster som bokar via de traditionella kanalerna. Förekomsten av rabatteringar, uppgraderingar och förmånspriser är betydligt lägre för de bokningar som kommer via Internet. Detta menar vi beror på att de gäster som bokar via Internet samtidigt accepterar priset och en stor del av gästerna har redan betalat när de väl kommer till hotellet. Detta tror vi leder till att gästernas drivkraft till och logiken bakom att pruta minskar. Vi kan därmed se att hotellets övergripande strategi för prissättning och intäktsoptimering får betydligt större genomslagskraft via de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna än i de traditionella kanalerna. Vi har tidigare konstaterat att Hotel Öresund utför ett omfattande och väl genomtänkt segmenteringsarbete i de traditionella kanalerna. Dock menar vi att de, i arbetet med de Internetbaserade kanalerna, lyckas öka omfattningen och precisionen i segmenteringen

ytterligare. Detta menar vi beror på att hotellet utnyttjar de möjligheter som Internet erbjuder i form målgruppsidentifiering och riktade, specifikt utformade erbjudanden till mikrosegment.

Differentieringsstrategin bottnar främst i att hotellet särskiljer sig som en av de största konferensarrangörerna i nordvästra Skåne. Den stora konferenskapacitet samt hotellets många strategiska samarbeten med lokala aktörer är dess främsta konkurrensfördelar. Vi menar att dessa konkurrensfördelar går att, på ett adekvat sätt, förmedla via Internet. Därmed borde hotellets övergripande mål, att förbli en av de största konferensarrangörerna i nordvästra Skåne, kunna befästas och arbetet med att utveckla paketlösningar, för att locka nischade målgrupper, kunna fortgå och utvecklas.

I detta kapitel har vi ställt uppsatsens teoretiska koppling i relation till hur våra tre fallstudieföretag arbetar med strategi, prissättning och Internet som boknings- och distributionskanal. Utifrån analysen kan vi dra ett antal intressanta slutsatser som kommer att belysas närmare i kommande kapitel.

6. Slutsatser

6.1 Den svenska hotellbranschen

Vi kan konstatera att det just nu går bra för hotellbranschen i Sverige. Konkurrensen är visserligen hård i de större städerna men har inte resulterat i någon utpräglad priskonkurrens. Det finns stora möjligheter för både kedjeanslutna och fristående hotell att kunna konkurrera och ta del av den lönsamhet som marknaden erbjuder. Den största problematiken är den homogenitet som råder mellan många hotell. De erbjuder snarlika produkter men differentierar sig genom varumärket samtidigt som de försöker skapa lojala kunder genom olika typer av lojalitetsprogram.

Då det finns lönsamhetspotential inom den svenska hotellbranschen uppstår det ett överhängande hot i att nya aktörer kan komma att etablera sig och därmed intensifiera konkurrensen. Då vi anser det råda brist på främst lågprishotell, en- och tvåstjärniga hotell, ser vi en möjlighet för nya aktörer att etablera sig inom denna nisch.

Den svenska hotellbranschen präglas av priskänsliga och mindre lojala kunder, ofta med obefintlig kostnad för leverantörsbyte. Att knyta stora företag till sig genom att erbjuda låga priser i garanti mot ett visst antal övernattningar är ett sätt för hotellen att skapa lojalitet. Lojalitetsprogrammen anses av hotellen som ett viktigt verktyg men då alla hotellkedjor erbjuder samma typ av program är detta inget som skapar långsiktig lojalitet. Internets framväxt som boknings- och distributionskanal har gett kunderna ytterligare förhandlingsstyrka då de lätt kan jämföra priser och utbud mellan olika hotell. Hotellen måste därför istället arbeta med att skapa egna attraktiva erbjudanden och försöka få lojala kunder till den enskilda anläggningen med hjälp av andra attribut såsom exceptionell service och atmosfär.

Det finns en viss skillnad mellan miljöerna i vilka våra fallstudiers företag verkar. Halmstad präglas av hård konkurrens mellan hotellen i centrum. De har en stor andel fritidresenärer och har högst Average Room Rate. Malmö präglas av många likartade fyrstjärniga hotell med homogena produkter. De har störst andel utländska gäster och högst beläggning av fallstudiernas städer. I Landskrona finns liten lokal konkurrens och istället sker konkurrensen med de närliggande större städernas hotell. De har störst andel konferensgäster, lägst beläggning och lägst andel utländska gäster.

