



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Rätt biljettpris på rätt filmvisning för ett bättre resultat?

**En fallstudie av en biograf's förutsättningar för att arbeta med en
Revenue Managementstrategi**

Ludwig Janson

Annelie Sedsten

Johanna Strube

Handledare:

Carl Hellberg
Birgitta Olsson

Kandidatuppsats

VT 2011

Sammanfattning

Titel: Rätt biljettpris på rätt filmvisning för ett bättre resultat?
En fallstudie av en biograf förutsättningar för att arbeta med en Revenue Managementstrategi

Författare: Ludwig Janson, Annelie Sedsten och Johanna Strube

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Handledare: Birgitta Olsson och Carl Hellberg

Kurs: SMKK01 Examensarbete för kandidatexamen, 15 Hp, VT2012

Universitet: Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Nyckelord: Revenue Management, Prisdiskriminering, Priselasticitet, Prissättning av flygbiljetter, teaterbiljetter och biobiljetter

Syfte: Syftet är att identifiera, beskriva och analysera kritiska faktorer för en biograf vid tillämpning av Revenue Management.

Frågeställningar:

- Hur intäktsoptimerar tjänsteföretag med hjälp av Revenue Management?
- Har en biograf de förutsättningar som krävs för att använda sig av en Revenue Managementstrategi?
- Hur kan en biograf använda sig av en Revenue Managementstrategi?

Metod: Genom litteraturstudier, enkätundersökningar och expertintervjuer med representanter från Malmö Aviation, Malmö Opera och Filmstaden i Helsingborg har en god förståelse för hur en biograf kan använda sig av Revenue Management skapats. Det empiriska materialet är ställt mot tidigare forskning som finns kring Revenue Management. Vidare har uppsatsen kompletterats med forskning som berör de unika omständigheterna som den svenska biografmarknaden verkar i, vilket inte beskrivs i tidigare forskning av Revenue Management.

Resultat: Studiens visar att tidigare Revenue Managementforskning är applicerbar på biografbranschen. Det framkommer att biografer uppfyller de förutsättningar som, enligt teorin, krävs för ett effektivt Revenue Managementarbete. Vidare har tre naturliga förutsättningar för prisdiskriminering identifierats; tidpunkten för filmvisningen, placeringen i biosalongen och filmgenren. Resultatet visar att om biografer utnyttjar dessa naturliga förutsättningar för att prisdiskriminera kan de bättre utnyttja sin relativt fasta kapacitet och därigenom intäktsoptimera.

~ Förord ~

Härmed önskar vi rikta ett stort tack till alla er som har bidragit till att förverkliga vår uppsatsidé!

Först och främst vill vi tacka Björn Lundberg på Malmö Aviation och Thomas Wickell på Malmö Opera för ert stora engagemang, all den kunskap och de erfarenheter som ni så öppet delat med er av.

Vi vill liksom tacka Ann Rönnerberg, Johan Lindell samt Thomas Runfors på SF Bio AB som har givit oss en god insyn i biografbranschen.

En stor eloge till våra handledare Birgitta Olsson och Carl Hellberg. Vi är mycket tacksamma för den tilltro, det stöd och de goda råd som vi fått längs vägen.

Ett stort tack även till Linnéa Hultén, Madelaine Levander, Josefine Marklund och Jenny Sedsten som har lämnat goda synpunkter och förbättringsförslag.

Helsingborg, den 22 maj 2012

Ludwig Janson, Annelie Sedsten och Johanna Strube

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Avgränsning.....	3
2. Forskningsmetod	4
2.1 Vårt vägval.....	4
2.2 Filmstaden Helsingborg som undersökningsobjekt	4
2.3 Tillvägagångssätt	5
2.3.1 Litteraturstudier	5
2.3.2 Intervjuer.....	6
2.3.3 Enkätstudier	9
2.4 Metoddiskussion	11
3. Revenue Management.....	12
3.1 ... en introduktion	12
3.2 ... rätt produkt.....	13
3.3 ... till rätt pris.....	15
3.4 ... till rätt kund.....	16
3.5 ... vid rätt tidpunkt.....	18
4. Intäktoptimering.....	21
4.1 ... i low-techföretag	21
4.2 ... i high-techföretag.....	24
4.3 ... på bio.....	28
4.3.1 ... med nuvarande prisstrategi	28
4.3.2 ... med icke lagringsbara filmvisningar.....	28
4.3.3 ... med relativt fast kapacitet.....	29
4.3.3 ... med höga fasta kostnader	30
4.3.4 ... med låga marginalkostnader.....	30
4.3.5 ... med tekniska system.....	31
4.3.6 ... med personal.....	31
4.3.7 ... med en stark marknadskraft.....	32
4.3.8 ... med möjlighet att segmentera marknaden.....	32
4.3.9 ... med varierande efterfrågan.....	33
5. Diskussion och Slutsats.....	38

5.1 Vad kan Revenue Management betyda för branschen?	39
5. Hur kan en biograf använda sig av en Revenue Managementstrategi?	40
5.4 Avslutande summering	44
5.3 Vidare forskning	45
5.3.1 Channel Management	45
5.3.2 Merförsäljning	46
Källförteckning	48
Bilaga 1: Intervjuguide Malmö Aviation	55
Bilaga 2: Intervjuguide Malmö Opera	57
Bilaga 3: Intervjuguide SF Bio AB	59
Bilaga 4: Intervjuguide Filmstaden Helsingborg	60
Bilaga 5: Enkätformulär	62
Bilaga 6: Resultat av enkätundersökning	64

Figurförteckning

Figur 1. Egen bearbetning av halvfasta kostnader

Figur 2. Hot Seat Index

Figur 3. Diagram; Jag betalar hellre ett lägre pris och ser en mindre omtalad film

Figur 4. Diagram; Jag går hellre på bio en vardag och betalar ett lägre pris än om jag går på helgen.

Figur 5. Diagram; Jag går hellre på bio på eftermiddagen och betalar ett lägre pris än om jag går på kvällen.

Figur 6. Diagram; Jag kan betala ett högre pris för en sittplats som jag anser vara bra.

Figur 7. Diagram; Jag sitter hellre på en ospecificerad plats och betalar ett lägre pris än om jag väljer min plats själv.

1. Inledning

Kampen om biopubliken har börjat, stolarna står tomma i biografssalongerna. Tidigare var ett biografbesök gemene mans möjlighet att drömma sig bort och fly vardagen (Furhammar 2003:320), men idag erbjuder nöjesindustrin många andra valmöjligheter. Följden har blivit att besökarna är mindre lojala än tidigare (SvD Kultur 22 augusti 2008). Detta har visat sig genom en stadig minskning av biobesök och sparsamt fyllda biosalonger jämfört med biografernas guldålder under 1950-talet, då besökssiffrorna uppgick till närmare 80 miljoner per år (SOM-institutet 2006:6). Besöksstatistiken har sedan dess minskat och har det senaste decenniet uppvisat noteringar på mellan 14,6 och 18,3 miljoner besök per år (SOM-institutet 2007:5), vilket har resulterat i färre aktiva biografier (Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2010:35) samt flera dödförklaringar av branschen (SOM-institutet 2007:5). För att inte gå en allt för tidig död till mötes behöver biografiföretag exploatera sina tillgångar.

