



LUND UNIVERSITY
Campus Helsingborg

Lojalitet

– Hur tillämpningen av Revenue Management i hotellbranschen påverkar kundrelationer

Patrik Egnell

Niklas Ingedahl

Niklas Malmberg

Handledare:

Cecilia Cassinger

Gustaf Kastberg

Kandidatuppsats

VT-10

Sammanfattning

- Titel:** Lojalitet – Hur tillämpningen av Revenue Management i hotellbranschen påverkar kundrelationer
- Ämne:** Kandidatuppsats i Service Management (SMKK01), VT 2010. Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet
- Författare:** Patrik Egnell, Niklas Ingedahl & Niklas Malmberg
- Handledare:** Gustaf Kastberg & Cecilia Cassinger
- Syfte:** Studiens syfte är att analysera om applikationen av Revenue Management i hotellbranschen har negativt inflytande på en långsiktig relation med avtalskunder samt undersöka om aktiviteter inom Service Management kan uppväga eventuella negativa effekter.
- Metod:** Arbetet är gjort med en kvalitativ ansats ur ett hermeneutiskt perspektiv. Empirin grundas i djupintervjuer, teorin baseras på aktuell och relevant forskning inom ämnet.
- Nyckelord:** Revenue Management, Service Management, Customer Relationship Management, avtalskunder, kundrelationer, lojalitet och prissättning.
- Slutsatser:** Vi har kommit fram till att avtalskunders lojalitet kan påverkas negativt av Revenue Management och att ett väl genomarbetat tjänsteerbjudande i kombination med en CRM-ansats kan hjälpa till att motverka detta.

Förord

Vi vill först och främst passa på att tacka alla medverkande som tagit sig tid att medverka i vår undersökning. Ni har varit kärnan i hela uppsatsen!

Vi vill även rikta ett särskilt tack till Mattias på Choices huvudkontor som hjälpt oss komma i kontakt med avtalskunder såväl som personal på Choice. Utan dig hade uppsatsen förmodligen inte varit klar än... Ett särskilt tack riktas även till våra handledare Gustaf och Cecilia, era synpunkter har hjälpt oss i rätt riktning även om viss förvirring uppstått ibland.

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning.....	7
1.1 Problembeskrivning.....	8
1.2 Syfte.....	9
1.3 Frågeställning.....	9
1.4 Disposition	10
2. Metod.....	11
2.1 Val av metod.....	11
2.2 Empiriska vägval.....	12
2.2.1 Avgränsningar	13
2.2.2 Val av respondenter	14
2.2.3 Anonymitet.....	14
2.2.4 Intervjuteknik	14
2.3 Litteratur och empiri.....	16
2.3.1 Litteratur.....	16
2.3.2 Primärdata	17
3. Revenue Management.....	17
3.1 Introduktion.....	17
3.2 Revenue Management i tiden.....	18
3.3 fördjupning och presentation av modeller	19
3.3.1 Segmentering och försäljning till mikromarknader	19
3.3.2 Prissättning och Priselasticitet.....	20
3.3.3 Marknadsförståelse.....	21
3.4 Positiva och negativa aspekter med Revenue Management	23
4. Service Management	24
4.1 Allmänt om Service Management	24
4.2 Customer Relationship Management	25
4.2.1 Från värde till kundtillfredsställelse.....	25
4.2.2 Från kundtillfredsställelse till relationsstyrka.....	25
4.2.3 Från relationsstyrka till relationslängd.....	26
4.2.4 Från relationslängd till relationslönsamhet.....	26

4.2.5 Utveckling av relationen	26
4.3 Tjänster och bitjänster.....	27
4.4 Prissättning i Service Management	29
4.4.1 Relationslängdens påverkan på prissättning	30
5. Empiriska Resultat och Analys	31
5.1 Revenue Managementsystemet på Choice	32
5.1.1 Utjämning av Efterfrågan	32
5.1.2 Optimering av intäkter.....	33
5.1.3 Delar i Systemet	34
5.1.4 Analys av Revenue Managementsystemet på Choice.....	35
5.2 Tjänsters Varierande Värde	36
5.2.1 Vad som värderas i Kärntjänsten.....	36
5.2.2 Stödtjänster	37
5.2.3 Värdehöjande Tjänster	39
5.2.4 Analys av tjänsters varierande värde	41
5.3 Lojalitetsfaktorn och hur Choice skapar långsiktiga kundrelationer.....	41
5.3.1 Lojalitetsskapande hos Choice	42
5.3.2 Lojalitet på kort och lång sikt	44
5.3.3 Analys av lojalitetsfaktorn och hur Choice skapar långsiktiga relationer	46
5.4 Summering av analyser.....	47
6. Diskussion och slutsatser	48
6.1 Choices Revenue Managementsystem i kontrast till teorin	48
6.2 Vad kunden betalar för och vad de verkligen värderar.....	49
6.3 Lojaliteten och relationslängdens påverkan av Revenue Management	50
7. Reflektioner och förslag till vidare forskning	52
7.1 Reflektioner.....	52
7.2 Förslag till vidare forskning	52
7.3 Summering	53
Källförteckning	55
Publicerade Källor	55
Böcker	55
Artiklar	56
Empiriska källor	57
Anställda hos Choice	57

Avtalskunder	57
Elektroniska källor	58
Bilagor	59
Bilaga I Intervjuguide	59
Bilaga II Intervjufrågor	61
Avtalskunder	61
Anställda på Choice	62

Inledningsvis vill vi belysa relevansen med denna uppsats genom ett aktuellt exempel av hur kundrelationer kan påverkas negativt på grund av appliceringen av det intäktoptimerande verktyget Revenue Management.

Den 21 Mars 2010 hände något som många hotell i norra Europa drog nytta av, nämligen att vulkanen Eyjafjallajökull på Island fick utbrott. Som en följd av vulkanutbrottet fylldes norra Europas luftrum av slaggprodukter i form av aska från vulkanen¹. Askan i luftrummet gör att man anser det vara för riskabelt att flyga och därför ställs enorma mängder planerade flygturer in. Som ett resultat av detta blir tusentals människor strandsatta runt om i Europa i väntan på att luftrummet åter ska öppnas för flygtrafik². De strandsatta har ingen aning om när de kommer att kunna flyga hem utan måste därför ta in på hotell på obestämd tid, något som kan stå dem dyrt.

Hotell runt om i Europa är inte sena med att höja och i vissa fall fördubbla sina priser för hotellnätter³. Detta är ett bra exempel på när Revenue Management kan utnyttjas som bäst.

När ett så pass stort antal resenärer är i direkt behov av boende kan hotellen, främst i anslutning till flygplatserna, ta ut väldigt höga priser⁴. Däremot har många flygbolag gått ut och direkt kritiserat hotellen för sina prishöjningar med motiveringen att det inte är försvarbart att dra nytta av någon annans motgång⁵. Detta i sig är dock något av en paradox då det faktiskt är flygbolagen själva som brukar vara den flitigaste användaren av Revenue Management.

¹ http://www.krisinformation.se/web/Pages/NewsPage___34696.aspx 2010-05-21

² <http://www.dn.se/ekonomi/manga-flygbolag-overger-strandsatta-resenarer-1.1080670> 2010-05-21

³ http://di.se/Default.aspx?pid=204406__ArticlePageProvider 2010-05-21

⁴ <http://www.dn.se/ekonomi/manga-flygbolag-overger-strandsatta-resenarer-1.1080670> 2010-05-21

⁵ <http://politiken.dk/erhverv/article949737.ece> 2010-05-21

1. Inledning

Under det senaste årtiondet har fenomenet med Revenue Management växt enormt. Verktøget är främst relevant för företag med hög andel fasta kostnader som säljer tjänster som ej kommer vara säljbara vid ett senare tillfälle, exempel på detta är flygplatsstolar som reas ut precis innan avgångar eller hotellrum som säljs billigare vid låg efterfrågan eller långt i förväg. Det får därför anses centralt i sammanhanget att man har en god kännedom om sin ekonomiska mikromarknad för att på bästa sätt utvärdera den faktiska efterfrågan vid varje given tidpunkt. Genom kännedom om sin mikromarknad ska Revenue Managern därefter sälja rätt produkt, till rätt person, vid rätt tid och till rätt pris⁶.

Ofta bokas hotellnätter och flygplansstolar långt i förväg och därmed kan en låg kunskap om sin marknad innebära att man säljer tjänsten antingen för dyrt eller för billigt, och därmed uppnås inte optimal intäkt. Således är prognosverktøget för efterfrågan oerhört viktigt i anknytning till företag som använder sig av Revenue Management. Då applicerbarheten av detta verktyg är begränsad till en viss sorts företag som ofta kännetecknas av dess inriktning på service är det viktigt att inte glömma aspekten med kundens tillfredsställelse. Är kunden beredd att betala mer än en annan gäst för samma serviceerbjudande när tidsskillnaden vid bokningstillfället är den enda avskiljande faktorn? Och hur reagerar kunden på detta? Service Management skolans inriktning har, till skillnad från Revenue Management kortsiktiga tänk, ett större fokus på relationsskapande genom att sätta kunden i centrum och bygga en relation genom att överträffa kundens förväntningar. Även vid en snabb anblick förstår läsaren förhoppningsvis de logiska brister som uppstår mellan dessa nämnda teorier, och även om viss forskning finns kring detta fenomen anser vi att det finns en brist i hur detta kan påverka relationen mellan hotell och deras volymmässigt viktigaste kunder: avtalskunder.

Även om mycket inom Service Management forskningen har fokus kring hur privatpersoner upplever och värderar tjänster så är det möjligt att applicera merparten av dessa teorier även på hur en avtalskund värderar en tjänst. Avtalskunder har historiskt sett varit skonade från dynamisk prissättning inom hotellbranschen och därigenom fått fördelen med viss förutsägbarhet i kostnader, vilket får anses viktigare för företag med strikt budget än för privatpersoner.

⁶ Cross, (1997) *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination* s. 52

Den forskning som i nuläget finns kring ämnet har en relativt allmängiltig inställning till hur relationen mellan ett företag med Revenue Management och dess kunder påverkas. Vi menar dock att det finns en alltför stor skillnad mellan hotellbranschens olika segment av kunder för att kunna göra denna generalisering. Denna uppsats kommer således göra en ansats att visa hur lojaliteten hos avtalskunder påverkas av flytande prissättning. Nedan följer ett aktuellt exempel då Revenue Management har kritiserats.

1.1 Problembeskrivning

Revenue Management, RM, begreppet är inom servicebranschen ett väl använt instrument som det finns mycket forskning kring. Styrverktyget verkar i intäktsoptimerande syfte genom att sälja rätt produkt, till rätt person, vid rätt tid och till rätt pris⁷. Denna arbetsgång är relativt kortsiktig i sin natur och saknar fokus på kundlojalitet och långsiktiga kundrelationer.

Service Management, SM, och Customer Relationship Management, CRM, är en filosofi som istället har sin grund i att skapa långsiktighet och goda kundrelationer genom att förhöja kundens upplevelse. Denna abstrakta tankegång syftar till att göra varje kundmöte värdefullt, till skillnad från den något mer påtagliga praktiken Revenue Management, som syftar till att vid varje tillfälle kunna optimera intäkterna. Då CRM är viktigt i servicetäta branscher och RM inte tar hänsyn till relationsskapande uppstår svårigheter med integrationen av dessa system i nämnda branscher.

⁷ Cross, (1997) s. 52

1.2 Syfte

Studiens syfte är att analysera om applikationen av Revenue Management i hotellbranschen har negativt inflytande på en långsiktig relation med avtalskunder samt undersöka om aktiviteter inom Service Management kan uppväga eventuella negativa effekter.

1.3 Frågeställning

- Hur påverkas lojalitet hos ett hotells avtalskunder av Revenue Management?
- Hur påverkas långsiktiga relationer mellan ett hotell och dess avtalskunder av Revenue Management?

1.4 Disposition

Uppsatsen är strukturerad på följande vis:

Kapitel ett problematiserar Revenue Managementbegreppets inverkan på hur avtalskunder påverkas av en flytande prissättning. Det är i detta kapitel som syfte och frågeställningar presenteras samt ger en utförlig beskrivning av uppsatsens problembeskrivning.

Kapitel två är en utförlig beskrivning av den metod och de tillvägagångssätt vi använt oss av under uppsatsen. I detta kapitel beskrivs de empiriska vägval som vi ställts inför samt hur primärdata har använts. Här presenteras även de avgränsningar och ramverk som uppsatsen utgår från.

Kapitel tre inleds med ett verkligt exempel på hur Revenue Management kan användas på godtycklig nivå, därefter följer en kort historisk beskrivning av verktyget för att sedan gå på djupet och förklara hur verktyget används som en effektiv prissättningsmekanism inom relevant mikromarknad.

Kapitel fyra presenterar Service Management på ett enkelt vis genom att visa de grundläggande principerna, för att sedan gå in på djupet med utförligare beskrivningar av den del av Service Management som är relationsmarknadsföring. Under detta kapitel beskrivs även de delar som en tjänst är uppbyggd av och hur värde skapas samt prissättningsmekanismen inom ämnet.

Kapitel fem är indelat i tre teman som tillsammans utgör såväl en presentation av empirin vi tillskansat oss samt en analys av empirin kontra teorin. Inledningsvis beskrivs hur Revenue Management används på Choice för att därefter förklara de olika parternas syn på systemet samt dess effekter.

Kapitel sex är en presentation av slutsatser i undersökningen samt en diskussion därkring. Här presenteras huvudpoänger och till sist våra egna åsikter ur ett kritiskt förhållningssätt.

Kapitel sju framför författarnas förslag till vidare forskning samt reflektioner kring arbetets gång.

2. Metod

2.1 Val av metod

Denna uppsats bygger på ett antal olika delar, varav den första bygger på att skaffa sig kunskap i ämnet från litteratur samt artiklar. Därefter har en kvalitativ intervjuteknik valts med relevanta personer inom området. Dessa primärdata sammanställs sedan och mynnar ut i analys samt slutsats.

Upplägget av arbetet kommer ha formen av en fallstudie. Detta för att en fallstudie passar väl in i syftet då det kan beskriva och förklara problematiken inom ämnet på ett effektivt vis^{8 9}. Forskningsidealet detta arbete bygger på tar sitt ursprung i det *hermeneutiska* synsättet. Det innebär att total opartiskhet inte är möjligt och att data omedvetet tolkas beroende på erfarenheter och värderingar.¹⁰ Enligt det positivistiska synsättet så är omvärlden en s.k. *objektiv verklighet*, dvs. att det man studerar har en faktisk karaktär som är fristående från vem som gör undersökningen. Denna enhetlighet anser vi dock går stick i stäv med undersökningen då det kan vara svårt att hålla sig helt oberoende, och även bedöma huruvida undersökningen har genomförts opartiskt. Undersökningen kommer därför göras ur ett hermeneutiskt perspektiv. Dock försöker författarna anlägga ett så objektiva förhållningssätt som möjligt, bl.a. genom att försöka undvika att styra respondenterna i intervjuer eller tolka in osagda budskap.

Metoden för datainsamling grundar sig på intervjuer med personer inom relevant område vilket leder till en datainsamling som närmast kan klassificeras som kvalitativ, då primärdata är svårkvantifierbar eller okvantifierbar^{11 12}. Det litteraturval som gjorts i undersökningen har valts efter relevans och aktualitet. Då endast lite forskning finns inom ramen för arbetet har teorier applicerats en bit utanför sitt normala användningsområde och en kombination av olika teorier har varit nödvändig för att skapa bredd i arbetet. Undersökningen grundas endast på primärdata då sekundärdata inte varit nödvändig och inte heller funnits inom detta område. Detta pekar åter igen på relevansen med denna undersökning.

⁸ Lundahl, Skärvad, (1999), s. 51

⁹ Halvorsen, (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* s. 67 - 68

¹⁰ Lundahl, Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* s. 42 - 43

¹¹ Lundahl, Skärvad, (1999) s. 52

¹² Halvorsen, (1992) s. 85

2.2 Empiriska vägval

För att kunna genomföra denna uppsats fick vi tidigt bestämma hur vi skulle samla in information. Denna analys som senare presenteras av företag gentemot teori såg vi som ett relativt utforskat ämne och därför insåg vi att nytt empiriskt material skulle behövas i form av intervjuer.