6.2 Strategi

Som vi har kunnat se arbetar de tre hotellen på olika sätt vad gäller formering av sina strategier. Vissa likheter finns mellan Scandic Hallandia och Hotel Öresund där strategin kodifieras, detaljeras och konverseras. På Hotel Noble House arbetar hotellet mer självständigt samtidigt som en kontinuerlig, både formell och informell, dialog hålls mellan enheten och ägaren. Riskerna med detta arbetssätt är att det kan vara svårt att konkret påvisa för externa intressenter vad det är hotellet vill uppnå och hur. Vi kan här anta att den strategiformeringsprocess som Mintzberg förespråkar lämpar sig framförallt i en enstaka enhet eller i en stor kedja där det skiljs mellan ”tänkare” och ”utförare”.

Våra tre fallstudieföretag arbetar på vitt skilda sätt i sitt positioneringsarbete vilket har inverkan, antingen positivt eller negativt, på hotellens värdekedja. Scandic Hallandia utgår från konceptet om enkelhet och vill inte göra det omständigt för gästen genom att erbjuda olika typer av paketlösningar och oöverskådligt många priskategorier. Positioneringen är tydlig, ett hotell som erbjuder renodlade övernattningar i centrala Halmstad samt med en nyrenoverad konferensavdelning som kan stärka hotellets position lokalt. Hotel Noble House har nyligen positionerat sig som ett tufft fyrstjärnigt hotell vars koncept stöds av inredningen, utbudet och hotellpersonalens klädsel. Detta gör att hotellet har en tydlig kontroll över sin egen värdekedja. Hotel Öresund kämpar, trots marknadsdominansen i Landskrona, med att positionera sig som ett attraktivt hotell med stora konferens- och arrangemangsmöjligheter då de samtidigt måste positionera Landskrona som en stad värd att besöka. Genom en mängd olika samarbeten har de svårt att kontrollera den värdekedja som levererar gästens helhetsupplevelse. Hotel Öresund lider även brist på att kunna prioritera då de anser sig ha ett ansvar för orten som innebär att hotellet måste vara tillgängligt för alla.

Genom att titta på de sex principer som Porter ställer upp för att ett företag ska kunna lyckas med att etablera och bibehålla en specifik strategisk position har hotellen mycket att lära. Vi anser att hotellens största brist är att inte kunna se gästens helhetsupplevelse. Genom att tydligare segmentera sina kunder, prioritera önskvärda segment och fokusera på vad dessa efterfrågar borde en tydligare strategisk position kunna uppnås av samtliga hotell. Vi tror att det finns en risk att detta bristande strategiska fokus gör det svårt att ha en tydlig struktur och mening i det vidare arbetet med konkurrensfördelar, prissättning och distributionskanaler.

Vi kan dra slutsatsen att hotellen i våra fallstudier främst arbetar enligt en differentieringsstrategi för att uppnå konkurrensfördelar på marknaden. De hållbara konkurrensfördelar som vi identifierade hos de tre hotellen var alla av olika karaktär vilket vi anser bero på de skillnader mellan dem som tidigare presenterats, det vill säga ägarförhållanden, koncept och lokalisering. Scandic Hallandia har ett starkt varumärke vilket innebär att de uppnår en hög varumärkeskännetekning genom central marknadsföring och exponering. Hotel Noble House har ett nytt koncept de är ensamma om i Malmö. Konceptet stöds av både inredning och utbud men främst av de personella resurserna i företaget. Hotel Öresund uppnår hållbara konkurrensfördelar med hjälp av sin fysiska kapacitet och utformning samt det utbud de erbjuder med hjälp av specifika och lokala samarbeten.