För att kunna exploatera sina tillgångar och öka lönsamheten använder sig en del tjänsteorienterade företag av det intäktsoptimerande styrmedlet Revenue Management (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2009:20f), vilket är en prisstrategi med syfte att skapa och styra efterfrågan (Anderson & Carroll 2007:260). Revenue Management strävar efter att, på en mikromarknad, värdera varje erbjudande vid en speciell tidpunkt för att det både ska generera högsta värde för företaget och för kunden (Cross 1997:72). När företag arbetar med Revenue Management kan de arbeta utefter tre olika arbetssätt; no-tech, low-tech eller high-tech. No-tech innebär ett Revenue Managementarbete helt utan tekniska system. Ett närmande av en low-techarbete kräver däremot tekniska datasystem för lagring av information av efterfrågan, medan high-tech kräver mycket avancerade datasystem. System gör matematiska beräkningar och prognoser åt företagen för att planera försäljningen av dess erbjudanden (Cross 1997:52).

Biografbranschen är en av de branscher som inte använder sig av Revenue Management. Idag karaktäriseras biografers tjänsteerbjudanden av fasta priser på biobiljetter oberoende av efterfrågan gällande film, sittplats, veckodag och visningstid (Orbach & Einav 2007:4f). Då biobesökarens vistelselängd i salongen är förutsägbar,

anser Kimes och Wirtz (2003:126) att branschen lämpar sig bra för att utveckla en efterfrågestyrd prissättningsstrategi. Edgar Bronfman Jr, tidigare VD för Universal Pictures dåvarande moderbolag Seagram, anser att den prismodell som biografbranschen använder sig av idag är meningslös och att den borde förändras (Orbach & Einav 2007:130).

1.2 Problemformulering

Priskänslighet hos svenska biobesökare är enligt vår uppfattning en intressant parameter att utreda, då tidigare forskning (Kimes 2003:135, Kimes & Wirtz 2003:129ff) tyder på att svenskar uppvisat en allt större acceptans till efterfrågestyrd prissättning än andra nationaliteter. Kimes & Wirtz (2003:133ff) menar dessutom att svenskar har en längre erfarenhet av denna prisstrategi än exempelvis asiater, eftersom de utsatts för denna strategi under en längre tid och därmed inte delar samma negativa inställning till den. Forskare (Cross 1997:32; Hoseason från Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman 2000:289; Kimes 2003:131, Kimes & Wirtz 2003:125, Anderson & Xie 2010:53, Guadix, Onieva, Muñuzuri & Cortés 2011:91ff) påstår att Revenue Management är en underutnyttjad prisstrategi inom servicesektorn, men att den egentliga orsaken till varför företag inte väljer att implementera denna strategi bottnar i en rädsla för kundmissnöje och förlorade kunder. Detta trots att omfattande forskning har funnit ett samband mellan efterfrågestyrd prissättning, ökade intäkter och ett minskat konsumentöverskott. Dessutom har företag som implementerat efterfrågestyrd prissättning uppvisat framgångsrika resultat, då kunders priskänslighet varierar beroende av kundsegment. Av den anledningen finns det omfattande forskning inom Revenue Managementfältet, vilket tydligt framgår av den litteratur (Cross 1997; Ingold et al. 2000, Shy 2008; Tranter, Stuart-Hill & Parker 2009; Hayes & Miller 2011), samt de vetenskapliga rapporter (Kimes & Wirtz 2003; Leslie 2004) och artiklar (Kimes 1989; McGill & van Ryzin 1999; Mukhopadhyay, Samaddar & Colville 2007; Orbach och Einav 2007; Anderson & Xie 2010; Karande & Magnini 2010) som behandlar detta teoretiska fält. Enligt denna forskning kan ett flertal priser sättas för samma tjänst och varieras med efterfrågan (Kimes & Wirtz 2003:126).

Under 1970-talet blev Revenue Managementstrategin en omtalad framgångssaga inom flygbranschen (McGill & Van Ryzin 1999:233f). Det innebar att strategin

snabbt spred sig till andra företag inom transport- och servicesektorn genom vad Adebajo, Abbas & Mann (2010:1145) kallar för best practice benchmarking, genom att andra företag applicerat liknande arbetssätt för att effektivisera produktionsutrymmet och öka vinsten (Camp 1993:22). Under senare år har forskningen kommit att omfatta fler branscher än flyg och hotell där strategin tog sig i uttryck först. Detta i takt med att allt fler företag applicerar strategin på sina verksamheter som ett intäktsoptimerande styrmedel. Intresset för Revenue Management, som strategi och teoretiskt fält, väckte därmed vårt intresse att söka mer kunskap inom forskningsfältet för att kunna utreda huruvida Revenue Management kan appliceras på en bransch där den inte används idag. Detta då tidigare forskning inte omfattat svenskars mottaglighet för efterfrågestyrd prissättning på biobiljetter.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att identifiera, beskriva och analysera kritiska faktorer för en biograf vid tillämpning av Revenue Management.

För att ta reda på detta utgår vi från följande frågeställningar:

- Hur intäktsoptimerar tjänsteföretag med hjälp av Revenue Management?
- Har en biograf de förutsättningar som krävs för att använda sig av en Revenue Managementstrategi?
- Hur kan en biograf använda sig av en Revenue Managementstrategi?

1.4 Avgränsning

En biografverksamhet karaktäriseras av ett flertal intäkts- och kostnadsposter. Denna studie fokuserar enbart på biografverksamhetens intäktsgenererande aktiviteter och kommer således att reda ut intäktsbegreppet i förhållande till biljettförsäljningen på en svensk biograf. Genom denna avgränsning utesluter vi andra intäktsgenererande aktiviteter som finns på biografer i form av konferensevent samt Concessionförsäljning (läsk- och godisförsäljning) och försäljning av reklamfilmsutrymme i anslutning till filmvisningen.

2. Forskningsmetod

I detta kapitel presenteras studiens ansats och vårt undersökningsobjekt. Vidare redogörs för de valda tillvägagångssätten som har nyttjats vid insamling av det teoretiska och empiriska materialet. De forskningsmetoder som har använts är dokumentstudier, intervjuer och enkätstudier. Kapitlet avslutas med en diskussion kring de valda metodernas tillförlitlighet.

2.1 Vårt vägval

Uppsatsens ansats är att överbrygga den kunskapslucka som finns mellan biografbranschen och forskningsfältet Revenue Management. Det innebär att vi har två utgångspunkter i vår studie. Dels Revenue Management och dels biografbranschen, i skärningen mellan dessa områden finns vårt ämne. För att överbrygga kunskapsluckan valde vi att genomföra en fallstudie enligt Denscombes (2009:65) anvisning. Fallstudien förlades till en enskild biograf och urvalet skedde genom ett bekvämlighetsurval. Med detta mikroperspektiv som utgångspunkt, det vill säga att studien är genomförd på en enskild biograf, har undersökningsfältet fått ett verklighetsförankrat djup och studien en mer holistisk karaktär. Vår förhoppning är att studiens resultat ska kunna generaliseras till andra svenska biografier.