Då återstod hur denna nya information skulle samlas in. Då stod valet för informationsinsamling mellan en kvantitativ undersökning eller en kvalitativ. I grund och botten är kvalitativa och kvantitativa upplägg snarlika. De ska samla in information (empiri) om en bestämd problemställning (teori).¹³ Dock skiljer sig de olika tillvägagångssätten då en kvantitativ undersökning samlar in mätbar data till skillnad från kvalitativ metod vars data består av ord, text, åsikter och yttringar.

För att kunna besvara frågeställningen på bästa sätt valde vi att använda oss av en kvalitativ undersökning. Under rubriken kvalitativ undersökning finns ett antal olika underrubriker där tillvägagångssätt redovisas.

Den mest använda metoden när kvalitativa studier utförs är intervjuer. Där ligger vikten på hur den intervjuade personen uppfattar frågor och situationer, och intresset hos forskaren är inriktat på personens synpunkter och åsikter. Strävan efter detaljrika och utförliga svar från den intervjuade är vanligt hos den kvalitativa forskaren, och man försöker till skillnad från i kvantitativa studier följa den riktning som den intervjuade personens svar tar.¹⁴ Vid en intervju är det viktigt att tränga under den ytliga innebörden av det man vill få fram och försöka nå den mer dolda och symboliska innebörden som informationen har för den som ställt upp på intervjun.¹⁵ Det är lätt att intervjun blir för påverkad om forskaren försöker styra och ingripa för mycket i den. Att hålla sig neutral som intervjuare genom att inte ställa ledande frågor eller avsiktligt styra intervjun i en medveten riktning är därför centralt.¹⁶

¹³ Jacobsen, (2002) *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* s. 154

¹⁴ Bryman, (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder* s. 299-300

¹⁵ Kvale, (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* s. 71

¹⁶ Bryman (2001) s. 305

Förutom de ord som yttras finns det ytterligare aspekter att tänka på inför en djupintervju. Att välja vilken typ av intervju som ska användas är central; blir det en, *strukturerad*, *ostrukturerad* eller *semistrukturerad* intervju? De olika alternativen innebär precis som namnen antyder, olika grader av inblandning från den forskarens sida. Antingen ställs ytterst få frågor för att sedan låta den intervjuade få fritt rum för sina svar, eller begränsas intervjun något mer för att då beröra specifika områden, även om den intervjuade även här får relativt stor frihet till utformningen av sina svar.¹⁷

Väsentligt för denna metod är att den kräver en del tekniska redskap, åtminstone någon sorts inspelningshjälpmedel. Det kräver även att den miljö som man befinner sig i inte är bullrig och högljudd, speciellt för tystlåtna och blygsamma intervjupersoner som då kan medföra en dålig ljudupptagning. Efter intervjun bör en transkribering av inspelningen göras. Det för med sig ett antal fördelar, förutom att det hjälper intervjuaren att minnas, underlättar den avsevärt för en analys och det kan enkelt göras upprepade genomgångar av intervju svaren. Det kan vara mycket tids- och energikrävande och skapar mycket extrajobb kring studien, men teorierna är överens om att transkribering är det bästa tillvägagångssättet.¹⁸

2.2.1 Avgränsningar

Studiens syfte är att analysera den påverkan som appliceringen av Revenue Management i hotellbranschen har på långsiktiga kundrelationer och nämnda kunders lojalitet. Fokus kommer att vara på segmentet avtalskunder då det ofta är denna kundgrupp som utgör mest volym. För att kunna ge svar på frågeställningen har vi därför valt att avgränsa oss till hotellkedjan Choice i Sverige, Choice utgör här ett exempel på appliceringen av Revenue Management och studiens syfte är bredare än enbart den valda hotellkedjan. Vi strävar därför efter en generell bild och ett av målen är att uppsatsen kan vara till nytta inom branschen i helhet. Choice är ett väletablerat företag och har ett stort antal avtalskunder såväl som fritidsgäster. Choice använder sig av en dynamisk prissättning för sina avtalskunder vilket kan påverka en långsiktig relation och är därför relevant för denna uppsats. Att analysera Choice, som är en stor kedja med många hotell och ett stort antal avtalskunder, innebär att det finns allt för stort utbud av information för att på ett effektivt sätt kunna ta del av all denna. Då tid har varit en begränsande faktor har vi försökt samla in så mycket information vi kunnat och samtidigt få en så bred syn som möjligt från både avtalskunder som från Choice.

¹⁷ Bryman, (2000) s. 301

¹⁸ Bryman, (2001) s. 310

2.2.2 Val av respondenter

För att få en så bred och djup bild som möjligt av hur Choice arbetar med avtalskunder och dynamisk prissättning valde vi att intervjua personer med varierande position på olika hotell. Vi har även talat med representanter från avtalskunder som har inblick i hur systemet fungerar. Kontakten med avtalskunder fick vi via en representant från Choices huvudkontor och viss oro fanns därför att en alltför positiv och inte tillräckligt representativ bild av Choice skulle ges. Det visade sig att under intervjuernas gång som det verkar ha varit en obefogad farhåga då vi fick en bredd i svaren som representerade kunder som är såväl positivt som negativt inställda till RM-systemet på Choice. Eftersom Choices avtalskunder inte är en offentlig uppgift hade vi troligtvis inte fått kontakt med lika många respondenter utan hjälp från nyss nämnda representant från Choice. De respondenter vi talat med har haft en mängd olika befattningar, från Choice har detta innefattat Revenue Managers på såväl lokal som central nivå, Receptionschefer, Sales Managers samt en Key Account Manager. Bland avtalskunderna har våra respondenter haft befattningarna Travel Managers, Account Manager, Reseansvarig samt Reseplanerare.

2.2.3 Anonymitet

I uppsatsen nämns de medverkande efter befattning istället för med namn. Detta till följd av att vissa personer som ställt upp efterfrågat anonymitet då personliga åsikter yttras. Av formaliaskäl valde vi dock att anonymisera samtliga medverkande, för att skapa en konsekvent referensform. Vi har även valt att inte avslöja vilka företag våra avtalskunder representerar. Dock har två företag i citat nämnt sitt företagsnamn, dessa omskrivs därför till Företag X respektive Företag Y.

2.2.4 Intervjuteknik

Val av en kvalitativ undersökning bygger på viljan att komma in på livet på nyckelpersoner inom detta ämne. För att uppnå detta formulerades frågor där den intervjuade fick chansen att ge utvecklade svar som sedan använts i analysen för att svara på frågeställningen.

För att få en rättvis bild försökte vi få lika många intervjuer från hotellsidan som kundsidan. Detta resulterade i fem intervjuer från hotell och sex intervjuer från kunder. Dock skiljde sig tillvägagångssätten hur vi utförde intervjuerna, beroende på vilken form som passade respondenten bäst. Vi använde oss främst av telefonintervjuer samt intervju ansikte mot ansikte.

Vid alla muntliga intervjuer spelades materialet in, efter godkännande av den intervjuade, samt transkriberades vid ett senare tillfälle. Tillvägagångssättet skildes inte mellan avtalskunder och anställda av Choice.

Det mest effektiva sättet att utföra en intervju var via telefon. Detta ökade flexibiliteten då respondenter varit utspridda över landet. Därmed kunde tid sparas såväl som resekostnader. Dock finns det vissa nackdelar med denna form av intervju. Vissa anser att det är lättare att ljuga när en fysisk kontakt saknas. Det blir även svårt att prata om känsliga ämnen då man inte kan tolka kroppsspråk och uttryck, till exempel nervositet¹⁹. Med detta i åtanke gjorde vi små förändringar i intervjufrågorna så att de skulle passa för en telefonintervju. För att få kontakt med nyckelpersoner som hade kompetens inom detta område var vi tvungna att använda telefonmetoden på grund av lokalisering på långt avstånd samt tidspress. Vid telefonintervju blev samtalen kortare än vid en intervju ansikte mot ansikte men vid transkriberingsarbetet visade det sig att informationen var minst lika innehållsrik som vid en personlig intervju. Detta kan bero på att personer fokuserade mer på själva frågan vid telefonintervju och inte ställde egna följdfrågor som ofta skedde vid en intervju ansikte mot ansikte. Vi upplevde även att personer som deltog i en intervju hade tendens att glida från ämnet vid intervju ansikte mot ansikte.

Som sagt använde vi oss även av intervju ansikte mot ansikte. Detta skedde då personen som ställt upp på intervju befann sig inom rimligt avstånd och var villig att ta sig tid. Vid denna typ av intervju upplevs en bättre och mer personlig kontakt. Det blir även lättare att läsa av personen om han upplever en fråga känslig eller liknande. Dock kan personen som blir intervjuad ge svar som tillfredställer forskaren om han upplevs besviken vid tidigare svar.²⁰

Vid enstaka tillfällen användes intervju via e-post, beroende på respondentens tidsbrist. Dock ansåg vi att dessa personer kunde spela en viktig roll i senare analys och bad dem svara så gott de kunde på utvalda frågor. För att göra denna intervju så bra som möjligt tog vi bort vissa frågor som vi ansåg kunde besvaras på annat håll, samtidigt belystes frågor som kunde variera hos de intervjuade.

¹⁹ Jacobsen, (2002) s. 162

²⁰ Jacobsen, (2002) s. 162

Denna typ av intervju ansåg vi inte vara den mest lämpade dock fungerade den som ett komplement för att jämföra dessa med de intervjuer som genomförts. Eftersom frågorna var utformade på ett vis som även lämpade sig för skriftliga svar fick vi väldigt informativa och faktsäckade svar vid denna intervjuteknik

2.3 Litteratur och empiri

2.3.1 Litteratur

Vi har i litteraturvalet använt oss av två primära teorier; Revenue Managementteorier och Service Managementteorier. Det är även här teorier om metodval och struktur har hämtats. De artiklar som använts i arbetet har vi funnit i diverse internetbaserade databaser, främst ELIN. Huvudlitteraturen inom Revenue Management kommer från Robert Cross bok *Revenue Management, Hardcore Tactics for Marketing Domination* (1997). Ett urval av de sju principer som Cross listar har redovisats som de för arbetet mest relevanta. Vi har tagit upp flera aspekter som berör segmentering, försäljning till mikromarknader, prissättning, priselasticitet och vikten av marknadsförståelse för att beskriva vad som är aktuellt att betänka i ett Revenue Managementsystem. Dessa komponenter har även varit aktuella i analysen av empirin då de belyser problematiken med en effektiv integration mellan Revenue Management och Service Management.

Mest relevant information angående Service Management har vi funnit i Christian Grönroos bok *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* (2007). Från Grönroos teorier har stor tyngd lagts vid Customer Relationship Management som behandlar information angående relationsuppbyggnad och lojalitet i servicebranschen. Lovelock och Wirtz (2007) har även hjälpt oss att analysera delar av den data vi samlat in genom sitt verktyg *serviceblomman*. Utifrån denna teori har vi kunnat bryta ner delar av informationen och på ett effektivare sätt analysera den.

Utöver ovan nämnda böcker har stor del av teorin utgjorts eller kompletterats av artiklar för att skapa en mer nyanserad bild av teorierna och en bredare insikt i de komponenter som ingår i ämnena. Ursprunget på artiklarna är varierande, men flertalet av dem kommer från amerikanska tidsskrifter och universitet. Detta är dock ingenting vi anser som problematiskt då vi har en bredd i litteratursamlingen som i princip täcker relevanta delar av ämnet.

Det är således funktionen av systemets helhet som analyseras och beskrivs, inte de teknologiska verktygen som används för att applicera systemet.

2.3.2 Primärdata

Primärdata kommer att insamlas från djupintervjuer med personer som har olika befattningar på Choice Hotels, härfter refererade till som *Choice*. Dessa personer ska ha insikt i prissättningsmekanismen för avtalskunder och hur relationen dem emellan kan komma att påverkas. Djupintervjuer genomförs även med avtalskunder hos Choice för att kunna beskriva hur denna part upplever såväl relation som prissättningsmekanism.

3. Revenue Management

3.1 Introduktion

I detta avsnitt kommer vi att beskriva Revenue Management (RM) med den avgränsning som är relevant för vår utgångspunkt. Vi kommer att lyfta fram de aspekter och komponenter som vi anser särskilt viktiga för vår analys av den mikromarknad som ett hotell arbetar inom på sina lokala platser. Inledningsvis presenteras ett exempel på en vardaglig användning av verktyget.

Exempel på RM i dess enklaste form

Kalle har tänkt tjäna lite pengar genom illegal biljettförsäljning till en konsert. Han har därför köpt fem extra biljetter, för 500 kronor/biljett som han ämnar sälja utanför stadion innan konserten börjar. Hans utgångspris är därför ganska högt då konserten blivit slutsåld, en timme innan konserten vill han ha 750 kronor, en förtjänst på 250 kr/biljett. Kalle får sålt tre av biljetterna till detta pris. När det bara är fem minuter kvar börjar folkmassan utanför att sina och Kalle inser att han kommer gå med förlust om han inte får sålt de två kvarvarande biljetterna. Han ser ett ungt par strosande och erbjuder dem de två kvarvarande biljetterna för 300 kr totalt. Han går därmed med förlust på de två sista biljetterna med 700 kronor men totalt är hans vinst 50 kronor. Hade han inte fått sålt dem alls hade han istället fått ett negativt resultat på 250 kronor.

3.2 Revenue Management i tiden

RM är utan tvekan ett gammalt koncept, som förmodligen använts såväl medvetet som omedvetet under åtskilliga århundraden²¹. Exemplet ovan visar på en osofistikerad användning av konceptet, som snarare bygger på sunt förnuft än vederlagda teorier. Vad exemplet dock lyfter fram är hur osofistikerat RM än används så kan man med relativt enkla medel optimera sina intäkter. Det är först under de senaste decennierna som fenomenet med RM verkligen fått en plats som en allmänt accepterad teori för intäktsoptimering²² som används av nästintill alla åtminstone inom Rese- och Hotellbranschen. Att fenomenet blivit så pass använt inom just dessa marknader har sitt ursprung i dess karaktär av en tjänsteprodukt i kombination med en hög andel fasta kostnader²³. Konsumtionen av tjänster karaktäriseras bland annat, av att den sker direkt och således inte kan lagras, en försummad tjänst (eller motsv.) kan inte säljas dagen efter på samma sätt som en produkt kan. Ett företag som producerar exempelvis stålbalkar kan till skillnad från många tjänsteföretag sälja sin produkt även veckan efter medan en hotellnatt får anses förbrukad dagen efter om den inte sålts. Cross definierar Revenue Management som...

”... appliceringen av disciplinerade taktiker för att förutspå konsumentens beteende på mikromarknadsnivå och optimera produkttillgängligheten och priset för att maximera intäktsstillväxten”²⁴.

Han hävdar vidare att RM används för att sälja rätt produkt till rätt person vid rätt tidpunkt och för rätt pris²⁵. För att effektivt kunna genomföra RM i praktiken krävs en segmentering av sitt företags befintliga kunder, där avgörande faktorer är behov, företagsbegränsningar, kundkaraktäristik²⁶ och priskänslighet för varje separat kund vid varje separat tillfälle²⁷. Således ska fokus ändras från en kostnadsbaserad prissättning till en marknadsbaserad prissättning för att därigenom skapa ökad förståelse för priselasticitet hos olika kundsegment.

²¹ Cross, (1997) s. 49-50

²² Ibid

²³ Mauri, (2007) *Yield Management and Perceptions of Fairness in the Hotel Business* s. 284- 285

²⁴ Cross (1997) s. 51-52

²⁵ Ibid

²⁶ Vinod (2004) *Unlocking the value of revenue management in the hotel industry* s. 178

²⁷ Cross (1997) sid 72

3.3 Fördjupning och presentation av modeller

Generellt används Revenue Management som ett system eller en samling tekniker för att på effektivaste sätt utnyttja de produkter eller tjänster ett företag erbjuder. Fokus kommer i denna uppsats härnäst att vara på hur hotellindustrin använder det för att optimera sina intäkter. Tillika används systemet för att sprida ut beläggningen av gäster jämnare över veckans dagar och därigenom skapa ett högre genomsnittspris. De centrala grundidéerna kan delas in i externa och interna kategorier som förbättrar möjligheterna att öka serviceproduktiviteten. Bland de interna faktorer som påverkar finns personella resurser och prissättning²⁸, bland externa faktorer finner vi konsumentperspektivet²⁹ samt företagets mikromarknad och vikten av information om denna³⁰. Det finns numera en mängd forskare som gjort ansatser att förklara begreppet och systemet, och därigenom brutit ner systemet i ett antal huvudegenskaper som krävs för effektiv implementering (se t.ex. Cross, R. (1997), Vinod, B (2007), Tranter, K (2009)). Vinod menar att det finns tre komponenter som processen inom RM består av: prissättning, Revenue Management och produktdistribution. Cross har preciserat teori ytterligare och menar att det finns sju grundkomponenter som krävs för *Revenue Productivity* eller intäktproduktivitet³¹. Nedan presenteras en sammanställning av de i sammanhanget, mest relevanta delarna av dessa komponenter.