6.3 Prissättning

Då vi jämför prissättningsarbetet på de tre hotellen kan vi se att prissättningsbesluten är betydligt mer centralstyrda och statiska för Scandic Hallandia än för de andra två hotellen. Vi kan också se hur tanken bakom prissättningen omsätts i realiteten och genomsyrar det dagliga arbetet i högre grad hos Scandic Hallandia än vad det gör hos de båda andra hotellen. Scandic Hallandia har också större resurser, i form av statistik, data och liknande information, till sin hjälp vid själva prissättningen vilket skapar bättre förutsättningar för att sätta rätt pris ifrån början. Vidare så har Noble House och Hotel Öresund betydligt större flexibilitet i sin prissättning och tenderar att arbeta intensivare för varje enskild affär än vad Scandic Hallandia gör. Genom att arbeta med en kombination av riktlinjer, flexibilitet, konkurrentbevakning och ansvar kan vi se hur Hotel Noble House lyckas likrikta sin övergripande strategi med sitt prissättningsarbete. Vi menar att kombinationen möjliggör ett konsekvent arbetssätt utan att hotellet för den sakens skull behöver reducera eller gå miste om intäktsmöjligheter. Samtliga hotell använder sig av marknadsprissättning som teknik initialt. Dock tenderar Hotel Öresund att övergå till kund- och kostnadsprissättning vid själva försäljningen. Detta menar vi är negativt då det dels leder till att företagets övergripande strategi inte fortplantas i prissättningsarbetet samt att lönsamheten blir lidande då användandet av dessa tekniker tenderar att understödja och resultera i minskade snittintäkter.

Vi kan se hur samtliga våra fallstudieföretag arbetar med att försöka segmentera sin marknad och identifiera sina målgrupper. Hotel Öresund har kommit längst i detta arbete men lyckas inte att optimera sina intäkter då kostnadsprissättning tillämpas i alltför stor utsträckning. Dock kan hotellets uppgift sägas vara mer omfattande än för de andra två fallstudieföretagen, vars arbete i högre grad riktas mot de gäster som redan har ett ärende i staden. Då denna

marknad är begränsad måste hotellet ständigt arbeta kreativt för att ta fram och utforma nya paketslösningar samt identifiera nya potentiella målgrupper. De brister vi menar finns hos de andra två hotellen är att det segmenteringsarbete som utförs är otillräckligt och alltför grovt. Vi anser att de inte utnyttjar den information de besitter för att skapa kunskap om sina kundgrupper och hur de ska arbeta för att utforma mer specifika erbjudanden och anpassande priskategorier. Dessa brister menar vi leder till att intäktsmöjligheter går förlorade och företagets lönsamhet inte når upp till den nivå det finns potential att nå. Hotellens segmenteringsarbete bör utgå från de hållbara konkurrensfördelar de skapat och besitter för att därigenom kunna matcha sina resurser och förmågor med gästens behov. Denna matchning, att sälja rätt produkt, till rätt kund, vid rätt tid och till rätt pris, menar vi utgör grunden för att kunna optimera sina intäkter.

6.4 Internet som boknings- och distributionskanal

Utvecklingen av Internet som boknings- och distributionskanal har haft påverkan på de svenska hotellens prissättningsarbete, strategi och i dess arbete med att försöka optimera sina intäkter. Då Internet som boknings- och distributionskanal har gått från att vara en konkurrensfördel till en konkurrensnödvändighet krävs utvecklad strategi och ett aktivt arbete för att kunna uppnå intäktsoptimering genom denna. Det finns dock en viss osäkerhet rörande tekniken kring Internet som boknings- och distributionskanal och då främst hos mindre och fristående hotell. Utifrån en jämförelse mellan våra fallstudieföretag menar vi att detta beror på att de fristående hotellen själva måste uppdatera sin webbsida och ta alla beslut kring det teknologiska. Det kedjebundna hotellet har en egen IT-avdelning med stor kunskap och resurser vilket medför att de enskilda hotellen kan koncentrera sig på att sköta hotelldriften och inte behöver hantera de rent teknologiska aspekterna kring detta.

Vi menar att samtliga våra fallstudieföretag lyckas, trots brister, relativt väl i sitt arbete med att via Internet som boknings- och distributionskanal öka sina intäkter. Dock gör de det på olika sätt och orsakerna till deras respektive resultat skiljer sig. Scandic Hallandia använder sig av en kombinerad differentierings- och kostnadsstrategi. Hotellet lyckas få en stor andel bokningar via kanalen, trots att de inte tar till vara på de segmenteringsmöjligheter som erbjuds. Framgången anser vi främst beror på att de säljer en relativt standardiserad hotellprodukt, verkar på en homogen marknad samt att de har ett starkt varumärke som lockar kunder. Vidare har hotellkedjan utvecklat ett eget CRS-system vilket medför kostnadsbesparingar och möjliggör ett enhetligt informationsflöde. Detta hjälper företaget att likrikta strategierna för de traditionella och de Internetbaserade boknings- och

distributionskanalerna. Ingen av våra två andra fallstudieföretag har resurser att utveckla ett eget datasystem eller ett så pass starkt varumärke som Scandic Hotels. De måste istället ta till andra medel för att uppnå intäktsökningar genom de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna.