2.2 Filmstaden Helsingborg som undersökningsobjekt

Med biografverksamhet på 22 orter i Sverige är SF Bio AB den största aktören på den svenska biografmarknaden (sf.se). Biografkedjans verksamhet består av biografreförelse, Concessionförsäljning samt försäljning av reklamfilmsutrymme (SF Bio AB, Årsredovisning 2010). Filmstaden i Helsingborg är en av flera biografier som ägs av SF Bio AB. Valet av undersökningsobjekt grundar sig dels på att Filmstaden i Helsingborg, med sina 8 salonger och 777 biofätöljer, storleksmässigt har lika många salonger som en genomsnittlig Filmstad och dels på att SF är den svenska biografmarknadens största aktör (sf.se; DN 8 augusti 2007; Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2011:16; Rönnberg 2012-05-15). Undersökningsobjektet är

enligt våra bedömningar ett representativt undersökningsobjekt, då generaliserbarheten är stor på grund av den monopolliknande situation som råder på den svenska biografmarknaden (DN 8 augusti 2007).

2.3 Tillvägagångssätt

Vår studie baseras på teori samt empirisk data som har inhämtats från dokumentstudier, intervjuer och enkätstudier. Vi har använt oss av, vad Alvesson och Sköldbäck (2008: 55f) skulle kalla, den abduktiva forskningsmetoden för att utreda komplexiteten mellan biografbranschens nuvarande prisstrategi och forskningsfältet Revenue Management. Genom att använda oss av en abduktiv metodanalys har vi kunnat varva teori och empiri, vilket har inneburit att teorin har legat till grund för våra intervjuer. Utifrån den empiriska data som samlats in under våra intervjutillfällen kunde teorin sedan vidareutvecklas. För att kunna ta del av ny och värdefull kunskap inom vårt forskningsområde har vi använt oss av både teori och empiri under arbetets gång. Vår enkät har således kunnat utarbetas både utifrån teori och den information som framkom vid intervjutillfällena.

2.3.1 Litteraturstudier

Målsättningen har varit att samla in adekvat data för att kunna genomföra empiriska undersökningar och därigenom kunna besvara studiens frågeställningar. En litterär kartläggning av tidigare forskning genomfördes således för att vi skulle kunna finna de teorier, koncept och begrepp som gav oss kunskap och förståelse för vårt valda ämne. Frågeställningarna kunde därefter preciseras och inhämtningen av teoretiskt material kunde koncentreras till studiens centrala begrepp: *Revenue Management*, *Prisdiskriminering*, *Priselastisitet*, *Prissättning av flygbiljetter, teaterbiljetter och biobiljetter*. För att säkerhetsställa materialets trovärdighet har vi använt oss av forskningsmaterial från erkända forskare. Deras källor fick leda oss vidare till ursprungskällor och andra källor. När vi hänvisar till äldre forskning har vi gjort bedömningen att materialet fortfarande är aktuellt, då det är välciterat och används i nyare forskning.

Under arbetets gång har vi strävat efter att hålla ett kritiskt förhållningssätt till vårt teoretiska material. Vi försökte därför finna både svensk och internationell forskning inom ämnesområdet för att få ett djup i vår analys, då endast ett fåtal studier omfattade svenskars mottaglighet för prisstrategin Revenue Management. Genom att göra selektiva urval ville vi minimera risken för feltolkningar, framförallt vid urvalet av den internationellt publicerade forskningen.

2.3.2 Intervjuer

Under arbetets gång genomfördes fyra kvalitativa intervjuer. Dessa gjordes i syfte att införskaffa essentiell kunskap och förståelse för att kunna besvara studiens frågeställningar. Två av intervjuerna utfördes med experter inom Revenue Managementområdet och de två övriga med representanter från biografbranschen. Samtliga intervjuer var av semi-strukturerad karaktär enligt Brymans (2002:302) modell. Genom att använda oss av tematiserade intervjuguider (se bilaga 1-4), som anpassats efter intervjupersonerna, kunde vi styra intervjuerna till att beröra relevanta områden för vår studie. Bryman (2002:301) menar att tematiserade intervjuguider samtidigt skapar en stor frihet för intervjupersonerna när de formulerar sina egna svar. Intervjufrågorna utgick från de litteraturstudier som vi gjort för att vi skulle ställa de rätta frågorna inom vårt ämnesområde. Inför intervjutillfällena skickades en kort presentation av studiens syfte samt de teman som vi ville beröra till respektive intervjuperson. Vi gjorde ett medvetet val att inte skicka med intervjuguiderna i förväg, då vi önskade få spontana svar. Möjliga följdfrågor planerades även för att inte förlora några tankegångar samt för att få detaljrikare svar.

För att få en inblick i hur andra företag inom servicesektorn arbetar med Revenue Management, valde vi att genomföra två expertintervjuer. Vid urvalet av intervjupersonerna var ett kriterium därför att de besatt spetskompetens inom respektive undersökningsområde. För att garantera att expertintervjuernas syfte uppfylldes gjorde vi ett selektivt urval genom att intervjua Björn Lundberg, VP Product and Revenue Development på Malmö Aviation, och Thomas Wickell, Marketing Director på Malmö Opera. Intresset för att intervjua Björn Lundberg grundades dels på hans arbetsuppgifter och dels på att han är yrkesverksam inom

flygbranschen som har arbetat med den undersökta strategin längst. Thomas Wickell, blev ett självklart val, då en teater- och en operaföreställning har många likheter med en filmvisning på en biograf. Malmö Opera var även av särskilt intresse eftersom de befinner sig i en implementeringsfas av Revenue Managementstrategin. Expertintervjuerna gav oss lärdomar om hur företag arbetar med Revenue Management på olika sätt som vi har kunnat använda oss av i vår analys.

Efter att ha fått en inblick i hur Malmö Aviation och Malmö Opera arbetar med Revenue Management kände vi att det var dags att ta steget in i biografbranschen. Vi tog därför kontakt med Thomas Runfors, informationschef på SF Bio AB. För att få en grundförståelse om biografbranschen. Svaren vi tillhandahöll lade, tillsammans med informationen från expertintervjuerna och dokumentstudierna, grunden till vår intervjuguide som vi använde oss av vid intervjutillfället med Ann Rönnberg, Biografchef på Filmstaden i Helsingborg och hennes kollega Johan Lindell, tekniker. I detta fall gjorde vi ett undantag och skickade utvalda frågor i förväg, så att möjlighet fanns att ta fram relevant underlag till intervjutillfället.