3.3.1 Segmentering och försäljning till mikromarknader

Vanligtvis inom ekonomi görs ansatser att hitta den prisnivå som alstrar det högsta pris som maximalt antal kunder är villiga att betala, och därigenom skapa ett genomsnittligt pris för att generera optimala intäkter. Problemet med detta tankesätt är att det då skapas luckor med orealiserad intäktspotential för varje given prisnivå då olika kunder värderar produkten eller tjänsten olika³². Högre pris leder till minskad efterfrågan och vice versa, men detta innebär även att ett genomsnittspris skapar ett konsumentöverskott bland den delen av marknaden som hade varit villig att betala mer. Det innebär även att det finns en efterfrågan bland potentiella kunder som är beredda att betala lite mindre än det ursprungliga genomsnittspriset³³. Genom segmentering och en uppdelning av massmarknaden till ett flertal mikromarknader kan detta problem dock undvikas genom att skapa ett antal olika prisnivåer.

²⁸ Cross (1997) s. 66-68 och 93-94

²⁹ Mauri, A (2007) s. 285-286

³⁰ Cross, R (1997) s. 71-75

³¹ Cross (1997) s. 61

³² Vinod (2004) s. 178 - 179

³³ Cross (1997) s. 74 - 76

Cross menar att man ska ställa sig frågan: hur mycket är *denna* kund villig att betala för *denna* tjänst/produkt vid *denna* tidpunkt?³⁴ På så vis kan företag öka sina intäkter genom att ta betalt det maximala pris som respektive kundsegment är villigt att betala. I teorin skulle man kunna applicera det även på individnivå, men detta skulle troligtvis innebära orimligt mycket extraarbete med informationsinhämtning. En viktig insikt är att en tjänst kan vara värd olika mycket för samma kund vid två skilda tidpunkter. Således är det inom RM viktigt att ha priser som varierar såväl i tiden som för separata segment. Företag kan därigenom möta kortsiktiga efterfrågevariationer först med pris, sedan med kapacitet³⁵.

3.3.2 Prissättning och Priselasticitet

För att effektivt kunna sätta olika prisnivåer vid olika tillfällen och till olika kundsegment krävs en kunskap om de olika mikromarknader som är aktuella för företaget. Olika demografiska och psykografiska attribut hos kunden hjälper ofta hotell att särskilja de olika segment de arbetar med. Vanliga attribut som urskiljs för att kategorisera kunden är ålder, yrke, inkomst, livsstil, varumärkeslojalitet och attityder. Prismekanismen kan således delas upp i segment och tjänsten bör sedan säljas till det högsta pris som den aktuella kunden är beredd att betala. Detta görs vanligtvis inom hotellbranschen med avancerade algoritmer i datorsystem³⁶. Man kan därför skapa en blandning av de mest intäktsbringande gästerna till ett hotell genom en blandning av priser. Detta innebär även att företag i allmänhet och hotell i synnerhet måste bli mer selektiva i sin urvalsprocess av kunder, beroende på kundens pris, hur länge kunden ämnar utnyttja tjänsten samt datumet för när gästen anländer³⁷. Vidare bör hotell avstå från tidigare kostnadsbaserad prissättning och istället applicera en marknadsbaserad prissättning³⁸.

³⁴ Cross (1997) s. 72

³⁵ Cross (1997) s. 65

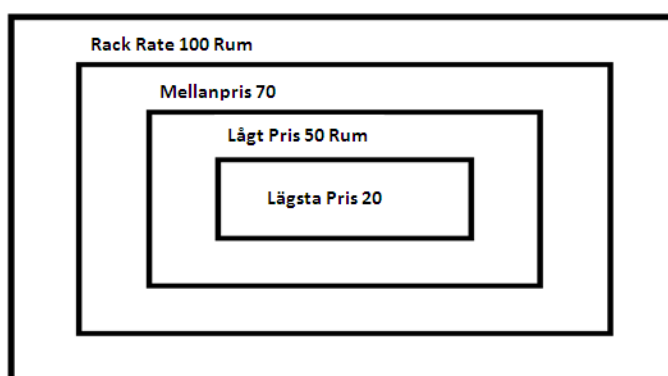
³⁶ Vinod (2004) s. 178 - 179

³⁷ Ibid

³⁸ Cross (1997) s. 66 - 68

3.3.3 Marknadsförståelse

RM kan även vara användbart för att jämna ut efterfrågan under säsongs- eller veckovariationer genom att sänka priset under dagar med låg beläggning och höja priset under tider med hög efterfrågan. Problemet är dock att hotell då i vissa fall måste neka gäster trots att det finns rum kvar, för att den aktuella gästen inte är i segmentet som betalar högsta pris (*rack rates*). Enligt gängse teori ska alltså produkter/tjänster sparas till de bäst betalande kunderna³⁹. För att undvika att sälja ut rummen tidigt till lågt betalande gäster delas rummen ofta in i spannar, eller *Buckets*, med olika prisnivåer⁴⁰. Choice använder sig till exempel av 8 olika prisnivåer, BAR's (Best Available Rate)⁴¹, och oftast har hotell mellan sex och tio olika nivåer i pris. För varje prisnivå skapas sedan, beroende på prognostiserad efterfrågan, ett maximum av rum per prisnivå⁴². Inom varje prisnivå har hotell ett spann med antal rum de vill sälja för det valda priset. Till rack rates, d.v.s. högsta priset, kan hotell oftast tänka sig sälja ut alla rum, med vissa undantag för avtalskunder m.m., medan de för lägre prisnivåer enbart säljer ett visst antal rum.



Efter att sålt ut samtliga rum i en spann är därefter den prisnivån slut, det innebär att gäster i det segmentet antingen nekats ett rum, eller tvingas betala högre pris. I vissa fall görs undantag och ett fåtal rum sparas även till avtalskunder trots att högre pris troligtvis kan tas.

För hotell, liksom många andra företag, är osäkerhetsaspekten kring intäkter en ständigt aktuell fråga. Många privatkunder förknippar förmodligen RM med flygbolagens "sista-minuten" resor som ett typexempel på flytande prissättning. Ett från flygbolagens perspektiv, system för att öka intäkter i sista sekund genom kraftigt rabatterade priser, ibland så rabatterade att priset understiger den totala kostnaden/enhet. Nedan följer en lapidarisk förklaring till hur denna strategi kan vara lönsam.

³⁹ Cross (1997) s. 77- 80

⁴⁰ Vinod (2004) s. 183-185

⁴¹ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

⁴² Vinod (2004) s. 183-185

Kostnader delas ofta in i fasta och rörliga kategorier. Fasta kostnader (FK) kvarstår oavsett antalet sålda enheter, typiska exempel är kostnader för fastigheter eller maskiner. Oavsett om ett hotell hyr ut ett rum en natt eller inte kvarstår dessa kostnader. Rörliga kostnader (RK) ökar däremot för varje såld enhet, typiska exempel är rumsstädning inom hotellbranschen eller matkostnader inom flygbranschen. Genom att addera FK med RK (=Totala kostnader, TK) och sedan dividera summan med sålda enheter blir resultatet TK/enhet. Genom att sälja en enhet för ett pris som överstiger RK/enhet skapar man ett s.k. täckningsbidrag, som hjälper att täcka de fasta kostnaderna, ett täckningsbidrag man annars inte fått.

Denna strategi kan på kort sikt vara mycket lönsam för företag inom bl.a. Hotell- och Flygindustrin, då dessa branscher ofta har stor andel fasta kostnader. Det kan därför vara lockande att som hotellreceptionist sälja sista rummet till ett lågt pris för att säkra åtminstone ett visst täckningsbidrag. Problemet med denna strategi, förutom dess uppenbara kortsiktighet, är att man på längre sikt lär sina kunder att vänta till sista ögonblicket med att boka för att därigenom minska sina kostnader. Det kan även innebära att kunder som redan bokat och betalat bokar av när de inser att en bokning i sista stund skulle leda till ett lägre pris. Företag som använder denna strategi kan därmed få svårigheter att planera kapacitet och personal, det kan även leda till likviditetsproblem och framförallt en rusning av kunder som i sista stund ämnar köpa tjänsten till ett väldigt lågt pris som inte helt täcker företagets totala kostnader.

Om företag med en RM-strategi istället gör tvärt emot ovanstående exempel och belönar tidig bokning med lägre pris kan man undgå problem med osäkerhet och samtidigt öka beläggningsgrad och genomsnittliga priser. Denna applicering av RM skapar ett långsiktigt tänkande bland ens anställda såväl som bland potentiella kunder och medför även att hotell bättre kan planera sin beläggningsgrad på ett bättre sätt, och tidigare kunna bedöma huruvida de kommer bli fullbelagda eller inte, ju färre rum som är kvar desto högre blir priserna, med andra ord klassisk utbud/efterfråga ekonomi. Cross menar att man ständigt ska utvärdera sina intäktsskapande möjligheter⁴³. Detta innebär delvis att inte ge bort bitjänster gratis som kunder annars är beredda att betala för.

⁴³ Cross (1997) s. 95

3.4 Positiva och negativa aspekter med Revenue Management

De positiva aspekter som uppstår med Revenue Management är troligen inte några nyheter för merparten av de som någon gång stött på systemet. Vissa fördelar är uppenbara, andra inte. Den mest uppenbara av fördelarna är givetvis optimeringen av intäkter som ett väl utfört Revenue Management-system kan medföra, genom intelligent prissättning och försäljning till rätt kunder, vid rätt tidpunkt. Vidare medförs fördelen att företaget kan utjämna sin efterfrågan, och därmed sänka priset till kunder som är beredda att använda tjänsten vid ett tillfälle av låg efterfrågan⁴⁴. En stabilare finansiell situation, för företaget, kan vidare leda till stabilare relationer med viktiga kunder. Detta är därför något som även ligger i kundens intresse om relationen är värdefull även för deras del. Vidare kan hävdas att en utjämning av efterfrågan leder till en ökad tillgänglighet för de kunder som är villiga att ändra tjänstens användandemönster, samt en ökad chans till utnyttjande av tjänsten för övriga.

Det finns även vissa negativa aspekter med användandet av RM inom servicerelaterade företag. Det argument som oftast används är att kunden kan uppfatta plötsliga prisökningar som opportunistiskt av företaget och att de därmed blir orättvist behandlade⁴⁵. Mauri hävdar att detta kan leda till att kundens förtroende och därmed även lojalitet kan ta skada om de uppfattar sig blivit orättvist behandlade, även om kvalitén på servicen varit oklanderlig⁴⁶. Eftersom kundens pris i förhållande till upplevt värde på tjänsten resulterar i en summa av vad kunden anser sig vunnit på relationen svänger resultatet beroende på betalt pris. Ytterligare ett problem med Revenue Management i kontrast till kundrelationer är den praxis med att överboka, som ofta används i hotellbranschen. Om företagets prognoser inte stämmer kan det resultera i att fler kunder anländer än vad de har kapacitet till, vilket i sin tur ofta resulterar i att företaget måste kompensera de kunder som inte får plats⁴⁷. Slutligen kan man konstatera att det finns vissa etiska komplikationer med att genom att spara och använda information om kunder som indata i den algoritm som bestämmer tillgänglighet och pris för kunden⁴⁸.

,

⁴⁴ Cross (1997) s. 72-76

⁴⁵ Mauri (2007) s. 285-286

⁴⁶ Mauri (2007) s. 286

⁴⁷ Mauri (2007) s. 288

⁴⁸ Mauri (2007) s. 291

Det har konstaterats att för att undvika den problematik som finns kring användandet av RM spelar transparens i systemet en stor roll. Genom att lära kunderna det för dem effektivaste sättet att utnyttja tjänsten kan de därför finansiellt få positiva effekter, bl.a. genom tidig bokning eller förändring av resmönster⁴⁹. För att undvika problematik som illojalitet som kunder som känner sig orättvist behandlade kan medföra bör därför Service Management och relationsmarknadsföring integreras med RM.

4. Service Management

Under följande kapitel kommer några av de vederlagda teorier som finns inom Service Management och relationsmarknadsföring att presenteras. Då gängse teorier hävdar att servicerelaterade branscher är beroende av starka relationer med ett långsiktigt perspektiv, kommer detta avsnitt att tydliggöra den brist som vi hävdar finns mellan Revenue Managementteoriernas relativa kortsiktighet när det kommer till relationsbyggande.

4.1 Allmänt om Service Management

En tjänst är en process som består av en följd av mer eller mindre opåtagliga aktiviteter vilka i de flesta fall uppstår i mötet mellan en kund och en anställd i ett serviceföretag. En tjänst definieras också som en produkt som inte går att lagra och genom att konsumtionen av produkten är en process som har en början och ett slut.⁵⁰ Under ett fåtal gångna decennier har västvärlden utsatts för en omfattande tillväxt i servicesektorn. Det är nu så mycket som 80 % av ett stort antal länders totala bruttonationalprodukt som utgörs av servicetjänster istället för rent industriella marknader.⁵¹ Ett fenomen som inom servicemarknaden har visat sig väldigt lönsamt är en god kundrelation, vilket är starkt kopplat till en långsiktig kundlojalitet. En ansats har utvecklats för att bättre arbeta med relationsmarknadsföring, närmare bestämt *Customer Relationship Management* (CRM). CRM är en viktig del i Service Managementskolans teorier och här förespråkas en god kundrelation som i sin tur leder till en stark kundlojalitet. Kundlojaliteten i sig lägger man vikt vid eftersom det är bekräftat att en lojal kund är mer lönsam än en kund som inte är lojal mot företaget.⁵²

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Grönroos (2007) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats* s. 51 - 53

⁵¹ Grönroos (2007), s. 1 - 2

⁵² Dowling (2002) *Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More*, s. 88 - 93

4.2 Customer Relationship Management

Att ett företag i servicebranschen kan erbjuda vad kunden upplever som en tjänst med högt värde är en kritisk punkt. Om detta är möjligt kommer det att gynna relationen mellan kunden och företaget, vilket i sin tur kommer leda till lönsamhet för företaget. Customer Relationship Management är i allmänhet sett som en strategi som ger starka konkurrensfördelar om den utförs väl.⁵³ Att analysera lönsamheten hos en specifik kund eller kundgrupp är ingen lätt uppgift som företag åtar sig. Det är svårt eftersom systemen som finns oftast är inriktade på att räkna ut lönsamheten hos produkter istället för kunder.⁵⁴ Vad företag gör för att underlätta analysen är att dela upp tjänsten i mindre delar, men trots detta är det inte alltid resultatet blir exakt.⁵⁵ Grönroos har tillsammans med Storbacka och Strandvik utvecklat en modell för att räkna ut lönsamheten i en kundrelation. Modellen har fyra huvudpunkter som underlättar arbetet, dessa är *Från värde till kundtillfredsställelse*, *Från tillfredsställelse till relationsstyrka*, *Från relationsstyrka till relationslängd* och slutligen *Från relationslängd till relationslönsamhet*.

4.2.1 Från värde till kundtillfredsställelse

Den första delen, *Från värde till kundtillfredsställelse* delar upp servicetjänsten i delar och jämför hur kunden upplever värdet av tjänsten i förhållande till vad kunden själv måste göra för att få den förväntade servicen. Enkelt kan det tolkas som att upplevt värde av tjänsten avgör graden av kundtillfredsställelse. Kundtillfredsställelse leder i sin tur till att kunden på ett visst plan känner sin bunden till serviceleverantören. De band som uppstår mellan kunden och leverantören kan vara psykiska, kunskapsbaserade, ideologiska, teknologiska eller geografiska. Detta bör därför den som utformar tjänsten tänka på.