Hotel Noble House har inte någon uttalad strategi för hur arbetet med de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna ska bedrivas. Trots detta lyckas de få en stor del av sina totala bokningar via dessa kanaler. Detta menar vi är ett resultat av hotellets lokalisering i en expansiv region med generellt hög efterfrågan och ett homogent utbud. Vi menar att hotellets gäster vid själva bokningen främst styrs av slumpartade faktorer och inte av någon faktor som påverkats av hotellet.

Hotel Öresund är det av våra fallstudieföretag som kommit längst i utnyttjandet av de fördelar som Internet som boknings- och distributionskanal för med sig. Hotellet har en tydlig fokuseringsstrategi för de olika kanalerna och lyckas därigenom locka de avsedda gästgrupperna. Detta är en viktig del i arbetet med Revenue Management som hotellet lyckats väl med.

Både Hotel Öresund och Scandic Hallandia har konkurrensfördelar av sådan art att de går att synliggöra via de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna. Båda hotellen arbetar för att lyfta fram dessa vilket vi menar har påverkat deras respektive framgång. Hotel Noble House främsta konkurrensfördel är svårare att exponera via Internet och företagets största hinder som vi ser det är svårigheten att särskilja sig från sina konkurrenter på Internet.

Vidare menar vi att Hotel Noble House är det av våra fallstudieföretag som har störst potential att på kort sikt nå betydande intäktsökningar. Företaget har identifierade större kundsegment och besitter värdefull information om dessa. Revenue Management handlar om att ta till vara den information som finns, omvandla denna till kunskap som kan stötta beslutsfattande och skapa konkreta handlingsplaner. Dock arbetar hotellet inte aktivt med att försöka fastställa betalningsvilja och utveckla riktade erbjudanden till de kundgrupper hotellet besitter information om. Vi menar att de därigenom inte lyckas optimera sina intäkter.

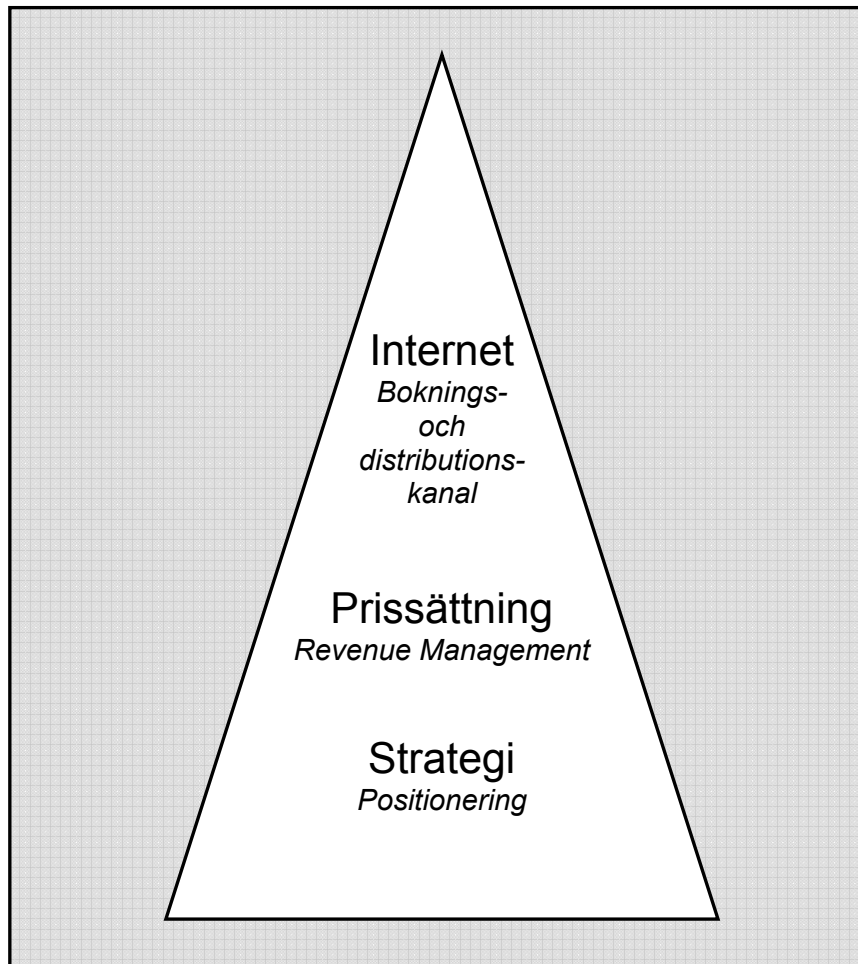
Under uppsatsens gång har vi undersökt hur tre olika svenska hotellföretag arbetar med strategi, prissättning och positionering utifrån de förutsättningar som råder på den marknad de