Varje intervju varade mellan sextio till åttio minuter per tillfälle och de hölls på intervjupersonernas arbetsplatser i Malmö och i Helsingborg. Till följd av det geografiska avståndet till Stockholm har vi haft kontakt med Thomas Runfors via telefon och mail under arbetets gång. Under intervjuerna i Malmö och Helsingborg antecknade en person och de två ansvarade för intervjun. Björn Lundberg och Thomas Wickell intervjuades under samma dag (2012-04-20) medan intervjuerna med Ann Rönnberg och hennes kollega Johan Lindell ägde rum vid ett senare tillfälle (2012-05-15). Detta upplägg gav oss god tid att analysera och reflektera kring den erhållna informationen från de första intervjuerna för att vi skulle vara bättre förberedda inför våra kommande intervjuer. Intervjupersonerna kommer vidare i uppsatsen att benämnas vid efternamn.

Samtliga intervjupersoner har haft ledande befattningar på sina arbetsplatser och därmed haft en god helhetsbild av respektive verksamhetsområde. Detta stärker studiens validitet och trovärdighet då vi kunde förvänta oss att intervjupersonerna skulle känna sig trygga i intervjusituationen och att de således kunde bidra med bra

och informativ respons (Ryen 2004:80). Vidare finns en medvetenhet om att intervjupersonerna representerar sina företag och att intervjupersonernas svar därmed kan vara subjektivt färgade samt förskönade, vilket vi har reflekterat kring i vår analys. Vi gör samtidigt bedömningen att platserna för intervjuerna kan ha påverkat de svar vi tillhandahölls, då intervjuerna hölls under arbetstid på intervjupersonernas respektive arbetsplatser. Faktorer som vi tror kan ha haft en inverkan på våra intervjupersoners svar är lojalitet mot arbetsgivaren och osäkerhet gällande vilken typ av information som de har rätt att lämna ut. Vi försökte begränsa denna påverkan genom att vinkla våra frågeformuleringar till att inte behandla företagskänslig information. Tidsaspekten kan ha upplevts som en stressfaktor som eventuellt inneburit att intervjupersonen lämnat kortare svar och därmed kanske utelämnat betydelsefull fakta. Tidsaspekten tog vi i beaktning genom att inför intervjuerna informera om den förväntade tidsåtgången. Detta gav intervjupersonerna möjlighet att avsätta tillräckligt med tid till intervjuerna.

Vid utformningen av intervjuguiderna utgick vi från Brymans (2002:305) och Ryens (2004:44) direktiv för att undvika att ställa ledande frågor. Syftet var att inte hämma intervjupersonernas tankar och alternativa synsätt kring de teman som togs upp under intervjuerna. För att minimera risken för feltolkningar valde vi att, med intervjupersonernas tillåtelse, spela in intervjuerna. Inspelningarna, som sedan transkriberades, gav oss möjlighet att vid upprepade tillfällen gå tillbaka till tidigare uttalanden för att reda ut oklarheter och motsägelser i svaren. Vi menar att detta arbetssätt skapade en validitet åt studien, då det tillät oss att korrekt och precist återberätta intervjupersonernas uttalanden (Bryman 2002:310; Ryen 2004:56f). Vi kunde därför enkelt understödja en noggrann analysprocess. Inspelningarna skedde med hjälp av två mobiltelefoner. Valet att genomföra inspelningarna grundade sig på två anledningar. För det första ville vi stärka studiens reliabilitet genom att inte förlora betydelsefull information till följd av tekniska svårigheter, störande bakgrundsljud eller låg ljudkvalitet. Hade vi varit tvungna att gissa oss till intervjupersonernas svar i efterhand hade studiens reliabilitet kunnat ifrågasättas. För det andra ville vi inte att intervjupersonerna skulle distraheras av vår inspelningsutrustning, vilket hade kunnat vara fallet om vi hade använt oss av mer påtagliga inspelningsinstrument (Bryman 2002:310) exempelvis diktafon eller dator.

Dessutom har empirisk data samlats in under en längre tidsperiod. Det innebär att vi kontinuerligt förbättrade vår datainsamlingsteknik och därför är de senast genomförda intervjuerna de mest tillförlitliga.

2.3.3 Enkätstudier

Vår enkätstudie syftade till att undersöka hur svenska biobesökare skulle reagera på efterfrågestyrd prissättning av biobiljetter. Den grundade sig således på två intervjuer med experter inom Revenue Managementområdet samt på ett antal återkommande variabler som vi funnit och sammanställt från tidigare forskning. Variablerna valdes utifrån hypotesen att kundvärde och betalningsviljan hos svenska biobesökare varierar utifrån sittplats, film, tidpunkt på dygnet samt veckodag.

Vi utvecklade totalt fem scenarier för de prismekanismer som vi ansåg kunna påverka en biobesökares betalningsvilja, det vill säga sittplatsens läge, filmens kändhetsfaktor, tidpunkt på dygnet samt veckodag för biobesöket (se bilaga 4). Till varje scenario fick respondenten utvärdera två motsatspåståenden utifrån en sexgradig horisontell Likertskala enligt Brymans (2011:235) modell. Detta flerindikationsmått mätte respondenternas betalningsvilja inför våra slumpmässigt blandade påståenden som var av sluten karaktär. Genom att inte erbjuda ett givet mittalternativ tvingades respondenten till ett aktivt ställningstagande av enkätens samtliga påståenden. Valet av att använda en Likertskala i samband med enkätundersökningen grundades dels på att undersökningen var en attitydundersökning och dels på att sammanställningen och kodningen därav underlättades genom denna arbetsmetod.

Totalt delades 300 formulär ut till det kvoturval av filmpublik som befann sig på en filmvisning under fem veckodagar vid totalt elva olika tidpunkter (2st (3/5) + 3st (4/5) + 3st (5/5) + 1st (12/5) + 1st (13/5) + 1st (14/5)). Anledningen till att vi valde att besöka biografen vid flera olika tidpunkter var att åldersspridningen skulle bli så stor som möjligt. Vidare ville vi kunna validera våra respondenters svar samt fördela undersökningen till vardag, helg samt en filmpremiär. Vi samlade in minst 30 enkäter från varje kategori. Undersökningen tog i genomsnitt tre till fem minuter att genomföra och bestod av två sidor.

Efter studiens genomförande kunde vi dra generella slutsatser om filmpublikens betalningsvilja och priselasticitet utifrån variablernas relation. Genom att göra ett icke slumpmässigt bekvämlighetsurval kunde vi ta hänsyn till så många variabelvärden som möjligt. De demografiska bakgrundsvariablerna besöksfrekvens, ålder och kön användes slutligen för att kategorisera våra respondenter utifrån segmenten ungdom (15-19 år), student (20-30 år)¹, yrkesverksam (31-65 år), barnfamilj (förälder med barn) och pensionär (>65 år). Sambandet mellan prissättning och kapacitetstillgång har kartlagts genom empiriskt insamlad data från biopubliken på Filmstaden i Helsingborg.