4.2.2 Från kundtillfredsställelse till relationsstyrka

Från tillfredsställelse till relationsstyrka är andra punkten i modellen och här blir det uppenbart att en stark relation med enkla medel kan leda till god kundlojalitet, något som är högt värderat i servicebranschen⁵⁶. Om en kund är lojal mot en leverantör kommer fler av de tidigare nämnda banden att knytas och relationen växer med tiden. Ännu en positiv påföljd av en stark kundrelation är att färre kritiska servicemöten uppstår, så som klagomålshantering⁵⁷.

⁵³ Li Yueh, Chen, Andy, Ying Lee (2010), *The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation*, s. 1 - 3

⁵⁴ Grönroos (2007), s. 161

⁵⁵ Storbacka (1994) *The Nature of Customer Relationship Profitability*, s. 30

⁵⁶ Grönroos (2007) s. 160 - 162

⁵⁷ Grönroos (2007) s. 160 - 162

Även om det någon gång skulle kunna uppstå en prekär situation hade denna i en långvarig kundrelation blivit sedd som ett smärre problem och kunden har då generellt en högre acceptans för misstag.

4.2.3 Från relationsstyrka till relationslängd

Följande steg i modellen kallas för *Från relationsstyrka till relationslängd* och grundprincipen är att ju starkare en kundrelation är desto längre kommer den att existera. Relationsstyrkan gör med tiden att kunden ser färre alternativ till den utnyttjade tjänsten hos leverantören, något som åter igen stärker relationen. En lång relation ger många fördelar för både kunden och leverantören på både ett ekonomiskt och ett socialpraktiskt plan⁵⁸.

4.2.4 Från relationslängd till relationslönsamhet

Sista steget i modellen benämns *Från relationslängd till relationslönsamhet*. Naturligtvis tjänar serviceleverantören på relationen i form av ekonomisk avkastning, medan kunden i sin tur får en mycket personlig service där personalen på till exempel ett hotell, väl känner till kunden och dennes behov. Det är enkelt att se att denna modell går att följa från punkt till punkt och att lönsamhet är ett av resultaten. Andra resultat är en ökad behållning för kunden och ett positivt word-of-mouth⁵⁹. Kundens ökade behållning består av såväl sociala, psykologiska och ekonomiska fördelar allteftersom relationen utvecklas. Ekonomiska fördelarna beror på en bättre förståelse för tjänstens användande vilket leder till tidsbesparande. Dessutom kan en god relation leda till en mer anpassad tjänst till särskilda kunder⁶⁰.

4.2.5 Utveckling av relationen

När en stark kundlojalitet har etablerats mellan kund och serviceleverantör finns det ytterligare knep för att stärka relationen. Alla företagsledare i ett företag åtar sig för att stärka relationen är starkt kopplade till att förhöja servicens upplevda värde för kunden. Leverantören kan välja att exempelvis utveckla nya stödtjänster för att stärka kärntjänsten, de kan aktivera redan existerande fast ännu inte utnyttjade tjänster och de kan omvandla varutjänster till olika serviceelement.⁶¹ När en tillräckligt bra kundrelation har etablerats finns det serviceföretag som gör i stort sett allt för att gästen ska trivas.

⁵⁸ Grönroos (2007) s. 162

⁵⁹ Grönroos (2007) s. 162 - 164

⁶⁰ Gwinner et al. (1998) *Relational Benefits in Services Industries: The Customers Perspective*, s. 104-105

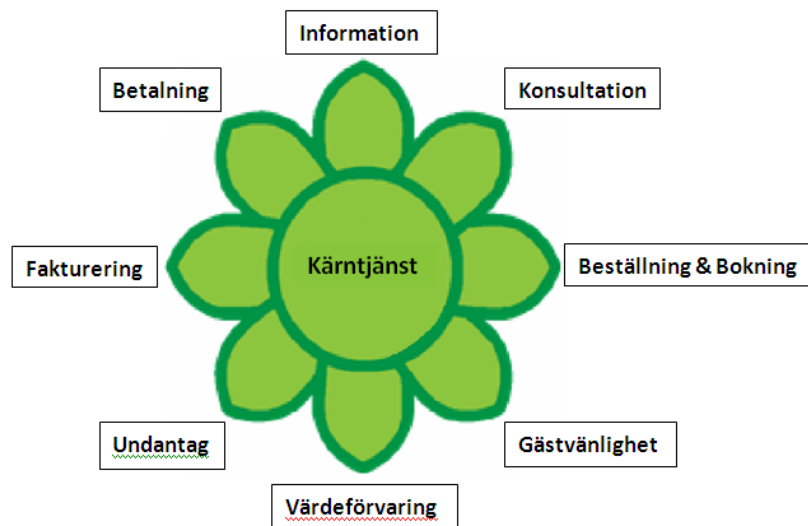
⁶¹ Grönroos (2007) s. 221

Målet på till exempel ett hotell är att gästen ska känna sig så välkommen och omhändertagen att denne känner sig som hemma.⁶² Vissa hotell har ett starkt lojalitetsprogram där bland annat en databas med personlig information om kunden ingår. På så sätt kan hotellet skräddarsy en hotellvistelse specifikt för en kund genom att till exempel veta utan att fråga vilket rum gästen vill bo i, vilket vin han eller hon föredrar och till och med vilken musik som uppskattas. Självklart är denna information konfidentiell och väldigt högt värderad då den lägger grund för en exceptionell service och upplevt värde av tjänsten.⁶³

För att en strategi som den ovan nämnda ska fungera väl krävs det att hela organisationen i ett företag är delaktiga. Det är också viktigt att ledarskapstyper som bedrivs i företaget är av en friare karaktär då det har visat sig fungera bättre i samband med CRM än strikt transaktionsledarskap⁶⁴ som syftar att uppnå optimala kostnader och effektivisering.

4.3 Tjänster och bitjänster

Denna teori inriktar sig på vilka bitjänster som finns runt en kärntjänst, ofta illustrerad som en blomma därav namnet. Kärntjänsten är omringad av ett kluster med bitjänster. Det finns två sorters bitjänster som *The Flower of Service*, eller *serviceblomman*, beskriver; *stödtjänster* och *värdeskapande tjänster*⁶⁵. Stödtjänster är nödvändiga delar av kärntjänsten som möjliggör eller förenklar användandet av kärntjänsten, och värdeskapande tjänster förhöjer upplevelsen eller kundens upplevda värde. De värdehöjande tjänsterna innefattar i princip allting som gör att uppfattningen om tjänsten höjs. Det finns fyra stycken relativt breda kategorier av de två bitjänsterna, dessa redovisas i tabellerna nedan.

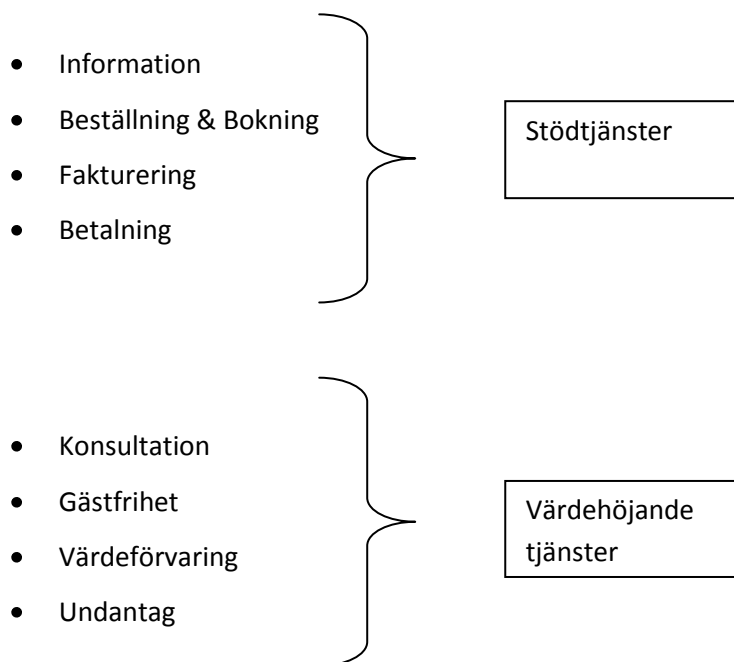


⁶² Li Yueh, Chen, Andy, Ying Lee (2010) s. 3

⁶³ Kirby (2007) *Building loyalty through understanding*, s. 79

⁶⁴ Li Yueh, Chen, Andy, Ying Lee (2010) s. 9 - 11

⁶⁵ Lovelock, Wirtz (2007) *Services Marketing*, s. 77



Blomman ovan visar i ordning hur kunderna oftast upplever bitjänsterna, och används oftast som ett slags instrument för att utforma serviceerbjudanden. Den redovisas här med syfte att i analysen, på ett teoriförankrat vis bryta ner empiriskt underlag av Choices serviceerbjudande då det i sammanhanget är intressant att se vad tjänsten som Choices avtalskunder köper är uppbyggd av och därmed vad kunden faktiskt betalar för samt vad de avser betala för. Den används således inte i sitt ursprungssyfte, vilket är som ett hjälpmedel för att designa tjänsteerbjudanden. Istället används den i syfte att analysera vilka bitjänster som finns för att sedan analysera hur dessa värderas, d.v.s. som kategoriseringsverktyg.

Inledningsvis samlar kunden information om tjänsten för att därefter ringa och konsultera någon på företaget innan de bokar rum på ett hotell. För att fortsätta med hotell exemplet kommer gästen därefter till platsen där servicen erbjuds och ju bättre gästfrihet hon blir bemött med, desto bättre uppfattning om kärntjänsten får hon. Därefter förvaras (i vissa fall) ens värdesaker, exempelvis dokument i hotellets kassaskåp, medan kärntjänsten konsumeras. Det är ofta någon gång under detta skede som en gäst vill att eventuella undantag görs⁶⁶. Om det är ett önskemål som ofta kommer upp men som ändå anses vara undantag bör företaget se över sina rutiner för att kunna erbjuda detta i grundutbudet. Efter att tjänsten har konsumerats vill gästen på ett smidigt genomföra utcheckning.

⁶⁶ Lovelock, Wirtz (2007) s. 77

Ju bättre dessa steg lever upp till gästens förväntningar desto bättre blir gästens helhetsintryck av tjänsten⁶⁷. Dessa kluster av bitjänster som omringar mitten av blomman utgör en stor del av vilket helhetsintryck man får av en tjänst⁶⁸. Även om själva kärntjänsten är väl utförd så påverkar genomförandet av hur de andra delarna görs.

Det bör dock tilläggas att alla dessa ovan nämnda bitjänster inte är nödvändiga i alla sorters service, utan ju mer personlig kontakt en tjänst har desto fler komponenter av bitjänster krävs. Genom att göra ett s.k. *Flowchart* eller en *Service Blueprint* kan man fastställa de steg som ingår i tjänsten och därifrån analysera vilka bitjänster som är viktiga i företagets kontext.⁶⁹ Därefter läggs vikt vid att komponera dessa detaljer för att på bästa sätt fullända tjänsten. Det som bör tilläggas i sammanhanget är att avtalskunder troligtvis har andra behov än vad gemene man har när det gäller serviceupplevelser, då mindre fokus är på själva upplevelsen och mer är på det ekonomiska och praktiska planet. Hu et al. (2009) menar att värde är avvägningen mellan kvalitén och fördelarna en kund får i relation till priset de får betala. Han argumenterar vidare att värde är högst personligt och varierar från individ till individ⁷⁰. Variationen borde således variera ännu kraftigare mellan olika kundsegment.

4.4 Prissättning i Service Management

Ett företag kan välja att applicera ett antal olika perspektiv på sin strategi, till exempel fokus på en kärnprodukt, på företagets image, på prissättning eller på service. Den strategi som visat sig vara mest hållbar i längden är den strategi som lägger fokus på service⁷¹. En strategi med serviceperspektiv i fokus menar att olika servicekomponenter i förhållande till kundrelationer skapar en stabil och varaktig företagsstrategi⁷². Vad som skapar den strategiska fördelen är utvecklingen av varje del i en kundrelation som tillsammans skapar en angenäm helhetsupplevelse för kunden. De olika delarna som var för sig ska få uppmärksamhet behöver inte vara direkt intäktsdrivande utan kan även vara företeelser så som klagomålshantering eller fakturabehandling, väl utfört kan detta leda till en förstärkt relation och därmed ökad lönsamhet på sikt. Om ett företag i servicebranschen tillämpar dessa handlingar skapas på så sätt ett högre värde på tjänsten i sin helhet.

⁶⁷ Lovelock, Wirtz (2007) s. 80

⁶⁸ Lovelock, Wirtz (2007) s. 79

⁶⁹ Lovelock, Wirtz (2007) s. 77-87

⁷⁰ H.-H. Hu et al. (2009) *Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study*, s. 114-115

⁷¹ Grönroos (2007) s. 5 -10

⁷² Lovelock, Wirtz (2007) s. 75-78

Det viktigaste ett företag i servicebranschen måste ha i åtanke för att vara konkurrenskraftigt är att försöka sköta samtliga delar så väl som möjligt i den process som utgör det totala tjänsteerbjudandet.⁷³

4.4.1 Relationslängdens påverkan på prissättning

Pris i förhållande till kvalitet är ofta relativt oklart i servicebranschen, då kvalitén mäts i mjuka värden. Ett sätt att betrakta priset är genom att relatera det till kundens förväntningar på servicekvaliteten som byggts upp genom kundens tidigare servicemöten. I vissa fall kan även priset räknas in som ett kvalitetskriterium och i många fall kan priset ha en stor påverkan på vad kunden förväntar sig av tjänsten. Ett högre pris på en tjänst är lika med bättre kvalitet i kundens ögon, detta speciellt när servicen inte är direkt påtagbar.⁷⁴ Forskning påvisar att lojala kunder är mer lönsamma för företag och att detta uppstår på grund av sänkta servicekostnader, lägre priskänslighet, ökat spenderande samt positivt word-of-mouth⁷⁵. Vidare argumenterar Dowling & Uncles (1997) för att det är dyrare att värva nya kunder än att behålla kunder, och att det därmed är en hållbar ekonomisk fördel att arbeta med att skapa god lojalitet⁷⁶.

Inom många serviceföretag är det den etablerade kunden som betalar ett högre pris än nyförvärvade kunder. Det är på grund av företagets sätt att locka nya kunder genom att ge dessa en initial diskontering som med tiden kommer upphöra att existera. Vad som trots detta gör att etablerade och lojala kunder väljer att utnyttja företagets tjänster i fortsättningen är den förståelse för det totala värdet som kunden får ut av att använda sig av en serviceleverantör som han eller hon väl känner till. De flesta kunder söker bästa möjliga service för minsta möjliga pris men värdet av det totala tjänsteerbjudandet kompenserar alltså för det upplevda högre priset⁷⁷. Ofta ökar även värdet på tjänsten allteftersom relationen utvecklas, då serviceföretaget utvecklar bättre kunskap om kundens specifika behov och kunden även lär sig att bli mer delaktiga i processen⁷⁸. Ett företag som bedriver relationsmarknadsföring brukar i regel ha etablerat ett högre värde för kunden än vad kärntjänsten i sig erbjuder.

⁷³ Grönroos (2007) s. 5 -8

⁷⁴ Grönroos (2007) s. 90

⁷⁵ Dowling & Uncles (1997) *Do Customer Loyalty Programs Really work?* s. 72

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Yang (2009) *Strategic Improving Actions Based on the Refined Analysis of Service and Quality Attributes*, s. 39 - 41

⁷⁸ Grönroos (2007) s. 251

Resultatet blir ett starkt band mellan den lojala kunden och dennes serviceleverantör, något som är en viktig del i hotellbranschen. Resultatet av skapandet av lojala kunder och relationsmarknadsföring är att priset på tjänsten inte ligger i fokus, kunden blir alltså mindre priskänslig⁷⁹. Självklart är det också så att den lojala kunden inte alltid betalar ett högre pris då denne kan ha fått förmåner av olika former som tack för sin långvariga lojalitet och höga volym⁸⁰. I vissa fall har den lojala kunden även lyckats etablera en stabil förhandlingsposition genom makt eller sociala relationer som gör att priset hålls på ett minimum. Om detta fenomen förekommer uppstår en negativ avkastningseffekt. Dock är det med hjälp av undersökningar gjorda i ämnet bevisat att den totala vinsten hos företaget ökar i takt med fenomenet⁸¹.