verkar på. Vi har även kunnat se hur den tekniska utvecklingen har påverkat hotellen genom kravet på att använda Internet som boknings- och distributionskanal uppstått. Genom vår undersökning kan vi konstatera att Internet som boknings- och distributionskanal har de förutsättningar som krävs för att hotellen ska kunna arbeta med Revenue Management. Dock lyckas inget av våra fallstudieföretag att till fullo optimera sina intäkter via Internet som boknings- och distributionskanal. Däremot lyckas samtliga att öka sina intäkter. De har kommit olika långt i arbetet med att ta till vara på de fördelar tekniken fört med sig vilket främst beror på marknadsförutsättningarna och ägarförhållandena för de respektive hotellen.

7. Avslutning

7.1 Slutdiskussion och summering

Genom att använda oss av teorier från tre olika ämnesområden har vi kunnat förklara hur den teknologiska utvecklingen påverkat svenska hotellföretags arbete med strategi, prissättning och positionering. Vi har också kunnat se hur Revenue Management kan fungera som ett verktyg för att optimera intäkterna i de Internetbaserade boknings- och distributionskanalerna. Vårt val av teorier från tre olika ämnesområden har visat sig kombinerbara och väl tillämpliga i en Internetkontext. Appliceringen på en kategori tjänsteföretag menar vi ger ett bidrag till forskningen inom Service Managementområdet. Den figur (se figur 1) som presenterats i teoriavsnittet har hjälpt oss svara på våra frågeställningar genom att klargöra och påvisa sambanden mellan de tre teoretiska områdena.



Figur 1 Vår teoretiska referensram

Uppsatsen ämnade att besvara följande frågeställningar:

- *Hur arbetar svenska hotellföretag med strategi, prissättning och positionering?*
- *Hur har framväxten av Internet som boknings- och distributionskanal påverkat detta arbete?*
- *På vilket sätt kan Revenue Management användas för att, genom Internet som boknings- och distributionskanal, optimera intäkterna?*

Genom våra fallstudier har vi kommit fram till att hotellens arbete med strategi till stor del beror på vilken ägarstruktur företaget har. Insikten anser vi har betydelse för hotellbranschen generellt. En ökad kunskap om ägarstrukturens inverkan på beslutsfattande rörande strategi kan minimera risken att tappa fokus på det som är viktigt – gästen. Det kan även hjälpa hotellen att undvika den problematik vi identifierat hos våra tre fallstudieföretag. Internet som boknings- och distributionskanal bör tas i beaktning vid hotellens arbete med strategi för att kunna ta till vara på de fördelar och undvika de risker kanalen medför. Bland våra fallstudieföretag är det endast det kedjebundna hotellet som medvetet arbetar för att minimera riskerna medan det är det fristående hotellet som bäst tar tillvara på möjligheterna.

Hotellens arbete med prissättning grundar sig initialt i de marknadsförutsättningar som råder. Dock tenderar det dagliga arbetet med prissättning att utvecklas i olika riktningar för de tre hotellen. Vi menar att en alltför statisk prissättningsstrategi eller en kostnadsprissättning baserad på rabatteringar hindrar hotellen från att optimera sina intäkter. Vi menar att dessa slutsatser hjälper hotellen att förstå vikten av en dynamisk prissättningsstrategi vilken bör regleras av en väl utarbetad prisstegringsstrappa. Internet som boknings- och distributionskanal har påverkat hotellens prissättning genom att behovet av en enhetlig prissättning i samtliga kanaler har ökat. Även möjligheten att jämföra sig med sina konkurrenter och tillgången på statistik och information har påverkat hotellföretagens prissättningsarbete.

Våra tre fallstudieföretag styrs i sitt positioneringsarbete av den svenska hotellmarknadens homogenitet. Vi kan därmed styrka behovet av en differentieringsstrategi för att positionera sig med hjälp av något unikt särdrag. Framväxten av Internet som boknings- och distributionskanal har ökat vikten av att särskilja sig från sina konkurrenter men kanalen gör det samtidigt svårt för de hotell som försöker positionera sig med hjälp av opåtagliga attribut.