Enligt Bryman (2002:148) är bortfall en viktig parameter att ta hänsyn till i samband med enkätinsamlingar. Svarefrekvensen behöver därför vara tillräckligt hög för att resultatet inte ska kunna påverkas negativt, trovärdigheten inte ska ifrågasättas samt att viktig information om de variabler som ingår i frågeställningarna inte ska gå förlorade. Dessutom antog vi att bortfallet skulle bli betydligt lägre då vi delade ut enkäterna personligen, jämfört med brev- och/eller internetutskick. Det var även viktigt att ta i beaktning att eventuell tilläggsinformation inte kunde samlas in efter studiens genomförande. Vi valde trots detta ändå att göra en enkätundersökning, då datainsamling av enkäter enligt Sudman och Bradburn från Bryman (2002:146) är mer tillförlitlig än intervjuer eftersom möjlighet till anonymisering finns.

Ett annat problem var att vi via vårt kvoturval avgjorde vem som skulle få enkäten tilldelad sig, då hela den tillfrågade populationen inte var villiga att delta i undersökningen. Det har därför, vid enkätens sammanställning, varit viktigt att inte uttala sig om populationen i andra avseenden än vad som styrde kvoterna. Datainsamlingen hade annars kunnat förefalla något vinklad. I enkätstudien valde vi att bortse från filmintresserade som fildelar, laddar ned film illegalt och utnyttjar on-demand tjänster, eftersom vi ansåg att de inte påverkat besöksstatistiken nämnvärt. Detta grundas på studier som visat att besöksiffrorna på bio har hållit en relativt jämn nivå sedan början av 1990-talet, vilket kan bero på att nedladdning av film på internet inte var lika utbrett då som det är idag (SOM-Institutet 2007:7f, SvD Kultur 28 augusti 2008, Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2010:42).

¹ Vi har valt samma kategorisering av åldersintervall som Högskoleverket, se Rapport (2008:33 R)

2.4 Metoddiskussion

Valet att använda oss av ett kvoturval, enligt Trosts (2007:30ff) modell gjorde det möjligt att samla in minst 30 enkäter från varje segment för att vi skulle kunna urskilja tendenser i våra påståendesatser. Av denna anledning anser vi att vår enkätundersökning är representativ. Vidare anser vi oss ha minskat bortfallet drastiskt genom att personligen dela ut och ta emot våra enkäter på Filmstaden, då vi endast fick ett bortfall på 4,7 procent. Detta är enligt Bryman (2011:231) ”utmärkt” och representativt. Trots det låga bortfallet menar vi att resultatet kanske inte är helt representativt då respondenterna kan ha besvarat frågorna utifrån två olika infallsvinklar. Vi menar att frågorna kan ha besvarats utifrån respondentens upplevda värde, det vill säga de värderingar som skapades då de läste våra frågor eller utifrån dagens biljettpris. Vidare menar vi att respondentens engagemang att svara eftertänksamt och sanningsenligt kan ha påverkat enkätundersökningens resultat. Att vi däremot valde att bortse från personer som fildelar eller laddar ned film illegalt menar vi inte har påverkat studiens resultat. Enligt Rönnberg och Lindell är det ofta fildelarna som är de största Cineasterna och som absolut vill uppleva film på bio.

3. Revenue Management

I följande kapitel presenteras det teoretiska ramverket. Här kartläggs centrala teorier, koncept och begrepp inom Revenue Managementområdet. Inledningsvis definieras strategin Revenue Management. Därefter presenteras förutsättningarna för ett effektivt Revenue Managementarbete i relation till prissättning och kundens priselasticitet.

3.1 ... en introduktion

“Professionals in the hospitality industry are coming to the realization that management of their revenue is critical to organizations’ success” (Hayes & Miller 2011:3).

Hayes och Miller (2011:3f) menar att effektiva affärsstrategier är av stor betydelse för att generera vinst. Revenue Management handlar om att optimera en produkts eller ett erbjudandes intäkter och tillgänglighet på marknaden genom att taktiskt använda sig av en differentierad prissättning för att skapa och styra efterfrågan på mikronivå (Cross 1997:51f). Strategin grundar sig enligt Anderson och Carroll (2007:260) på antagandet att olika kunder är villiga att betala olika priser för samma produkt vid skilda tidpunkter. Den syftar till att ge ett företag högsta möjliga intäkt, samtidigt som priset ska generera det högsta möjliga värdet eller nyttan för kunden (Cross 1997:66ff; Wirtz & Kimes 2003:125). Anderson och Xie (2010:54) uttrycker att kunder värdesätter varor och tjänster utifrån deras unika behov och önskemål. Då konsumtionsmönster varierar med omständigheterna vid köptillfället innebär det att företaget måste ta hänsyn till kunders individuella köpbeteenden (Cross 1997:66ff, 69) för att kunna hantera sina affärer bättre och därigenom optimera sin lönsamhet (Anderson & Xie 2010:55).

Intäktsoptimering är enligt Cross (1997:62ff) lösningen för att uppnå en bättre lönsamhet. Dock hävdar han samtidigt att företag ofta tenderar att kostnadsbespara istället för att fokusera på sina intäktsdrivare. Det som händer då tjänsteföretag kostnadsbesparar är att kvaliteten på tjänsten blir lidande då det inte finns samma möjligheter till kostnadsbesparingar som i ett tillverkningsföretag (Grönroos

2008:231f). Anledningen är att kunden är mer närvarande och mer delaktig vid tjänstens produktion och leverans (Grönroos 2008:61). När företag skär ned på sina kostnader tänker de inte alltid på de negativa konsekvenser som det kan medföra, då alla kostnader inte är likvärdiga. Grönroos (2008:230) menar att det både finns goda, intäktsgenererande, och dåliga, icke intäktsgenererade, kostnader. Goda kostnader är direkt relaterade till tjänstekvaliteten och skulle företag skära i fel kostnader blir den upplevda tjänstekvaliteten påtagligt sämre.

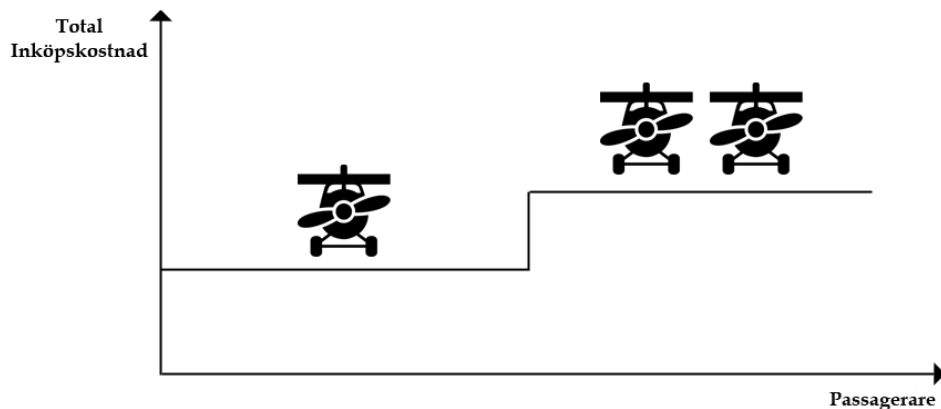
Företag som lyckats koncentrera sig på sina intäktsdrivare genom sitt Revenue Managementarbete har redovisat intäktsökningar på mellan två till tolv procent (Cross 1997:4; Kimes & Wirtz 2003:125; Leslie 2004:521; Mukhopadhyay et al. 2007:310). Det är en strategi på frammarsch som blir allt mer uppmärksammas och implementeras i allt fler tjänsteverksamheter; casinon (Chen, Tsai & McCain 2012), kryssningfartyg (Maddah, Moussawi-Haidar, El-Taha & Rida 2010), stränder (Pinchuk 2006), restauranger (Bertsimas & Shioda 2003) och golfbanor (Licata & Tiger 2010). Cross (1997:159) menar att strategin kan implementeras i merparten av alla verksamheter. Kimes (1989:349) hävdar dock att förutsättningarna för ett effektivt Revenue Managementarbete är att tjänsteföretag karaktäriseras av relativt fast kapacitet, höga fasta kostnader, låga marginalkostnader, varierande efterfrågan, möjlighet till segmentering av sin marknad samt möjlighet till förhandsbokning av icke lagringsbara erbjudanden (se även Kimes & Wirtz 2003:126).