Åter igen påvisas här värdet av den lojala kunden i servicebranschen. Det är även tydligt att kundens tillfredsställelse med servicekvaliteten är en vital faktor. Dock är det inte självklart att en lojal kund förvärvas enbart på grund av att denne tycker att servicen är exceptionell vid ett visst tillfälle⁸². Grönroos hävdar även att vid en välutvecklad kundrelation kan serviceföretaget försöka övertyga kunden att använda tjänsten vid tillfällena med generellt lågt kapacitetsutnyttjande, och därigenom jämna ut efterfrågevariationer⁸³, här finns en stark koppling till ett av RMs huvudpoänger, nämligen just efterfrågeutjämning.

5. Empiriska Resultat och Analys

I följande kapitel kommer de empiriska resultat som denna undersökning gett att presenteras i tre skilda teman. Respektive tema behandlar ett område som behöver beskrivas för att kunna svara på frågeställningen. Empirin som behandlas är från intervjuer gjorda med såväl representanter från Choice som från Choices avtalskunder. De tre teman som ingår i detta kapitel är; *Revenue Managementsystemet på Choice*, *Tjänsters varierande värde* samt *Lojalitetsfaktorn och hur Choice skapar långsiktiga relationer*, respektive tema har sin egen empirigenomgång samt avslutande analys. Därefter mynnar de tre analyserna ut i en diskussion i nästkommande kapitel.

⁷⁹ Grönroos (2007) s. 249 - 253

⁸⁰ Grönroos (2007) s. 147

⁸¹ Reichheld & Sasser (1990) *Zero defections: quality comes to services*, s. 109 - 111

⁸² Grönroos (2007) s. 147 - 148

⁸³ Grönroos (2007) s. 251

5.1 Revenue Managementsystemet på Choice

Det som i huvudsak påverkar en kunds uppfattning om prissättningsmekanismer är graden av likhet mellan skilda transaktioner samt en transparens till varför priser varierar och ibland sätts högre⁸⁴. Den uppfattning av orättvisa som syftar till en maximering av intäkter från enskilda transaktioner kan i sin tur leda till en suboptimering på längre sikt då RM-system generellt inte räknar in värdet för en kunds totala livscykel och faktumet att en kunds uppfattning av orättvisa kan påverka lojaliteten samt längden på relationen⁸⁵. Ur ett prisdiskriminerande perspektiv bör kommunikationen kring prissättning vara transparent och de olika prisnivåerna vara logiska och godtagbara för att kunden ska kunna ta till sig information och acceptera systemet⁸⁶.

5.1.1 Utjämning av Efterfrågan

Choice har under de senaste tre till fyra åren börjat använda sig av Revenue Management även applicerat på sina avtalskunder⁸⁷. Detta är om inte unikt så än så länge relativt ovanligt inom branschen. Historiskt såväl som i nutid använder avtalskunder hotelltjänster mestadels under mitten av arbetsveckan med en topp natten mellan tisdag och onsdag. Således används RM inte enbart i intäktsoptimerande syfte utan även för att jämna ut efterfrågan⁸⁸. Systemet fungerar så att det motiverar kunder till tidig bokning, vilket i sin tur leder till lägre priser. Detta beror på att Choice system är upplagt för att skapa ett långsiktigt planerande hos kunden, då detta även hjälper hotellen att planera sina resurser på bästa sätt. Choice arbetar i nuläget aktivt med att försöka ändra sina kunders resmönster och på så sätt fylla dagar med låg beläggning⁸⁹. En bokning som sker tidigt i förväg premieras med ett lägre pris, då osäkerheten fortfarande är hög från hotellens perspektiv⁹⁰. Choice försöker därigenom att ändra kunders resmönster⁹¹.

”Vi vill lära kunder hur de kan spara pengar samtidigt som vi får möjlighet till goda intäkter i perioder där vi ofta har lägre efterfrågan”⁹²

⁸⁴ Mauri, A (2007) s. 286

⁸⁵ Mauri, A (2007) s. 290

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

⁸⁸ Sales manager 1, Intervju 2010-04-16

⁸⁹ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

⁹⁰ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

⁹¹ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

⁹² Sales Manager 2, Intervju 2010-04-22

Detta system möjliggör att hotellen sänker sin osäkerhetsfaktor och säkerställer enklare en god beläggning. Framförallt möjliggör systemet att de kunder som är beredda att sent boka sina rum för ett högre pris genererar högre intäkter för hotellet och därigenom höjer snittpriset. Det innebär på så sätt att de kunder som är beredda att betala högre pris kompenserar för de kunder som betalar ett lägre vilket leder till en form av ojämn fördelning av kostnaderna hos kunderna, den kund som värderar tjänsten högre betalar således ett högre pris. Dock är intäktsoptimeringen i centrum då systemet infördes för att vid varje separat tillfälle kunna maximera priset på tjänsten⁹³.

5.1.2 Optimering av intäkter

Genom den återkommande devisen *rätt produkt, till rätt person, vid rätt tid och till rätt pris* kan Choice maximera sina intäkter. De kunder som är beredda att betala mer än genomsnittspriset gör det, och de som är villiga att bo enbart när priset är lägre gör det, detta genererar en högre vinst till hotellet. Flertalet respondenter vi talat med under denna undersökning menar att detta system är en s.k. win-win situation och att den generella kunden vinner på detta lika mycket som Choice gör. Dock säger en anställd att detta troligtvis är beroende på rådande konjunktursituation och att när konjunkturen vänder kommer sannolikt trenden förändras till kundens nackdel ur ett rent ekonomiskt perspektiv⁹⁴. Således kommer en bättre finansiell situation i samhället generellt innebära en ökad beläggning på hotell, vilket i sin tur tvingar upp priserna på hotellrum och en dynamisk prissättning kommer därmed generera ökade intäkter till Choice jämfört med hur fixerade priser hade gjort. Detta gäller givetvis för hotellkedjor i allmänhet, för att inte säga handel generellt, i stort sett alla branscher anpassar sig för att effektivt stå emot lågkonjunkturer.

”Det viktigaste med Revenue management är att kunna ta ut så högt pris som möjligt utan att tappa kunden”⁹⁵

I dagsläget (2009/2010) befinner sig hotellbranschen sig de facto i en finansiell svacka⁹⁶ och det sätt Choice har implementerat dynamisk prissättning bland avtalskunder är troligtvis ekonomiskt försvarbart på såväl lång som kort sikt.

⁹³ Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

⁹⁴ Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

⁹⁵ Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

⁹⁶ www.foretagarna.se/Global/Rapporter/2010/Småföretagsbarometern%20v%202010/restaurangpress.pdf
2010-05-24

De har genom införandet av RM på avtalskunder lyckats öka sina marknadsandelar och därigenom skapat relationer med potentiella nya och långsiktiga kunder, av vilka troligtvis ett flertal kommer att kvarstå även in i en högkonjunktur, då de vid det laget värderar tjänsten högre⁹⁷.

5.1.3 Delar i Systemet

För att effektivt kunna använda sig av RM på ett praktiskt sätt finns ett antal olika verktyg för att kunna styra RM-systemet på ett korrekt sätt. Vi har tidigare berört dessa delar i teoriavsnittet.

Choice använder sig av åtta stycken olika prisnivåer, s.k. BARs, detta är ett sätt att implementera RM, genom att ta ut högsta möjliga pris till kund. De använder sig dock bara av sex stycken olika buckets, eller spannar, där det finns ett bestämt antal rum för varje pris. Buckets används för att reglera antalet rum inom respektive priskategori⁹⁸. Vid en hög efterfrågan stängs de buckets med lågt pris för att skapa en högre snittintäkt. Genom att använda sig av detta system så sparar hotellen ett antal rum med högsta prisnivå till försäljning till de kunder som är beredda att betala mest⁹⁹. Avtalskunder som använder sig av fasta priser riskerar därför att hamna i en bucket som stängs när efterfrågan höjs, till skillnad från kunder med dynamisk prissättning som istället hamnar i nästkommande bucket och får således betala ett högre pris för hotellnatten¹⁰⁰. Det innebär även att de faktiskt får ett rum, vilket de inte skulle fått om de använt sig av fasta priser och aktuell bucket för kunden skulle varit stängd. För att kunna använda sig av buckets måste man använda sig av någon form av segmentering av sina kunder, Cross (1997) talar om att sälja till segmenterade mikromarknader, snarare än massmarknader¹⁰¹.

Genom att ranka kunder efter deras demografiska profil samt deras förmåga att betala kan man skapa profiler för respektive segment och således kunna fastställa ett lämpligt pris för sagda kund. Choice kategoriserar sina avtalskunder efter vissa attribut, bland annat storleksordning och nätter per år¹⁰².

⁹⁷ Sales manager 1, Intervju 2010-04-16

⁹⁸ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

⁹⁹ Vinod (2004) s. 183-185

¹⁰⁰ Travel Manager 3, intervju, 2010-04-23

¹⁰¹ Cross (1997) s. 71-73

¹⁰² Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

Genom detta tillvägagångssätt blir det enklare att sätta prisnivåer för respektive kund, istället för att sätta ett standardiserat pris till alla, när vissa är beredda att betala mer än standardpriset. Priset hos respektive segment måste således stämma överens med segmentets priselasticitet.

Avtalskunderna på Choice får istället en procentuellt beräknad rabatt på det aktuella priset som är satt för aktuell tidpunkt¹⁰³. Denna procentsats förhandlas fram mellan avtalskunden och Choice, antingen på lokal eller på central nivå¹⁰⁴. Generellt är kundens volym den faktor som påverkar hur förmånlig procentsats kunden får. Två av de anställda på Choice har även berättat att som del i lojalitetsprogrammet erbjuds avtalskunder gratis internet, något som till viss del kan gå emot vissa delar inom RM, detta kommer att tas upp mer i nästa avsnitt^{105 106}.

5.1.4 Analys av Revenue Managementsystemet på Choice

Liksom Cross (1997) hävdar att RM kan användas i såväl intäktsoptimerande som efterfrågeutjämnande syfte¹⁰⁷, så är det precis vad Choice gör¹⁰⁸. Choice försöker de facto ändra sina kunders resemonster såväl som de försöker optimera sina intäkter på lång sikt¹⁰⁹¹¹⁰. Choice sänker sin osäkerhetsfaktor, utjämnar efterfrågan samt optimerar sina intäkter. Samtidigt skapas någon form av marknadsbaserad prissättningsmekanism där de som är beredda att betala ett högre pris får köpa Choices rum, med andra ord en klassisk marknadsekonomisk filosofi. Enligt Cross skall ju produkter sparas till de kunder som är beredda att betala mest, och onekligen leder Choices system till en variant av detta, när en maximal nivå av lägre prissatta rum har sålts höjs priserna och man får som kund därmed vara beredd att betala ett högre pris, detta frånser dock avtalskunderna som har en procentbelagd rabatt på aktuell prisnivå. Något i Choices system som skulle kunna sägas frångå en renskalad RM-strategi skulle kunna vara fenomenet med gratis internet som finns inom Choice.

¹⁰³ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

¹⁰⁴ Travel Manager 1, intervju 2010-04-20

¹⁰⁵ Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

¹⁰⁶ Receptionschef 2, Intervju 2010-04-14

¹⁰⁷ Cross (1997) s. 61-63

¹⁰⁸ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

¹⁰⁹ Sales manager 1, Intervju 2010-04-16

¹¹⁰ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

Restauratören skrev om denna företeelse redan 2007, och deras skribent menar att gratis internet till affärsresenärer är en skadlig trend som innebär att alla gäster som bor på hotellet på så sätt subventionerar tjänsten som enbart ett fåtal använder sig utav¹¹¹. Fritidsgäster till exempel är knappast beredda att betala mer för en tjänst som inte används utav dem själva, och restauratören menar ytterligare att en av RM-systemets grundprinciper är att man inte ska skänka bort något som folk är beredda att betala för¹¹². I förlängningen kan ett sådant inkonsekvent agerande leda till ilska hos gäster som känner sig orättvist behandlade när de indirekt får betala för en tjänst de inte använder. Sammanfattningsvis bör det dock tilläggas att Choice sätt att använda sig av RM stämmer väl överens med gängse teorier.

5.2 Tjänsters Varierande Värde

Detta avsnitt kommer att behandla hur ett hotell skapar lojalitet genom värde i sitt tjänsteerbjudande, dvs. genom kärntjänsten, stödtjänster samt värdehöjande tjänster. Flera av respondenterna i vår undersökning har vid en första anblick svarat att det som är viktigt är priset, och ingenting annat, när de fått frågan om vad de värderar i tjänsteerbjudandet de får av Choice. Det är troligtvis en större inriktning på själva övernattningen och dess lokalisering än hur tjänsten upplevs av berörd resenär. En bidragande orsak till detta antagande är att resenären och personen som sköter och hanterar avtalen ofta är två skilda personer. Dock har även avtalskunder vissa krav på tjänsten, t.ex. säkerhetsmässiga, även om de inte nödvändigtvis betraktar det som bitjänster som höjer värdet¹¹³.

5.2.1 Vad som värderas i Kärntjänsten

Vad avtalskunder värderar i själva kärntjänsten hos ett hotell skiljer sig avsevärt från vad en vanlig fritidsgäst värderar. Vi har tidigare pekat på att en orsak till detta kan vara kommunikationsbristen mellan den som hanterar avtalet och den som använder tjänsten. Det finns dock ett antal gemensamma nämnare bland de avtalskunder som ingått i denna undersökning och en avgörande faktor för kunden är ofta hotellets geografiska läge¹¹⁴. En representant för en avtalskund vi varit i kontakt med nämnde att det viktiga är själva övernattningen, och att för hans del är det irrelevant vilket varumärke som står på byggnaden¹¹⁵. Från detta exempel går det därför att urskilja övernattningen som kärntjänsten.

¹¹¹ <http://restauratoren.se/zino.aspx?articleID=14061> 2010-05-05

¹¹² <http://restauratoren.se/zino.aspx?articleID=14061> 2010-05-05

¹¹³ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹¹⁴ Travel manager 2, Intervju 2010-04-21

¹¹⁵ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

”Det är hotellet som är det viktiga, själva övernattningen. Där (Förf. anm. ...geografiskt läge) vi jobbar behöver vi bo”¹¹⁶

”Det är inte Service vi betalar för, det är tillgänglighet”¹¹⁷

”Det viktiga för oss är att hotellet är nära beläget där vi kommer att arbeta, sen är allt annat bonus”¹¹⁸

Vidare hävdar en respondent att det givetvis är viktigt att allt på hotellen är helt rent och snyggt, men att detta är standard för samtliga kedjor. Han anser att det kan vara värt en viss ytterligare kostnad för att bo på ett hotell som är rakt över gatan från avsedd arbetsplats och på så vis undvika kostnaden för taxi som skulle uppstå vid ett billigare men sämre beläget hotell¹¹⁹.

Från våra respondenter fanns det dock inga avvikelser från att läget är den absolut högst prioriterade egenskapen för kärntjänsten, även priset anses som en viktig variabel¹²⁰. Ytterligare en viktig fråga som togs upp, som går under kategorin kärntjänsten, är aspekten med tillgänglighet. En utav storkunderna menar att det är oerhört viktigt med vad han kallar LMA, *last minute availability*, och då han sitter i en position som storkund med över 10 000 övernattningar per år brukar det räcka med att nämna företagsnamnet för att ordna ett rum, trots låg tillgänglighet¹²¹.

5.2.2 Stödtjänster

Bland de stödtjänster som värderas hos de avtalskunder vi varit i kontakt med varierar resultaten mer än vad som värderas för kärntjänsten. Medan värdet i kärntjänsten i första hand skapas i hotellets geografiska läge är stödtjänster mer varierande i sin karaktär. Det kan dels bero på att behovet av stödtjänster varierar bland olika avtalskunder samt att olika avtalskunder troligtvis erbjuds olika stödtjänster beroende på hur viktig kunden anses vara.

¹¹⁶ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹¹⁷ Reseansvarig, Intervju 2010-04-29

¹¹⁸ Reseplanerare, Intervju 2010-04-19

¹¹⁹ Travel manager, Intervju 2010-04-20

¹²⁰ Travel manager 3, Intervju 2010-04-23

¹²¹ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

En stor kund med många hotellnätter per år anses mer värdefull och erbjuds således en större variation av bitjänster för att stärka relationen mellan parterna och ytterligare lyfta fram kärntjänsten som värdefull och lättanvänd¹²². Det är troligtvis även dessa kunder som har ett större behov av dylika stödtjänster.