Vi menar att Revenue Management är ett verktyg som kan ta tillvara på de möjligheter som Internet som boknings- och distributionskanal erbjuder. Revenue Management handlar om att sälja rätt produkt till rätt kund vid rätt tid och till rätt pris. Vi vill lyfta fram kanalens fördelar och möjligheter till intäktsoptimering men vill samtidigt poängtera att resultatet av vår undersökning visar på att hotellen uppnår intäktsökningar trots en bristande strategi och ett bristfälligt utnyttjande av de möjligheter som erbjuds.

7.2 Slutord och reflektioner

Vi anser oss ha uppfyllt vårt syfte och kunnat svara på våra frågeställningar på ett tillfredsställande sätt. Men då vi endast genomfört fallstudier på tre hotell lokaliserade i sydvästra Sverige är det svårt att generalisera vårt resultat till att vara giltigt på den svenska hotellmarknaden som helhet. Dock representerar våra fallstudieföretag tre organisatoriskt, ägarmässigt och konceptuellt olika hotell vilket vi tror gör att andra svenska hotell kan finna likheter med något av dessa och därmed kunna dra nytta av vårt arbete.

Som förslag till vidare forskning tycker vi att det hade varit intressant att undersöka kundernas syn på hur hotellprodukter erbjuds genom Internet som boknings- och distributionskanal. Då våra slutsatser är att Revenue Management kan hjälpa hotellen att ta till vara på de möjligheter som Internet som boknings- och distributionskanal erbjuder i jakten på intäktsoptimering vill vi därför lämna stafettpippen vidare. Genom att hålla slutsatserna öppna skapas en möjlighet att, för nästa forskare, ta vid för att dra resonemanget kring Revenue Management och intäktsoptimering ytterligare ett steg.

7.3 Författarnas slutord

Vi vill härmed tacka läsaren för visat intresse och uppmärksamhet. Vi vill också rikta ett stort tack till våra respondenter Kristian Wessman, Jens Lyckman, Martin Lindberg, Göran Andersson och Kerstin Jörgensen för att ni delat med Er av tid, kunskap och erfarenhet. Slutligen vill vi tacka Anders Johansson för inspiration och vägledning.

Maj 2006

Ann-Sofie Palm & Magnus Östman

8. Källförteckning

Böcker

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

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

Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*, SAGE Publications Inc., Newbury Park.

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

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

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

Merriam, S. B. (1988). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Nilsson, H., Isaksson, A. & Martikainen, T. (2002), *Företagsvärdering med fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund.

O’Conner, P. (1999), *Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*, CABI Publishing, Wallingford, UK.

Yeoman, I. & Ingold, A. (eds.), (1997), *Yield Management. Strategies for the Service Industry*, Cassell, London.

Publikationer

Lexhagen, Maria, (2000), *Internet på svenska hotell. En kartläggning.*, ETOUR, Östersund.

Lexhagen, Maria & Nysveen, Herbjörn (2000), *Tjänster på Internet. En analys av hotell, flyg, resebyråer och researrangörer.* ETOUR, Östersund.

Artiklar

Bokningskampen förs på Internet – hotell tappar priskollen, www.restauratoren.se, 2004-09-27.

Choi, S, Kimes, E, S, (2002), *Electronic distribution channel’s effect on hotel revenue management*, Cornell hotel and restaurant administration quarterly, 43:3, s.25

Eonsoo, K. (2004), *The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures and Suggestions*, Journal of Management, s569-589.

Hotellsamarbete över gränserna, www.restauratoren.se, 2002-04-08.

Johansson, A. (2005), *Restaurang & Storhushåll*, nr. 1-9.

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

Porter, M. (2001). "Strategy and the Internet". *Harvard Business Review*, March 2001, s. 63-78.

Yelkur, Rama & DaCosta Nevada, Maria Manuela (2001). "Differential Pricing and Segmentation on the Internet: the Case of Hotels". *Management Decision*. Vol 39(4), s. 252-261.

Webbsidor

www.ad.se, 2006-04-05.

www.expedia.com, 2006-05-07.

www.hiltonworldwide.hilton.com, 2006-05-05.

www.hkchotels.se, 2006-04-05.

www.hoteloresund.se, 2006-04-05.

www.netbook.se, 2006-05-06.

www.restauratoren.se, 2006-04-05.

www.scandic-hotels.se, 2006-05-05.