3.2 ... rätt produkt

Branscher som använder sig av Revenue Management har relativt fast kapacitet som ett gemensamt karaktärsdrag (Kimes 1989:349). Mastínez-De-Albéniz och Talluri (2011:1078) beskriver kapacitetsbegreppet som ett förutbestämt antal enheter som företaget har tillgängliga för försäljning under en bestämd tidsperiod. Därigenom framhävs tjänsters komplexitet, eftersom en tjänst inte kan lagerhållas eftersom den produceras och konsumeras samtidigt (Grönroos 2008:63f; Anderson & Xie 2010:54). Cross (1997:135) illustrerar detta med ett flygplansexempel. Ett flygplan har endast ett begränsat antal flygstolar tillgängliga för försäljning innan flygplanets avgång. En outnyttjad flygstol blir därmed en förlorad intäkt om den inte kan säljas inom den

förutbestämda tidsperioden. En avvägning måste göras mellan förhoppningar om ett så högt kapacitetsutnyttjande som möjligt och en önskan om att sälja platser till högsta möjliga pris. Detta för att kunna allokera kapaciteten så effektivt som möjligt (Kimes 1989:350).

Flygbolags relativt fasta kapacitet medför dessutom höga fasta kostnader och låga marginalkostnader. Höga fasta kostnader karaktäriserar många av de tjänsteföretag som använder sig av Revenue Managementstrategier (Hayes & Miller 2011:432f). Marginalkostnader innebär att kostnaden för att sälja ytterligare ett erbjudande är låg så länge flygplanet inte är fullbelagt. I Cross exempel innebär det att en extra passagerare ger upphov till en marginellt högre kostnad så länge som flygplanet inte är fullbokat (se även Kimes 1989:349f; Anderson & Xie 2010:65). Vid full beläggning skulle det i gengäld bli mycket kostsamt att utöka flygplanets kapacitet (Guadix et al. 2011:92), vilket är ett resultat av språngvis ökande kostnader (Olsson & Skärvad 1997:107).



Figur 1. Halvfasta kostnader. Egen bearbetning efter Skärvad & Olssons modell (1997:107)

Flygbolaget skulle därmed behöva köpa in ett nytt flygplan för att kunna utöka antalet tillgängliga flygstolar. Anledningen till att ett nytt flygplan behöver införskaffas beror på att kostnaderna för en kapacitetsökning vid full beläggning sker språngvis, genom vad Olsson & Skärvad (1997:107) kallar halvfasta kostnader. En annan möjlighet för flygbolag att utnyttja kapaciteten är att omboka passagerare vid full beläggning. Därigenom menar Grönroos (2008:64) att flygbolag kan lagerhålla sina kunder, eftersom lagerhållning av obokade flygstolar är omöjlig efter avgångstid.

Kapacitetsplanering är därmed av kritisk betydelse (Kimes 1989:349, Cross 1997:135, Mukhopadhyay et al. 2007:310f; Grönroos 2008:64; Guadix et al. 2011:91).

För att kunna utnyttja sin kapacitet på ett så effektivt sätt som möjligt och samtidigt nå högsta möjliga intäkt behöver företag finna en optimal utbudsmix (Kimes 2003:136). Det handlar om att optimera intäkterna utifrån den kapacitet som finns tillgänglig (Cross 1997:32). Av den anledningen använder flera av de företag som arbetar med Revenue Management sig av öppna och stängda prisklasser (Mukhopadhyay et al 2007:311ff), vilket tillåter företagen att kontrollera sin kapacitet och spara plats till de mer lönsamma kunderna (Cross 1998:51, Tranter et al 2009:9). Därigenom kan företag dela upp sin kapacitet i olika priskategorier. Om en priskategori blir slutsåld stängs denna priskategori ned och en annan öppnas (Mukhopadhyay et al. 2007:311). Andra företag har valt att vidareutveckla denna strategi och låta mer lönsamma kunder fylla sin egen kapacitetskvot samt den kapacitet som är avsatt för mindre lönsamma kunder (Guadix et al. 2011:99).

3.3 ... till rätt pris

Revenue Management syftar till att, med hjälp av pris, differentiera ett i övrigt homogent tjänsteerbjudande för att optimera företagets intäkter (Westermann & Lancaster 2011:200). För att detta ska vara möjligt bör företag segmentera marknaden efter kundens betalningsvilja (Taylor & Kimes 2009:271), vilket Cross (1997:72) menar är nyckeln till Revenue Management. Strategin har visat sig vara framgångsrik inom flera branscher (Kimes & Wirtz 2003:126). I hotellbranschen är Revenue Managementstrategin vanligt förekommande och prissättningen kommuniceras ut genom påtagliga skillnader i tjänsteerbjudandet (Bies & Shapiro 1987:210; Greenberg 1991:58f; Guadix et al. 2011:93; Westermann & Lancaster 2011:200) Kimes och Wirtz (2003:128) illustrerar detta med vad de kallar för fysiska rate fences (hotellrummets storlek, möblemang, rummets läge samt rumskategori) och icke fysiska rate fences som inkluderar köparen (rabatter), konsumtionen (köpfrekvensen) och transaktionen (tidpunkten för bokningen, veckodag för uthyrningen samt icke återbetalningsbara erbjudanden).