Bland de stödtjänster som framförallt är aktuella för avtalskunder finner vi information och beställning, då fakturering och betalning oftast sker i samförstånd mellan parterna samt att det är en odifferentierad stödtjänst¹²³. Större kunder upplever sin privilegierade ställning genom bland annat ett större utbud av information kring Choices tjänster. Det tar sin form genom exempelvis säljteam som regelbundet besöker företaget och informerar om Choices tjänster, med syfte att stärka relationen¹²⁴. Ju större kunden är desto mer fokus lägger Choice på att upprätthålla relationen genom liknande konsultationer, troligtvis är behovet även större hos dessa kunder. Detta innebär med andra ord att medan kunden höjer värdet på sin del av relationen stärker hotellet sin relation med kunden och förstärker således framtida lojalitet¹²⁵¹²⁶. Givetvis är också mindre avtalskunder en central del i verksamheten inom Choice, även om de var för sig inte bidrar med lika stor volym som några av de större avtalskunderna.

Det finns i dessa fall en variation av inblandning och uppbackning från Choice med information och beställning¹²⁷. Det finns för dessa kunder, allt beroende på volym, säljare som antingen jobbar heltid med enskilda kunder alternativt ansvarar för ett antal mindre kunder¹²⁸.

När det kommer till vilka stödtjänster som relevanta avtalskunder uppskattar varierar exemplen från Choices egen *shuttle bus* som hämtar upp gäster på flygplatsen, till gratis parkering i nära anslutning till ett visst hotell¹²⁹¹³⁰. Stödtjänster kan variera från stad till stad och kan vara unika för enskilda hotell, att en stödtjänst erbjuds på ett specifikt hotell betyder således inte att gästen kan förvänta sig samma erbjudande på ett annat hotell¹³¹.

¹²² Sales manager 1, Intervju 2010-04-16

¹²³ Lovelock, Wirtz (2007) s. 78-81

¹²⁴ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹²⁵ Grönroos, (2007), s. 221

¹²⁶ Dowling & Uncles (1997) s. 71-72

¹²⁷ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

¹²⁸ Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

¹²⁹ Reseansvarig, Intervju 2010-04-29

¹³⁰ Reseplanerare, Intervju 2010-04-19

¹³¹ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

Den respondent som uppgav *shuttle bus* som stödtjänst menade att detta var högt värderat bland deras personal som använder sig av Choices tjänster. Detta kan även vara en positiv ekonomisk aspekt för företaget då såväl administrativt arbete minskar samtidigt som kostnaden för en eventuell taxiresa uteblir¹³².

Primärt använder sig avtalskunder av tre stycken olika kanaler för bokning av hotellrum; direkt bokning till hotellet, bokning via resebyrå samt bokning via Choice centralt. Direkt bokning sker vanligtvis av affärsresenären på plats medan de andra två alternativen oftast bokas av en reseansvarig på respektive företag.¹³³ En logisk följd av bokning på plats är då troligtvis ett något högre pris då framförhållningen är relativt låg¹³⁴. Detta system med ett flertal möjliga bokningskanaler möjliggör en ökad smidighet för kunden vilket i sin tur leder till en förhöjning i tjänstens totala upplevda värde¹³⁵.

5.2.3 Värdehöjande Tjänster

Bland värdehöjande tjänster räknas de bitjänster som gör att det upplevda värdet på tjänsten ökar, det kan vara allt från hög grad av gästvänlighet till fri parkering. Värdehöjande tjänster är ofta opåtagliga i sin karaktär och är inte nödvändiga för själva genomförandet av kärntjänsten¹³⁶. Som tidigare nämnts är vad som höjer värdet på tjänsten för en fritidsgäst troligtvis annorlunda än vad som höjer värdet på tjänsten för en avtalskund. Den mest troliga orsaken till detta är den generella praktiska funktion som en övernattnings skapar för företagskunden, medan boendet oftast är en del i upplevelsen när fritidsgäster bor på hotell¹³⁷.

Utifrån genomförda intervjuer med anställda inom Choice är deras lojalitetsprogram en av de mest centrala delarna av värdehöjande tjänster¹³⁸. Lojalitetsprogrammet, Choice Club, är inget rabattprogram dock finns det vissa rabatter som går att uppnå genom vissa nivåer i programmet. De nivåer som finns är blå, silver, guld samt platina. Varje nivå representeras av ett antal olika belöningar och fördelar, där värdet på belöningen ökar kumulativt ju högre nivå man erhåller¹³⁹.

¹³² Reseansvarig, Intervju 2010-04-29

¹³³ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹³⁴ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹³⁵ Lovelock, Wirtz (2007) s. 81-82

¹³⁶ Lovelock, Wirtz (2007) s. 84

¹³⁷ H.-H. Hu et al. (2009) s. 116-118

¹³⁸ Receptionschef 2, Intervju 2010-04-14

¹³⁹ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

Vilken nivå kunden hamnar i baseras på antal nätter personen har bost på Choice. Choice Clubs medlemskort är personliga i sin karaktär och delas således ut till avtalskundens utsända, inte till företaget i sig. Exempel på förmåner är silvernivån som premierar kunden med 75 kr i restaurangen samt vissa icke ekonomiska förmåner som rätt till uppgradering av rum. För att uppnå just silvernivån krävs 12 nätter per år¹⁴⁰. Således är det inte företaget som avtalskund som får fördelarna av avtalsprogrammet, utan deras representant som faktiskt bor på hotellet. Detta skulle kunna betraktas som en form av dold löneförmån till de resenärer som hamnar i denna kategori, detta kommer att tas upp mer ingående i nästa avsnitt.

De respondenter som representerar avtalskunderna har till skillnad från Choice uppgett vissa andra kriterier som avgörande faktorer som gör tjänsten värdefull. Det är främst aspekter som säkerhet och miljömedvetenhet som prioriteras^{141 142}. Vidare tas dygnet runt-bemanning i receptionen upp som en viktig faktor, medan en restaurang på hotellet enbart kan ses som en extra förmån som dock inte är särdeles högt prioriterad.

”Det är viktigt att det fungerar säkerhetsmässigt, så vi ser helst att våra medarbetare inte bor på så kallade kabinrum, rum utan fönster. Det ska alltid finnas en dörr och en nödutgång.”¹⁴³

Miljöaspekten som en av avtalskunderna tog upp är för deras företag viktigt då de profilerar sig som ett företag som är i frontlinjen vad gäller miljömedvetenhet, och de ser gärna att detta är genomgående i alla deras led¹⁴⁴. Att deras resenärer bor på hotell som upprätthåller ISO-krav ser hon därför som en självklarhet, och är definitivt en värdehöjande aspekt. Dock poängterar hon att om de skulle behöva bo på en ort där inget avtal finns med ett hotell som upprätthåller deras höga miljökrav så kan de givetvis frågå detta¹⁴⁵. En avtalskund nämnde även att de fick vissa ”kryddor” (dolda förmåner) i avtalet vilket ger dem mycket bättre villkor än gemene man¹⁴⁶. Det finns även exempel på lokala förmåner som kan verka värdehöjande i sin karaktär, en respondent gav exemplet med fri parkering i anslutning till hotellet¹⁴⁷.

¹⁴⁰ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

¹⁴¹ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁴² Travel manager 1, Avtalskund 2010-04-20

¹⁴³ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹⁴⁴ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁴⁵ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁴⁶ Travel manager 1 Intervju 2010-04-20

¹⁴⁷ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

5.2.4 Analys av tjänsters varierande värde

Detta avsnitt har visat att teorin stämmer förhållandevis väl överens med hur Choice arbetar med att skapa ett högre helhetsvärde på sin tillhandahållna tjänst genom en väl genomarbetad kärntjänst med tillhörande bitjänster som utvecklats för avtalskunder. Det diskrepanser som finns beror i första hand på att teorin riktas mot hur fritidsgäster upplever och skapar värde. Medan teorierna menar att gästfrihet, värdeförvaring och undantag är en viktig del i värdeskapande pekar denna undersökning snarare på att begreppet värdehöjande sträcker sig betydligt längre än så. Värdehöjande har med andra ord ett bredare spektrum än Lovelock & Wirtz (2007) hävdar. De frågor som i första hand är avgörande i värdeskapandet för avtalskunder är miljö, säkerhet och tillgänglighet. De stödtjänster som används är långt mer fokuserade på att förenkla bokning än vad Lovelock & Wirtz (2007) menar. Denna undersökning påvisar att serviceblomman således inte stämmer särskilt väl överens med vad en avtalskund anser vara värdehöjande, och alldeles för lite fokus finns på de aspekter som avtalskunder de facto prioriterar. Visserligen har denna analys använt teorin på ett omvänt sätt, d.v.s. analyserat en befintlig tjänst utifrån relevanta delar snarare än att designa en tjänst med teorins huvudpoänger. Det borde dock inte påverka resultatet, då en korrekt utarbetad teori i detta fall borde ge samma resultat oavsett vald angreppsvinkel. Serviceblomman är alldeles för generell i sitt utförande och kan därmed inte appliceras på specifika grupper inom specifika tjänster, utan bör betraktas som en generell riktlinje för värdeskapande inom servicesektorn. De menar visserligen att företag bör utforma en *Service Blueprint* för sin specifika verksamhet och på så vis komma fram till vad i Serviceblomman som är relevant för just deras verksamhetsområde¹⁴⁸. Det bör i sammanhanget dock nämnas att denna undersökning påvisar att vissa områden i teorin har för lite fokus på annat än fritidsgäster och att den i sin helhet är allmängiltig.

5.3 Lojalitetsfaktorn och hur Choice skapar långsiktiga kundrelationer

Detta avsnitt kommer ta upp aspekter kring hur Choice arbetar med långsiktighet bland sina avtalskunder, hur Choice respektive deras avtalskunder resonerar kring lojalitet och avtalsbundenhet samt analysera detta resonemang.

¹⁴⁸ Lovelock, Wirtz (2007) s. 77-87

5.3.1 Lojalitetsskapande hos Choice

Lojalitet bland avtalskunder är något merparten av alla hotell strävar efter, då avtalskunder är det kundsegment som bidrar med störst volym till de allra flesta hotell. Således läggs mycket energi på att skapa och bibehålla en stark relation med hög lojalitetsgrad, vilket i sin tur leder till möjligheten att ta ut högre priser långsiktigt¹⁴⁹. För att det ska fungera rent ekonomiskt med ett avtal med flytande prissättning på hotell krävs en viss grad av förpliktelse från kundens sida samt att hotellet håller sina löften. En avtalskund som fritt väljer bland ett spektrum av hotellkedjor som antingen har fasta prissättningssystem eller flytande prissättningssystem utan några restriktioner, kommer på sikt bli en olönsam kund. Orsaken till detta är att då ett hotell med flytande prissättning har högt pris, det skede då hotellet vanligtvis säkrar sitt täckningsbidrag, väljer avtalskunden oftast ett billigare hotell med fast pris. Det fasta priset är generellt sett lägre än den rack rate som hotell med flytande prissättning använder sig av¹⁵⁰, vilket på sikt leder till ett prissystem som är svårförsvarbart ur ett ekonomiskt perspektiv.

Detta innebär således att om systemet med flytande prissättning till avtalskunder skall fungera i en situation när inte alla hotellkedjor använder detta, krävs vissa villkor i avtalet som binder kunden till hotellet trots ett högre pris. De avtalade regler Choice har för sina avtalskunder skiljer sig en aning från kund till kund, varierande från den specifika kundens särskilda behov och den volym de levererar^{151 152}. Ett exempel på en kunds avtal och avtalets restriktioner är att när denna kund ska boka rum på Choice Sign i Stockholm och priset överstiger 2500 kronor, har de enligt avtalet rätt att boka rum på ett konkurrerande hotell¹⁵³. Detta kan ses som ett exempel på hur Revenue Management och flytande prissättning motsäger vad Service Managementskolan påstår angående långsiktighet i relationer och kundlojalitet, och att långsiktiga relationer ska leda till kunder som tål mer priselasticitet¹⁵⁴. En Manager på Choice har berättat hur deras arbetssätt med lojalitet fungerar i praktiken, samt hur de menar att det leder till en win-win situation för Choice och deras avtalskunder.

¹⁴⁹ Grönroos, (2007) s. 255-260

¹⁵⁰ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹⁵¹ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁵² Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

¹⁵³ Travel manager 2 Intervju 2010-04-21

¹⁵⁴ Dowling & Uncles (1997) s. 72-73

*”Choice Hotels arbetar med att utgå ifrån kundens behov i varje möte, i ett mycket långsiktigt perspektiv, erbjuda kundanpassade lösningar, skapa goda samarbeten, lojalitet och täta relationer. Vi önskar vara transparenta och ge våra kunder de bästa priserna tillgängliga och rabatter utifrån det. Vi vill t ex inte att de ska känna sig lurade av att hitta billigare priser i tredjepartskanaler som Expedia, LastMinute mm, vi vill inte heller stänga dem ute från att boka rum när deras fasta avtalspriser endast gäller på Standard rum, och Standard kategorin är fullbokad. Dessutom gör en dynamisk prissättning att kund finner andra dagar att resa på för att spara pengar, t ex bo måndag natt istället för tisdag natt i en storstad som nästan alltid har fullbokat en tisdag natt. Vi ger då utrymme för mer tillgänglighet på alltid fullbokade dagar, när kund kan ändra sitt resemönster. Vår modell bygger på ett helt transparent system där avtalskunden alltid får bästa tillgängliga pris och en rabatt på det. Vi vill lära kunden hur de kan spara pengar och samtidigt att vi får möjlighet till goda intäkter i perioder där vi ofta har lägre efterfrågan. T ex en win-win situation är när kunden bokar tidigt på ett hotell så ska de få ett lägre pris, och vi som hotell fyller en period där vi vanligtvis inte har så stor efterfrågan och kan säkra bättre intäkter.”*¹⁵⁵

En avtalskund som levererar betydlig volym till Choice hävdar att de fritt väljer bland olika kedjor beroende främst på pris och geografiskt läge¹⁵⁶. De har visserligen ett antal s.k. prioriterade hotell hos Choice, där de enligt avtalet skall bo, när deras resenärer är i dessa städer. Denna avtalskund har även påtalat att företagets geografiska spridning leder till vad han själv kallar otrohet i avtalet, då det på vissa av deras arbetsorter inte finns alternativet att bo på Choice. Han säger att där de prioriterade hotellen finns är man trogen i största möjliga mån, och på så vis upprätthåller de sin del i avtalet¹⁵⁷. Problematiken med detta är att lojaliteten är kompromissbar och enbart avtalsbunden, dvs. lojaliteten är därför inte genuin i sin karaktär och det är möjligt att man därför går miste om några av de positiva aspekter som lojalitet sägs medföra, enligt Dowling & Uncles (1997), exempelvis lägre servicekostnader för hotellet, lägre priskänslighet och ett ökat spenderande av kunden.

¹⁵⁵ Sales Manager 2, Intervju 2010-04-22

¹⁵⁶ Travel manager 1, Avtalskund 2010-04-20

¹⁵⁷ Travel manager 1, Avtalskund 2010-04-20

”Företag X är ett otroligt stort bolag, man har ju över 35 000 övernattningar i Sverige, på egentligen varenda ort i landet finns installationer av oss. Choice finns ju inte på alla orter helt enkelt, och man är även ganska klen i storstäderna så att säga. Så det är nog så att när det är riktigt dyrt att bo på Choice så har man valt ett annat hotell, och när det varit riktigt billigt då har man kommit till Choice kanske, istället för att bo på Scandic. Så jag menar att relationen inte har påverkats något... (Förf. anm. ... av omställningen till dynamisk prissättning)”¹⁵⁸

Ytterligare en kund hävdar att enbart priset avgör var de faktiskt väljer att bo. De ser via sina bokningskanaler redan vid bokningstillfället hur prisbilden kan skilja sig mellan olika hotell i närområdet vid ett och samma tillfälle¹⁵⁹. Detta medför, trots att de genom avtalet med Choice har en viss procentbelagd rabatt och därmed är bundna till att bo på Choice, väljer andra kedjor när de kan få ett lägre pris där. Detta var en kund med relativt låg volym, som inte ansåg att relationen och lojaliteten till Choice är särskilt viktig i deras arbete, utan att avtalet var en rent ekonomisk fråga för företaget¹⁶⁰.