Muntliga källor

Intervju med Göran Andersson, VD och Hotelldirektör, Hotel Öresund, Landskrona, 2006-04-11.

Telefonintervju med Kerstin Jörgensen, Hotellchef, Hotel Öresund, Landskrona, 2006-05-03.

Intervju med Jens Lyckman, Assistent Manager och Martin Lindberg, Revenue Manager, Hotel Noble House, Malmö, 2006-04-11.

Intervju med Kristian Wessman, Revenue Manager och Bokningschef, Scandic Hallandia, Halmstad, 2006-04-25.

Övriga källor

Bonus Cheque, informationsfolder från Scandic Hotels.

Hilton Hotels Corporation, *Annual Report 2005*, www.hiltonworldwide.hilton.com, 2006-05-05.

Hotellåret 2005, www.restauratoren.se, 2006-04-05.

Hotell Öresund Årsredovisning 2005, från Affärsdata 2006-04-05.

Hotell Öresunds Affärsplan, Hotel Öresund AB.

Hur du bokar hotellrum på 100 sekunder från din dator, Informationsbroschyr från Scandic Hotels.

Årsredovisning och Koncernredovisning för HKC Hotels Holding AB 2004, från Affärsdata 2006-04-05.

Bilaga 1 Intervjuguide

Företaget

- Beskrivning av företaget
 - kedjan
 - det enskilda hotellet
- Affärsidé, mål och vision
 - Centralt
 - Lokalt
- Framtida planer och utveckling
- Grad av centralisering/decentralisering inom kedjan
- Det enskilda hotellet
 - Kapacitet (rum, konferens, restaurang etc.)
 - Specifika attribut – vad är unikt
 - Konkurrens på den lokala marknaden
 - Marknadsandel på orten
 - Position, image och profil på den lokala marknaden

Strategi

- Central strategi
 - Lokal strategi
 - Eventuella skillnader
 - Utrymme för eget agerande
- Hotellets huvudprodukter
 - Perifera tjänster
 - Hur skapas mervärde för gästen
 - Varför väljer gästen hotellet istället för konkurrerande hotell
- Vem?
 - Huvudsakliga målgrupper
 - Nuvarande gästmix
 - Marknadssegmentering och identifiering av nischade kundgrupper
- Hur?
 - Marknadsföringen av hotellet och erbjudanden
 - Hur kommuniceras hotellets fördelar
 - Vilka distributionskanaler används?
 - Strategiska samarbeten

Informationshantering och prognoser

- Hur och var hämtas information om externa förhållanden?
 - Marknadsanalyser
 - Konkurrenter
 - Trender och tendenser
 - Kundernas efterfrågan och beteendemönster
- Vilken intern historisk data används och hur?
- Hur sker arbetet med att planera framtida efterfrågan och beläggning?
 - Analys av bokningsmönster
 - Vilka nyckeltal används?

Prissättning

- Vem sätter priserna?
 - Vad baseras prisbesluten på
 - Modeller, teorier, tumregler eller standards
 - Hur och av vem fattas de dagliga besluten kring pris och försäljning av kapacitet
- Differentierade priser
 - Vad grundar sig dessa på
 - Antalet olika priser
- Hur resonerar hotellet kring:
 - Ordinarie pris
 - Lågsäsong/helger
 - Företagsavtal, resebyråavtal, provision
 - Grupper
 - Priser/erbjudanden till olika målgrupper och kundnisher
 - Stamgäster/lojala kunder
 - Rabatter
 - Paketutformning
 - Bokningsregler
 - Överbokning
- Uppföljning/utvärdering
 - Hur mäts bra/dåligt
 - Förändring/förbättring
 - Implementering av förbättring/förändring

Internetbaserade boknings- och distributionskanaler

- Användning och syfte med Internet?
 - Egen hemsida
 - Kedjans hemsida
 - Samarbete med andra portaler
 - Integrerat bokningssystem mellan hotellen i kedjan
- Andel bokningar via Internet?
 - Vem bokar via Internet
 - Kundens inställning till Internet

Bokningskanaler

- Vilka bokningskanaler arbetar hotellet med
- Kostnaden för dessa
- Hur arbetar hotellet med de olika kanalerna?
 - Pris och utbud
 - Uppdatering
 - Hur kontrolleras kanalerna av hotellet
 - Strategi för prissättning och utbud
- Är Internet en effektiv kanal/verktyg för distribution och marknadsföring?
- Önskvärd förändring/förbättring av kanalerna?