För att kunna upprätta priskategorier för olika erbjudanden samt bestämma dess antal, det vill säga utbudsmixen, behöver företag ha kännedom om efterfrågan på marknaden. Arbetet med att kartlägga och analysera historiska efterfrågemönster kallas prognosarbete (Tranter et al. 2009:91), vilket används i sökandet efter den optimala utbudsmixen. Prognosarbetet utförs med hjälp av datoriserade system (Anderson & Xie 2010:54). I flertalet av de företag där Revenue Management används anses relaterade informationssystem idag vara vitala framgångsfaktorer (McGill & van Ryzin 1999:233). Genom att analysera den information som lagras, i exempelvis förhandsbokningssystem, kan företag prognostisera efterfrågan och trender för att därigenom fastställa priskategorier till varje kundgrupp (McGill & van Ryzin 1999:236ff; Mukhopadhyay et al. 2007:313). Företag kan på detta sätt laborera med sin utbudsmix för att finna den som genererar högst intäkter genom att utnyttja kundens betalningsvilja gällande preferenser (Kimes 2003:136). Ytterligare en möjlighet med förhandsbokningssystem är att företag kan kontrollera sin kapacitet (Mukhopadhyay et al. 2007:311f). Fördelen med detta är att företaget får en tydligare bild av efterfrågan. Nackdelen är dock att erbjudanden som skulle kunna säljas till ett högre pris samtidigt försvinner (Kimes 1989:350; Guadix et al. 2011:91). För att systemen ska vara effektiva och göra rätt prognoser, menar Skugge (2003:50) att systemen bör vara kalibrerade för det specifika klimat som företaget är verksamt inom. Om systemets beräkningar är felaktiga blir systemets rekommendationer också det, vilket kan innebära att företaget förlorar intäkter. Vidare menar Skugge (2003:50) samt Hayes och Miller (2011:461) att Revenue Management påverkar alla delar av verksamheten, det vill säga inte enbart bokningar, prissättning, försäljning, lagerkontroll- och informationssystem. Revenue Managementfilosofin behöver även genomsyra hela organisationen för att den ska vara som mest effektiv (Kimes 2003:138; Hayes & Miller 2011:461).

3.4 ... till rätt kund

Efterfrågestyrd prissättning baseras enligt Kimes och Wirtz (2003:126) på möjligheten till prisdiskriminering. Ekonomer menar att ett företags kundsegment har olika behov och priselasticitet, vilket innebär att priser och tjänster bör utformas för

att tillgodose dess behov. Många företag är dock rädda för att kunden ska uppleva prisdiskrimineringen som orättvist, då de inte kan se logiken bakom den varierande prissättningen på ett och samma erbjudande. Prisdiskriminering kan enligt Pindyck och Rubinfeld (2001:371ff) samt Leslie (2004:520f) ske på tre olika sätt genom tre grader av prisdiskriminering. Tjänsteföretag som använder sig av första gradens prisdiskriminering prissätter efter kundens högsta betalningsvilja. Andra gradens prisdiskriminering innebär att tjänsteföretaget använder sig av bland annat mängdrabatter för att prissätta efter försäljningsvolym. Vid tredje gradens prisdiskriminering delas konsumenterna in i olika segment, vilka erbjuds olika priser. För att optimera intäkterna och vara konkurrenskraftiga måste priserna enligt Cross (1997:77) variera för att möta varje marknadssegments priskänslighet. De priskänsliga kunderna erbjuds att ta del av företagets erbjudande när beläggningsgraden inte är hög, medan de mindre priskänsliga kunderna utnyttjas för att företaget ska kunna maximera sina intäkter. Shy (2008:5) summerar resonemanget med att belysa att marknadssegmentering tillåter företag att prisdiskriminera en produkt eller ett tjänst som inte skiljer sig åt. Vid utvärdering av ett företags tjänsteerbjudande utgår kunder från sina referenspriser (Karande och Magnini 2011:121) vilket kan ge upphov till att kunden upplever negativa känslor som besvikelse, ilska och frustration (Austin, McGinn & Susmilch 1980:429). Därigenom kan kundernas attityder påverkas negativt, köpbenägenheten minska (Campbell 1999:187), kundklagomålen öka och företagets rykte försämras (Xia, Monroe & Cox 2004:8). Negativ respons mot prissättningen kan innebära stora intäktsförluster i samband med att företag förlorar kunder (Cross 1997:54 Kimes 2003:127). Ur ett kostnadsperspektiv är det, enligt Grönroos (2008:280), minst fem gånger dyrare att värva en ny kund än att behålla en befintlig. Wirtz och Kimes (2007:232) diskuterar även huruvida känslor av upplevd orättvisa minskar över tiden, då kunden utsätts för denna typ av prisstrategi samt vänjer sig vid den. Företag behöver således aktivt arbeta för att lära ut och demonstrera de skillnader som kan ge upphov till en ökad förståelse för olika prisererbjudanden samt prisdifferentiering av ett erbjudande (Wirtz & Kimes 2007:232).

Broschyrer, skyltning och internetsidor är några tillvägagångssätt som företag kan använda sig av för att kommunicera ut dessa skillnader på (Wirtz & Kimes 2007:237;

Tranter et al. 2009:144). Desto mer information och kunskap som kunden får ta del av (Greenberg & Ornstein 1983:290ff) kring hur priserna sätts bidrar till att märkbart påverka kundernas känsla av upplevd rättvisa (Maxwell 2002:290ff). Kan företaget exempelvis rättfärdiga prisökningar, så kallad pristransparens uppfattas priset genast som mer rättvist än om en förklaring hade uteblivit (Taylor & Kimes 2011:273). På detta sätt kan företag skapa nya referenspriser, då de förändras över tiden, och således debitera olika priser för varje enskilt rate fence och därmed öka sina intäkter och samtidigt minskar risken för negativa kundreaktioner (Wirtz & Kimes 2007:236; Lattin & Bucklin 1989:300).

Slutligen kvarstår frågan: till vilket pris bör varje erbjudande säljas och till vilket segment? (Guadix et al. 2011:92) Det är svårt att utvärdera och prissätta tjänsterbjudanden då de, enligt Grönroos (2008:65), är abstrakta till sin karaktär. Cross (1997:73) menar att företag inte kan sätta ett värde på sina erbjudanden, utan enbart ett pris. Därför är det särskilt svårt för företag som befinner sig i en monopolställning att prissätta sina erbjudanden, eftersom det inte finns några konkurrenter och därmed menar Pindyck och Rubinfeld (2001:369) att monopolliknande företag bör använda sig av en efterfrågestyrd prissättning. Information om efterfrågan blir betydelsefull, då de därigenom kan få en bättre uppfattning om kundens priselasticitet (Pindyck & Rubinfeld (2001:369). För att om priset överstiger kundvärdet kommer erbjudandet inte att kunna säljas (Cross 1997:66). Sätter företaget ett för lågt pris kan det agera som en negativ kvalitetssignal (Spencer 1994:43). För att finna en balans mellan kundvärde och pris måste företag ha kännedom om kundens priselasticitet (Pindyck & Rubinfeld 2001:369).

3.5 ... vid rätt tidpunkt

Pris betyder mer än någonsin (Cross 1997:15). Företag behöver därför vara försiktiga då de utövar efterfrågestyrd prissättning (Guadix 2011:92), då dagens konsumenter har blivit allt mer taktiska i sina konsumtionsval samt är villiga att ändra på sina konsumtionsmönster för att nyttomaximera (Cross 1997:15f). Företag måste därför ställa sig frågan: hur mycket är en enskild kund villig att betala för ett specifikt erbjudande vid en bestämd tidpunkt?