5.3.2 Lojalitet på kort och lång sikt

Detta avsnitt kommer ta upp de uppfattningar som Choice och de avtalskunder hos Choice vi varit i kontakt med har om lojalitet, det kommer även tas upp vilka verktyg Choice arbetar med för att bibehålla lojalitet.

Ovan har Choice Club, Choices lojalitetsprogram tagits upp som ett exempel på en värdehöjande tjänst. Framförallt används programmet dock av Choice för att binda kunder till företaget och belöna de som bor ofta hos Choice. En av Choices anställda har i undersökningen berättat hur Choice Club korten som används i lojalitetsprogrammet är personliga för affärsresenären, och därmed inte tillfaller det företag de representerar¹⁶¹. Det är spritt bland kunderna hur värdefullt de anser att lojalitetsprogrammet är. En av avtalskunderna värderar det högt, som en extra förmån för sina anställda, medan en annan inte ser någon nytta eller vinning för sitt företag. Nedan visas skillnaderna som finns i olika avtalskunders syn på Choice Club.

¹⁵⁸ Travel manager 1, Avtalskund 2010-04-20

¹⁵⁹ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁶⁰ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁶¹ Sales Manager 2, Intervju 2010-04-22

*”Visst tycker vi på Företag Y att lojalitetsprogrammet är något positivt, det blir ju som en extra krydda till våra anställda som de är fria att använda på ledig tid, med sina familjer eller vänner. Det som gör det extra bra är ju att vi slipper betala för det, typ som ett speciellt traktamente åt våra anställda fast på någon annans bekostnad...”*¹⁶²

*”Jag ser ingen nytta med ett lojalitetsprogram som inte gynnar oss som kund. Varför skulle jag ta emot en muta åt någon annan? Om Choice Club hade gett oss som kund rabatter hade jag självklart varit mer positivt inställd till det, men att mina anställda får gratis nätter på ett hotell på sin fritid är inget som jag bryr mig om.”*¹⁶³

Då vi anser att presentationen av empiriskt material om Choices lojalitetsprogram i föregående tema kommer resten av aspekten med lojalitetsprogram att behandlas i detta temas analys. Analysen kommer att ta upp relevansen med lojalitetsprogrammet som Choice har, och de positiva respektive negativa sidor av det. I nästa stycke kommer empiriskt material som berör kundernas syn på långsiktighet i RM-systemet att visas.

Ett urval av de respondenter som medverkat i undersökningen påtalade ett intressant, och för författarna nytt, perspektiv. Nämligen att den rådande lågkonjunkturen i nuläget har en positiv påverkan på prissättning för kunderna, och att när konjunkturen förbättras kommer kunderna att förlora ekonomiskt på av RM-systemet¹⁶⁴. Detta har påtalats av såväl respondenter från Choice såväl som avtalskunder. En avtalskund ansåg det som troligt att när konjunkturen vänder och det blir dyrare att bo på Choice kommer de se till att skriva avtal med konkurrerande kedjor med fast prissättningsmekanism till avtalskunder¹⁶⁵. Åter finns här en motsättning mellan CRM-teoriernas långsiktiga mål när det gäller kundrelationer och RM-teoriernas intäktsoptimering och den kortsiktighet detta kan leda till i kundrelationer.

¹⁶² Resansvarig, Intervju 2010-04-29

¹⁶³ Account Manager, Intervju 2010-04-29

¹⁶⁴ Key Account Manager, Intervju 2010-04-27

¹⁶⁵ Travel manager 2, Intervju 2010-04-21

5.3.3 Analys av lojalitetsfaktorn och hur Choice skapar långsiktiga relationer

Eftersom vissa av Choices avtalskunder byter kedjor då de anser att priset är för dyrt finns en risk att de mest volymbärande kunderna väljer att bo på Choice bara när priset i jämförelse med konkurrenter är fördelaktigt. På grund av att dessa avtalskunder bara bor hos Choice vid de lägre prisspannarna finns risk för en alltför låg volym vid de mest intäktsbringande prisspannarna. För att motverka detta fenomen är det viktigt att Choice lägger tyngd på skapandet av lojalitet och tydligare restriktioner i sina avtal för att få ett bättre fungerande RM-system. Problematiken med att effektivt integrera SM-teori med RM-teori i praktiken för just avtalskunder, ligger troligtvis i det faktum att en högre servicenivå inte har något avsevärt värde för detta segment, då undersökningen visat att avtalskunder värderar läge och pris allra högst¹⁶⁶. Det vill säga, ur serviceblommans perspektiv för att beskriva bitjänster, så är de flesta av dessa överflödiga för just segmentet avtalskunder. Ett Revenue Managementsystem med flexibel prissättning, som det Choice använder sig av, kan därmed leda till viss illojalitet bland avtalskunder om inte restriktioner görs i avtalet, vilket i sin tur motsäger att varje kunds priselasticitet analyseras vid varje separat tillfälle. Det optimala för Choice, borde därför vara ett system utan avtalsotrohet, vilket dock inte är det optimala för avtalskunderna ekonomiskt och där uppstår givetvis någon form av konflikt mellan RM-system och SM-system. Då lojaliteten i relationen inte faller sig naturlig för aktuellt urval av avtalskunder¹⁶⁷ finns viss risk att de fördelar som lojalitet ska medföra¹⁶⁸, såsom lägre priskänslighet, bortgår om de istället väljer ett billigare alternativ när det finns möjlighet. Här finns således en motsättning i teorin angående de fördelar som en långsiktig lojalitet ska medföra.

Det lojalitetsprogram Choice använder är utformat främst för fritidsgäster, och dess fördelar är personliga. Frågan är då huruvida relevant ett lojalitetsprogram som är utformat på detta vis är för Choices viktigaste kundsegment, avtalskunderna, när programmet inte är utformat för att gynna företaget som är kund utan företagets representant personligen¹⁶⁹. Möjligen kan svaret vara att lojalitetsprogrammet blir ett verktyg för att integrera den kortsiktighet som RM-systemet leder till i vissa fall med SM och CRM.

¹⁶⁶ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹⁶⁷ Travel manager 1, Intervju 2010-04-20

¹⁶⁸ Dowling & Uncles (1997) s. 72-73

¹⁶⁹ Receptionschef 1, Intervju 2010-04-14

Eftersom lojalitetsprogrammets syfte snarare är en extra krydda för hotellgästen än någon värdehöjande tjänst för själva företaget som är avtalskund är det inte det optimala tillvägagångssättet för att skapa en långsiktig lojalitet hos kunden. Den enda fördel avtalskunden får av detta blir därför en form av, för dem gratis, extra löneförmån till sina anställda. Sanningen är dock att lojalitetsprogrammet Choice Club är en kostnadsbärare för hotellkedjan som måste betalas för i form av ökade intäkter. Denna kostnad blir då en dold kostnad som fördelas jämnt bland alla kunder och som räknas in i priset oavsett användning av bitjänster och värdehöjande tjänster som Choice Club. Eftersom behovet inte finns hos alla kunder är detta därför ett tveksamt tillvägagångssätt för att höja lojaliteten hos avtalskunder. Applicerat med ansatsen *från värde till relationslönsamhet* och om den värdehöjande tjänsten i själva verket inte anses värdefull hos kunden finns risk att missa såväl *relationslängd* som *relationslönsamhet*¹⁷⁰. Här skiljer sig teorins huvudpoäng från empirin och hur det kan se ut i verkligheten. Vi finner utifrån Choices respondenters svar i undersökningen att lojalitetsprogrammet delvis används som ett försök att skapa långsiktighet hos avtalskunder som en kompensation för den kortsiktighet som RM-systemet i vissa fall kan leda till, i detta fall till stor del beroende konjunktursvängningar. Resultaten är skiftande men pekar ändå på att Choices syfte med lojalitetsprogrammet inte uppnås.

5.4 Summering av analyser

Vi har i analysen pekat på att Choice har ett RM-system som stämmer förhållandevis bra med vad teorierna inom ämnet menar, dels lyckas de optimera sina intäkter, dels lyckas de utjämna efterfrågan hos kunderna. Dock frångår Choice teorierna då gratis internet erbjuds när de troligtvis kunnat ta betalt för det. Vidare har vi visat att avtalskundernas erbjudna tjänst inte är skraddarsydd för detta segment utan snarare för segmentet fritidsgäster. Detta leder ibland till illojalitet då ett överlägset värde inte skapas vid alla tillfällen. Ett försök till lojalitetsskapande är Choice Club vilket återigen snarare passar fritidsgäster. Dock bör det poängteras att denna summering enbart tar upp de stora avvikelser vi funnit och att Choice i mångt och mycket använder RM-verktyget väl.

¹⁷⁰ Grönroos (2007) s. 160 - 164

6. Diskussion och slutsatser

Detta kapitel kommer att ta upp de tankegångar författarna har kring resultatet som vi presenterat från vår empiriska undersökning. Tidigare forskning visat på att problematik i relationen mellan hotell och dess kunder kan uppstå vid användandet av Revenue Management och därigenom påverka den långsiktiga relationen eftersom alltför mycket kraft läggs på intäktsoptimering snarare än relationsbyggande. I tidigare delar har resultatet från undersökningen presenterats och analyserats utifrån det teoretiska ramverk som Revenue Management och Service Management utgör, här har även funnits vissa diskrepanser och försök till att minska dessa.

6.1 Choices Revenue Managementsystem i kontrast till teorin

Undersökningen har visat att Choice använder Revenue Management-verktyget på ett sätt som överrensstämmer förhållandevis väl med vad teorierna förespråkar. De lyckas sänka sin osäkerhetsfaktor och jämna ut efterfrågevariationer på ett eftersträvansvärt sätt och har enligt uppgift även ökat sina marknadsandelar¹⁷¹. På vissa punkter frångår Choices sätt att använda RM-verktyget specifika delar av teorierna. Aspekten i RM som menar att företag ska ta betalt för det som kunder är villiga att betala för är något som Choice inte till fullo applicerar, då de erbjuder exempelvis gratis internetanvändning. Då denna tjänst är något som troligen bara en bråkdel av gästerna utnyttjar mynnar det ut i att alla gäster får subventionera tjänstens kostnader. Om man istället tagit betalt för tjänsten hade onödigt användande minskat och de kunder som värderar tjänsten nog för att betala för den hade gjort detta, vilket leder till ytterligare intäktsoptimering. Även vissa delar av de värdehöjande tjänster som hotell erbjuder, såsom lojalitetsprogram, faller till viss del under denna kategori då de innefattar bitjänster som inte alla kunder värderar och därmed inte heller bör vara villiga att betala för. Anledningen till att kunder till viss del betalar för lojalitetsprogrammet är att programmet är en kostnadspost för hotell som i prissättningen måste kompenseras för. Detta anser vi vara en krock mellan olika verktyg med syfte att öka lojalitet och tjänstens upplevda värde. Den ovan nämnda punkt i Revenue Management-teorin blir Choice därmed tvungna att frångå för att genom Service Management istället fokusera på att skapa en långsiktig relation genom lojalitet och kundvärde. Detta kan peka på att Choice faktiskt har en insikt i att ett alltför renodlat RM-tänk på lång sikt kan skada lojaliteten hos viktiga kunder, och därigenom försöker kompensera för detta genom att höja det upplevda värdet på tjänsten.

¹⁷¹ Sales manager 1, Intervju 2010-04-16

Vi anser att en av de viktigare punkterna i detta sammanhang är att information om systemet till kunderna ofta är mer värdefullt än olyckligt utformade och för kunden mindre värdefulla, bitjänster. Vi menar att kunder som är väl insatta i hur systemet fungerar har mer förståelse och acceptans när det gäller RM och även en bättre förståelse för hur de kan använda systemet till sin fördel.

6.2 Vad kunden betalar för och vad de verkligen värderar

Vi kommer under följande stycke komma in på hur analysen kring uppbyggandet av kärntjänsten och dess bitjänster fungerar på hotell i allmänhet och Choice i synnerhet. Då Serviceblomman, som beskriver hur tjänster borde designas, främst verkar vara utformad för de behov som fritidsgäster har, missas viktiga poänger för hur en tjänst för avtalskunder borde utformas. Undersökningen har bl.a. visat att de behov avtalskunder har vitt skiljer sig från de behov en fritidsgäst uppskattar under en hotellvistelse, det är därför tjänsten borde designas på ett annorlunda vis. Medan fritidsgäster, till skillnad från avtalskunder, har ett högt behov av personlig service och en god uppfattning av de mjuka värdena i en tjänst, lägger avtalskunderna mer vikt vid funktionalitet och smidighet. Personen som är ansvarig för hotellbokning och avtal är ofta inte samma person som för företaget bor där, vilket även detta ökar fokuseringen på pris, eftersom beställaren inte är den som konsumerar tjänsten. Då är frågan huruvida en tjänst som är utformad enligt Serviceblomman och därför bäst lämpar sig för segmentet fritidsgäster, borde användas för att utforma tjänsten för segmentet avtalskunder.

Vi hävdar att hotell i allmänhet bör skilja dessa segment ytterligare i tjänsteerbjudandets utformande, och därigenom kunna plocka bort de bitjänster som är överflödiga för avtalskunder. Detta innebär på sikt en minskad kostnad för hotellen och att de därigenom kan erbjuda ett lägre pris och i längden öka sina marknadsandelar. Detta kan uppnås genom grundlig kommunikation med sitt företags avtalskunder för att kunna utvärdera vilka specifika delar av den erbjudna tjänst de värderar. Genom ett ökat upplevt värde kan därför ytterligare ökad lojalitet troligtvis uppnås, om Grönroos (2007) teorier om *värde till relationslängd och relationslönsamhet* stämmer. Om man istället skalar av tjänsten och enbart erbjuder vad kunden är villig att betala för får man även en bättre överensstämmelse med grundprinciperna för Revenue Management, och kan troligtvis därmed öka kundens lojalitet.

6.3 Lojaliteten och relationslängdens påverkan av Revenue Management

Under detta avsnitt kommer huvudpoängen i frågeställningen lyftas fram och besvaras, d.v.s. hur ett hotells avtalskunders lojalitet och långsiktiga relationer kan påverkas av Revenue Management. Här kommer även aspekter kring hur kunderna resonerar angående sin lojalitet tas upp och hur de uppfattar RM-systemet.

Vi har tidigare tagit upp hur tjänstens utformande påverkar det upplevda värdet för kunden, detta avsnitt kommer istället fokusera på lojalitet bland avtalskunder. Värdet på tjänsten avgör graden av kundtillfredsställelse och kundtillfredsställelsen i sin tur skapar relationsstyrka. Genom en stark relation kan man skapa en ökad lojalitet som på sikt gynnar relationen och därigenom försvårar och ökar kostnaden för kunden att byta leverantör. En lång relation medför även sänkta servicekostnader för det levererande företaget då man lär känna kundens specifika behov samt att marknadsföringskostnader bortfaller. När man inför ett RM-system som för kunderna kan uppfattas som opportunistiskt, i en bransch med hög servicegrad är det då viktigt att arbeta ännu mer med lojalitet än vad ett motsvarande företag utan RM skulle behöva göra. Ett sätt att göra detta är erbjudandet av medlemskap i lojalitetsprogram till avtalskunder, eller åtminstone deras resenärer. Då vi tidigare konstaterat att det som avgör avtalskundernas lojalitet hos Choice främst har att göra med pris och läge anser vi att det även är detta hotell bör fokusera på i sitt lojalitetsskapande. Vi kan därför peka på att den flytande prissättning som RM-systemet medför är en direkt orsak till kundernas tidvis bristande lojalitet, då flertalet av gästerna enbart väljer Choice när priset är gynnsamt för dem själva. Däremot finns inte detta direkta samband för att långsiktigheten i relationen påverkas negativt, relationen kan ha en varierande längd men det intressanta är hur ofta kunderna väljer just Choice framför konkurrenterna. Det som däremot indirekt kan påverka långsiktigheten i kundrelationen är vissa kunders syn på hur förändringar i konjunkturen påverkar prissättningen och de nackdelar detta kan innebära som fortsatt kund hos Choice. En förbättrad konjunktur innebär nämligen en trolig ökning av efterfrågan på hotellrum, vilket med en logisk följd leder till prisökningar för en kund med dynamisk prisbild, till skillnad från en kund som har ett fast avtalat pris och därmed troligen uppnår en lägre snittkostnad per rum. Således kan vi påvisa ett negativt samband mellan Revenue Management och kunders lojalitet samt relationslängd.