Bilaga 2 Microsoft Expedia

Microsoft Expedia, www.expedia.com, var år 1998 världens mest besökta webbsida inom resegenren. Sidan erbjuder information och bokning av flyg, hotell, hyrbilar och paketerbjudanden från en mängd olika leverantörer.¹⁷⁹ Webbsidan riktar sig mot både resebyråer, affärs- och privatresenärer och erbjuder både prisjämförelser och möjligheten att skapa sin egen profil för att kunna få tillgång till mer kundanpassade produkter. Microsoft Expedia har utvecklats av mjukvaruföretaget Microsoft Corporation och målet med Expedia är att ge resenärer all den information de behöver för att kunna genomföra en resa. På expedia.com får resenären aktuell information om tidtabeller, priser och logialternativ.¹⁸⁰

Vid första besöket på www.expedia.com måste resenären registrera sig och på så sätt skapa en användarprofil. Detta ger Expedia tillgång till demografiska data och preferenser hos resenären. När resenären registrerat sig får denne tillgång till de produkter som sidan erbjuder. Exempel på dessa kan vara *Expedia Travel Agent* som ger resenärerna en virtuellt guidad tur genom hela processen med att undersöka, boka och betala sin resa. *Expedia Hotel Directory* innehåller information och priser för över 25 000 hotell och 5 000 Bed & Breakfast runt om i världen. För att som hotell finnas med bland dessa krävs det att hotellet finns med i något av GDS-systemen Worldspan eller Pegasus. *Expedia Fare Tracker* är en personligt anpassad tjänst som håller resenären uppdaterad om de bästa priserna på den flygrutt han valt.^{181, 182}

Microsoft uppgraderar och utvecklar kontinuerligt Expedia och målet är att öka antalet transaktioner för att maximera fördelarna av de investeringar som gjorts. En av strategierna är att utöka produkterna med bland annat gruppresor och kryssningar samt geografiskt bredda systemets användning. En annan strategi är att utöka sina allianser och samarbeten med ledande företagen inom distributionskedjan.¹⁸³

¹⁷⁹ O'Conner, P. (1999), s. 113.

¹⁸⁰ O'Conner, P. (1999), s. 130 ff.

¹⁸¹ www.expedia.com, 2006-05-07.

¹⁸² O'Conner, P. (1999), s. 130 ff.

¹⁸³ Ibid.

Bilaga 3 Hotelzon Netbook

Hotelzon Netbook utvecklar och marknadsför hotellbokningssystemet Netbook. Netbook förenklar bokningsproceduren och har visat sig vara effektivt för att sänka bokningskostnader för hotell, företag, resebyråer och privatpersoner. Netbook har ingen koppling till något GDS-system och anser sig därmed kunna erbjuda en mer direkt och kostnadseffektiv bokning.¹⁸⁴

Hotellen går själva in i systemet för att ändra pris och tillgänglighet samt för att skapa olika priskoder och presentera rumstyper med olika attribut. Systemet gör det möjligt för hotellen att lägga upp sina företagsavtal och möjliggör på så sätt för sina avtalskunder att boka via systemet till de avtalade priserna. Hotellet bestämmer själv hur de vill presenteras i systemet och vilka regler som ska gälla för avbokning och ombokning. Systemet kan på så sätt underlätta för ett Revenue Managementarbete. Hotellen har även möjlighet att hämta statistik från Netbook gällande antalet bokningar via denna kanal och då även grupperade efter olika kriterier som till exempel företag eller rumstyp.¹⁸⁵ Företag, resebyråer eller privatresenärer kan boka genom Netbook antingen via www.netbook.se eller på hotellets egen webbsida. Då en gäst bokar hotellrum via Netbook får denne automatiskt en bokningsbekräftelse samtidigt som hotellet erhåller bokningen via e-post. Gästen måste bekräfta sin bokning genom att uppge ett kreditkortsnummer vilket av säkerhetsskäl endast finns att tillgå i systemets presentation och alltså inte på bokningen som når hotellet.¹⁸⁶ Hotelzon Netbook arbetar för att i framtiden kunna koppla hotellens front-officesystem till Netbook och på så sätt underlätta för hotellen avseende uppdatering av pris och tillgänglighet.¹⁸⁷

¹⁸⁴ www.netbook.se, 2006-05-06.

¹⁸⁵ Ibid.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Ibid.