Vi anser att detta ytterligare påvisar behovet av en integration mellan Service Management och Revenue Management för att motverka den potentiella problematik som kan uppstå vid flytande prissättning. Ett väl planerat införande av CRM och dess ansatser i kombination med ett välutvecklat och kundanpassat serviceerbjudande som ger kunden en unicitet i tjänsten och ett värde de inte kan få hos konkurrenterna. En värdefull, välanpassad tjänst kan därför öka kundens priselasticitet och därmed även en acceptans hos kunden att köpa tjänsten också vid ett högt pris.

Den kund, som tidigare citerats, och påstod sig vara villig att svika avtalet vid tillfällena då Choice var ett alltför dyrt alternativ pekar på problematiken med illojala kunder. Undersökningens form gör visserligen att det inte går att konstatera att detta är en vanlig företeelse, utan enbart en avtalskunds beteendemönster. Dock kan det vara ett tecken på en för Choice, oroande tendens att det finns avtalskunder som resonerar på detta vis. Priset är onekligen en avgörande faktor för kunder, och återigen visar detta problematiken med lojalitet som kan uppstå vid användandet av Revenue Management.

Som avslutande poäng i denna diskussion vill vi lyfta fram de många kunder som är positivt inställda till Choices införande av flytande prissättning. Detta är generellt kunder med god insyn i hur verktyget fungerar, dessa kunder lyckas använda systemet till sin fördel genom en förändring i resmönster och därigenom spara pengar. En god förståelse för systemet förstärker kundens acceptans till systemet vilket pekar på att Choice i dagsläget effektivt lyckas informera sina kunder väl om systemet även om det vid ett fåtal tillfällen brister. Det medför även en ökad tillgänglighet då stängda prisspannar inte längre utgör samma problematik, vilket innebär en ökad möjlighet för kunder att utnyttja tjänsten.

7. Reflektioner och förslag till vidare forskning

7.1 Reflektioner

Under arbetets gång har denna uppsats visat sig vara såväl lärorik som påfrestande. Att kunna ha en överblick samtidigt som en djup kunskap inom varje specifikt berört ämne och tema kräver en ständig informationsuppdatering i relevant material, både de vi inhämtat själva och de artiklar och böcker givit oss. Vi har kunnat konstatera att ämnet är långt djupare och bredare än man vid en första anblick kan tycka, det har inom ramen för detta arbete därför inte varit möjligt att beröra alla aspekter som påverkar en avtalskunds agerande. Inte heller har vi till fullo kunnat få information hur Choice på alla nivåer arbetar för att förbättra lojalitet och långsiktighet bland detta kundsegment. Vi uppfattade även en viss mättnad efter slutförandet av intervjuerna, framförallt de intervjuer som var med anställda på Choice. Trots bredden på information har vi besvarat vår frågeställning och uppnått syftet med arbetet genom att lyfta fram de stora bitarna som berör både avtalskunder och serviceleverantörer. Vi anser att valda teorier har varit till god hjälp vid analysen av resultatet på insamlat material. Allt från hur en tjänst utformas och designas för att därigenom skapa värde, via hur Revenue Managementteorierna ska appliceras för att optimera intäkter och jämma ut efterfrågan, till hur företag genom värde kan skapa lojalitet och en långsiktig värdefull relation med sina kunder.

7.2 Förslag till vidare forskning

Då införandet av dynamisk prissättning och Revenue Management på avtalskunder är en relativ ny företeelse i Sverige, och rådande konjunktur gör det lättare för kunder att acceptera prissättningsmekanismen. Då detta än så länge i Sverige inte har funnits under en högkonjunktur finns därför ingen tillräckligt bred forskning på området och vilka långsiktiga effekter detta kommer ha på kundrelationer. Vi misstänker att liknande forskning som genomförs då högkonjunktur råder inte visar på samma resultat. Dessutom föreslår vi en kvantitativ undersökning som starkare kan påvisa samband mellan RM-system och finansiella data.

Vi kan också konstatera att vidare forskning med ytterligare tid, resurser och kontakter med insatta i området ytterligare kan nyansera slutsatserna och därigenom ge en förbättrad möjlighet för hotellföretag att skapa lojalare och nöjdare kunder. Vi rekommenderar Choice att ytterligare efterforska vad specifika kunder söker i tjänsten och därigenom skräddarsy tjänsten för varje separat kund.

7.3 Summering

Detta avsnitt kommer beskriva arbetets gång och hur de slutsatser vi kommit fram till i uppsatsen har dragits. Här kommer en beskrivning av frågeställningarna och dess svar ges och syftet med arbetet kommer att besvaras.

Vi har i undersökningen funnit att ett system med flytande prissättning kan påverka en avtalskunds lojalitet och därmed lönsamheten i en långsiktig relation. Den främsta orsaken till bristande lojalitet har visat sig vara avtalskunders fokus på pris. Undersökningen har även till viss del pekat på en uppfattning om att nuvarande konjunktur är fördelaktig för avtalskunder, men att vissa kunder i dagsläget tror sig villiga att byta hotelleverantör vid en högre konjunktur. Ett högt pris kan i vissa fall leda till att kunden söker alternativa lösningar, oftast hos konkurrerande hotellkedjor. Undersökningen har även visat att Choice genom dynamisk prissättning till viss del lyckas ta marknadsandelar från konkurrenter. Detta till synes paradoxala resultat beror till stor del på vissa avtalskunders förmåga att förändra resmönster, men även på grund av lågkonjunktur. En kund som lyckas välja resdagar med lägre efterfrågan kan därmed sänka sina reskostnader. Det kan innebära, sett ur ett relationsperspektiv, att Choice genom dynamisk prissättning lyckas skapa nya kundrelationer under en tid med generellt låg efterfrågan. Om de teorier vi presenterat, som menar att kunder som har en tidigare relation med sin leverantör värderar tjänsten högre och därmed har en högre priselasticitet, stämmer kan detta leda till en säkring av framtida kunder samt en förbättrad lönsamhet på sikt.

De förbättringsförslag som undersökningen har ett bidra med grundas i den bild ett flertal avtalskunder har gett av vilka delar i hotelltjänsten de uppskattar. Avtalskunder har visat sig skilja sig från vad Service Managementteorier tidigare presenterat kring vad gäster värderar i en tjänst. Choices erbjudande till avtalskunder är också relativt väl överensstämmande med vad dessa teorier menar att ett tjänsteerbjudande ska bestå av.

Då avtalskunder visat sig föredra en mer avskalad tjänst och således lägger mindre vikt på s.k. värdehöjande tjänster bör tjänsteerbjudandet anpassas för att därigenom kunna sänka kostnader och på sikt även pris och därigenom kunna ta ytterligare marknadsandelar.

En intressant aspekt kring vidare forskning anser vi vara dels en kvantitativ undersökning som berör hur Choices finansiella situation påverkats sedan de införde dynamisk prissättning till sina avtalskunder. Dessutom menar vi att en undersökning liknande vår bör göras när en högre konjunktur råder för att undersöka konjunktorens effekter på såväl prissättning som kundlojalitet.

Källförteckning

Publicerade Källor

Böcker

Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Cross, R. (1997) *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. New York: Broadway Books.

Grönroos, C. (2007) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Malmö: Liber

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

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

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

Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2007) *Services Marketing - People, Technology, Strategy*. New York: Pearson Education

Lundahl & Skärvad (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund, Studentlitteratur

Artiklar

Ching-Chow Yang, (2009) Strategic Improving Actions Based on the Refined Analysis of Service and Quality Attributes, *6th International Conference on Service Systems and Service Management* 36-41

Dowling, G. (2002) Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. *California Management Review*, vol. 44(3): 87 - 104

Dowling, G. Uncles, M. (1997) Do Customer Loyalty Programs Really work? *Sloan Management Review* 38 (4), 71-82

Gwinner, K. R., Gremler, D. D., Bitner, M. J. (1998) Relational Benefits in Services Industries: The Customers Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Volume 26 No 2*, 101 – 114

Hsin-Hui Hua, Jay Kandampullyb and Thanika Devi Juwaheerc , (2009) Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study, *The Service Industries Journal Vol. 29*, 111–125

Kirby, A. (2007) Building loyalty through understanding, *Hotels*, vol: 41, 79 – 82, Reed Business Information

Li Yueh; Chen, Andy; Ying Lee, (2010) The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation *International Journal of Management & Marketing Research (IJMMR)*, Vol: 3, 1-19,Ebsco

Mauri, A G. (2007) Yield Management and Perceptions of Fairness in the Hotel Business, *International Review of Economics*, 284- 285

Reichheld, F.F. & Sasser Jr., W.E. (1990) Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, September/Oktober, 105 – 111

Storbacka, K. (1994) The Nature of Customer Relationship Profitability. Helsingfors: Swedish School of Economics Finland/CERS,

Vinod, B. (2004) Unlocking the value of revenue management in the hotel industry, *Revenue and Pricing Management Volume 3 Number 2*, 178–190

Empiriska källor

Anställda hos Choice

Receptionschef 1, 2010-04-14

Receptionschef 2, 2010-04-14

Sales Manager 1, 2010-04-16

Sales Manager 2, 2010-04-22

Key Account Manager, 2010-04-27

Avtalskunder

Resepplanerare, 2010-04-19

Travel manager 1, 2010-04-20

Travel manager 2, 2010-04-21

Travel manager 3, 2010-04-23

Account Manager, 2010-04-29

Resansvarig, 2010-04-29

Elektroniska källor

Johansson, A. (2007) *Gratis internet är en skadlig trend*

<http://restauratoren.se/zino.aspx?articleID=14061> 2010-05-05

Pressmeddelande Krisinformation.se (2010) *Vulkanutbrott vid Eyjafjallajökull på Island*

http://www.krisinformation.se/web/Pages/NewsPage_____34696.aspx 2010-05-21

Pressmeddelande TT (2010) *Hotellpris exploderar i vulkanens spår*

http://di.se/Default.aspx?pid=204406__ArticlePageProvider 2010-05-21

Spängs, T. (2010) *Många flygbolag överger strandsatta resenärer*

<http://www.dn.se/ekonomi/manga-flygbolag-overger-strandsatta-resenarer-1.1080670> 2010-05-21

Sorgenfri Kjaer, J. Mølgaard, M. Krak, N. (2010) *Hoteller udnytter flygkaos*

<http://politiken.dk/erhverv/article949737.ece> 2010-05-21

Pressmeddelande Swedbank & Sparbankerna (2010) *Fortsatt svag konjunktur för hotell- och restaurangbranschen – men ljuspunkter finns*

<http://www.foretagarna.se/Global/Rapporter/2010/Småföretagsbarometern%20v%202010/restaurangpress.pdf> 2010-05-24

Bilagor

Bilaga I Intervjuguide

Forskningsfrågor

- Hur upplever avtalskunder hos Choice Clarion i Helsingborg det nyinförda systemet med Revenue Management?
- Hur påverkas lojaliteten hos avtalskunder när fokus flyttas från service till intäktsoptimering?
- Hur arbetar Choice Clarion med att behålla avtalskunder efter sitt nyinförda prissättningssystem?
- Finns kompensationer i samband med Revenue Management?
- Hur upplever avtalskunderna att Revenue Management appliceras?

Intervjufrågor

- Hur upplever avtalskunder den nya prismekanismen?

Punkter som skall has i åtanke under intervju

Externa influenser

Extern omgivning

- Konkurrenter? Andra alternativ?
- Lokalisering?
- Differentiering?

Konsumenter

- Skillnad mellan avtalskunder och ”vanliga” gäster?
- Priskänslighet bland avtalskunder?
- Kommunikation med avtalskunder?

Interna influenser

Strategi och målsättning

- Hur skiljer sig prismekanismen idag jämfört med förut?
- Varför har kedjan valt att införa detta system?
- Ser kedjan avtalskunder som en långsiktigt eller kortsiktigt relation?

Struktur och Systemet

- Hur fungerar RM systemet nu jämfört med förut?
- Används samma system för alla avtalskunder?
- Är detta nya system lönsamt?
- Har ni ofta kontakt med avtalskunder?
- Finns det något negativt med flytande priser för avtalskunder?

Personell omgivning

- Påverkas servicen vid flytande priser för avtalskunder?
- Ändras bemötandet från personal vid flytande priser?
- Har personalen genomgått någon utbildning vid bemötande av avtalskunder?
- Har personalen märkt någon skillnad från avtalskunder?

Prissättning.

- Bokningssätt?
- Prioritering av avtalskunder?

Vad är skillnaden mellan privatperson och avtalskund, prismässigt.

Bilaga II Intervjufrågor

Avtalskunder

Inledande frågor

Hur skulle du beskriva relationen mellan ert företag och Choice Hotels?

- Har den på sistone ändrats på något sätt?
- Hur skulle du beskriva den service ni får av Choice?
- Vad värdesätter ni när det gäller servicen (allt från smidig bokning till flygplatshämtningar)?

Transaktionsprocessen Priser

- Utan att gå in på siffror, hur fungerar prisen ni får betala för hotellrum?
- Har ni ett fast paketpris eller är det flytande priser?
 - √ Om flytande:
 - √ Föredrar ni detta system framför fast pris?
 - √ Vilka är de positiva respektive negativa aspekterna med fasta priser?
 - √ Sett ur ett strikt ekonomiskt perspektiv; vad är det positiva aspekterna?
 - √ Hur upplever ni den förändring i prissättningssystem som Choice har infört?
 - ◇ Om Fasta:
 - ◇ Föredrar ni detta system framför rörliga priser?
 - ◇ Vilka är de positiva respektive negativa aspekterna med detta system?
 - ◇ Sett ur ett ekonomiskt perspektiv; vad är det positiva aspekterna?
- Anser ni er vara priskänsliga vad gäller hotellboende eller konferenser?

Relationsrelaterade frågor

- Har ni avtal med några andra hotell?
- **Om ”nej”** : Bor er personal enbart på Choice, dvs. även utanför avtalsbundna relationer (t.ex. spontanbokningar)?
- Hur länge har ni haft er relation med Choice?

- Hur lojala anser ni er vara i er relation? Dvs. skulle steget vara stort att binda avtal med andra hotell när tillfälle ges? - Är detta en enbart ekonomisk fråga eller vägs andra aspekter in?
- Hur värdefull betraktar ni den (relationen)?
- Hur ser ni på långsiktighet när det gäller relationer som denna?
- Är det viktigt att hotellet som er personal bor på "känner" ert företag?
- Vilka bokningskanaler använder ni er av? Använder ni er av någon form av agent för bokningar, eller har företaget direktkontakt med företaget?
- Anser ni, att i position som en avtalskund, har mer utrymme för förhandlande av priser?
- Anser ni att er relation gör att ni har lättare att få rum på olika Choice hotell, även vid fullbokade evenemang?

Övrigt:

- Hur långt i förväg bokas oftast rum?
- Är det någon särskild säsong eller tid på året då ni använder er mer av Choices tjänster?

Anställda på Choice

Intervjufrågor Choice

1. Personlig syn på Revenue management? Vad är viktigt med Revenue management?
2. Är avtalskunder nöjda med detta system?
3. Personlig syn på service management? Vad är viktigt med service management?
4. Hur skiljer er bokning av avtalskunder jämfört med andra kedjor?
5. Vad är en avtalskund för er gentemot en vanlig kund? Prioritering mm?
6. Har ni något system för att mäta service?
7. Har ni bra kontakt med avtalskunder? Hur har ni kontakt?
8. Hur gör ni för att locka nya avtalsunder?

9. Upplever ni någon skillnad i relationer med avtalskunder när flytande priser infördes?
10. Hur reagerar avtalskunder när de får betala ett högre/lägre pris vid olika tillfällen?
11. Har en flytande pris sättningen skapat några problem?
12. För ni någon statistik på avtalskunder när det gäller, nya, tappade, kunder som byter till konkurrenter mm?
13. Skiljer er service gentemot avtalskunder och vanliga kunder? Tex. Får inte uppgradera avtalskunder mm.
14. Vem anser ni vinner på detta system med flytande priser?
15. Erbjuder ni specialerbjudande till avtalskunder t.ex. gratis användning av konferenslokaler mm? Förmåner?