För att ta reda på detta behöver företag ha viss kännedom om erbjudandets kundvärde (kundens upplevda värde - anskaffningsvärdet), det vill säga det värde som kunden associerar med en produkt eller tjänst (Homburg, Hoyer och Koschate 2005:36f). Varför kundvärdet är av intresse är för att det driver kundens betalningsvilja (Westermann & Lancaster 2011:206) samt utgör kundens priselasticitet. Priselasticiteten är ett mått som företag kan använda sig av för att ta reda på hur känslig efterfrågan är för förändringar i marknadspriset (Pindyck & Rubinfeld 2001:30).

Tranter et al. (2009:89) presenterar fyra marknadsfaktorer som påverkar kundens efterfrågeelasticitet. En faktor är huruvida ett erbjudande kan definieras som en basvara eller lyxvara. En lyxvara är i regel mer priskänslig än en basvara som är svårare att göra avkall på. Tillgängligheten på substitut och komplement är en annan faktor som påverkar kundernas priselasticitet. Om det finns tillgång till likvärdiga erbjudanden eller andra alternativ blir kunden genast mer priskänslig än om inga substitut finns (Pindyck & Rubinfeld 2001:30). Priskänsligheten för komplementvaror däremot ökar då priset på huvuderbjudandet stiger (Tranter et al. 2009:88). Ytterligare en faktor är tidsfaktorn som är säsongsbetonad och innebär att priskänsligheten är låg när efterfrågan är hög, men ökar då efterfrågan minskar (Kimes & Wirtz 2003:125). Därutöver är inkomsten en faktor som påverkar konsumenternas priskänslighet (Pindyck & Rubinfeld 2001:30; Tranter et al. 2009:88). Cross (1997:66) menar istället att olika kunder har olika priskänslighet, eftersom de värdesätter erbjudanden utifrån sina egna unika behov och önskningsar. Det innebär att en kund kan välja att betala ett högre pris för ett erbjudande trots en låg betalningsförmåga beroende på tid, omständighet och plats (Cross 1997:69f).

Tranter et al (2009:127) menar vidare att företag med kunskap om priselasticiteten kan använda det som ett styrmedel i sitt Revenue Managementarbete för att kontrollera, rikta, influera och skapa efterfrågan vid bestämda tidpunkter. På detta sätt kan företag, genom prisdiskriminering, segmentera sina kunder och därigenom förflytta dem till erbjudanden utifrån deras priskänslighet. Företag kan därigenom utnyttja sin kapacitet bättre och således intäktsoptimera. Detta fungerar enbart då kunden inte har några andra valmöjligheter på grund av effektiva ”rate fences”, som även fungerar som barriärer. Det är viktigt att kunden inte kan kringgå dessa så att

mer lönsamma segment inte har möjlighet att kannibalisera på mindre lönsamma erbjudanden (Kimes & Wirtz 2003:128; Tranter et al. 2009:129). Affärsresenärer är exempelvis ett mer lönsamt kundsegment för hotell än fritidsresenärer. Priset på ett hotellrum är därför dyrare under vardagar, då affärsresenärer fyller hotellrummen. För att hålla en hög belägningsgrad under helgerna anpassas priset till mer priskänsliga kunder, till exempel fritidsresenärerna. Det är svårt för affärsresenären att kringgå barriären mellan vardag och helg, eftersom de reser i tjänsten.

4. Intäktsoptimering

I detta kapitel ställs det empiriska materialet mot teorin. Inledningsvis beskrivs hur ett low-techföretag och hur ett high-techföretag arbetar med Revenue Managementstrategier. Vidare analyseras applicerbarheten av en Revenue Managementstrategi utifrån en biografers förutsättningar. Detta för att slutligen utreda möjligheterna för en biograf att intäktsoptimera.

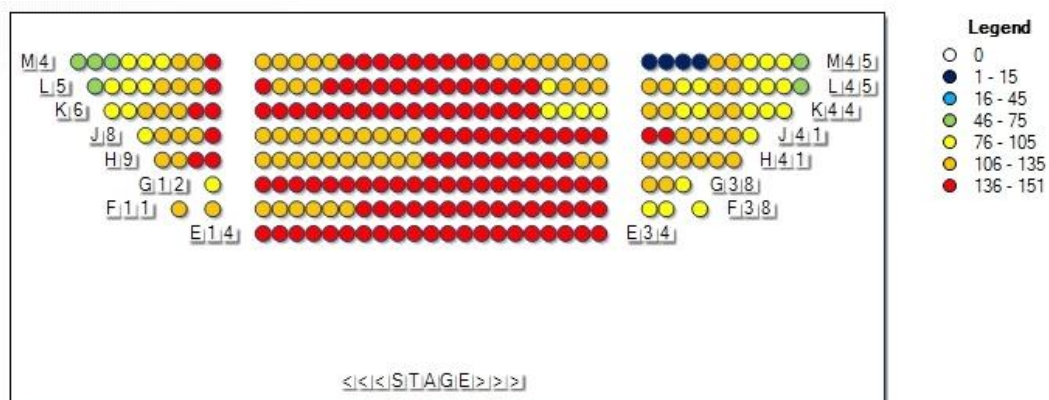
4.1 ... i low-techföretag

Malmö Opera arbetar aktivt med att implementera Revenue Management för att öka publikvolym och samtidigt generera högre publikintäkter. De kan redan idag se en ökad lönsamhet sedan 2008 då denna prisstrategi anammades. Biljettintäkterna har sedan dess höjts med 35-40 procent, vilket enligt Wickell är ett resultat av den nyimplementerade Revenue Managementstrategin. Denna intäktsökning är betydligt högre än den som Cross (1997:4), Kimes och Wirtz (2003:125), Leslie (2004:521) samt Mukhopadhyay et al. (2007:310) redovisar i sina undersökningar. Wickell beskriver implementeringen av den nya prisstrategin på följande vis:

”Det är en vetenskap i sig /.../ vi arbetar jättemycket med prissättningen där utfallet både är tjäna mer pengar och få fler kunder.”

Med detta menar Wickell att Malmö Opera har utvecklat sin nuvarande prisstrategi för att kunna styra efterfrågan av biljetter till de föreställningar som Malmö Opera arrangerar och producerar, vilket överensstämmer med Cross (1997:51f) samt Anderson och Carolls (2007:260) teorier. Enligt Wickell handlar Revenue Management om ”tillgänglighet och att bygga publik”. Han anser även att det handlar om att långsiktigt öka antalet besökare genom att göra medvetna och taktiska beslut vid prissättning av biljetter. Målet med prisstrategin är att finna en prisbalans som tar hänsyn till konkurrenternas priser samt kundens upplevda värde (Malmö Operas Prisstrategi 2009-02-01). Att generera högsta möjliga värde och/eller nytta för kunden anser även Kimes och Wirtz (2003:125) är viktigt att beakta då tjänsteföretag använder sig av Revenue Managementstrategier.

Innan den nya prisstrategin implementerades utgick Malmö Operas prissättning av teater- och operabiljetter från en sektionsindelning med tre priskategorier; mittparkett, sidoparkett och balkong. Denna prisindelning var inte optimal eftersom Malmö Opera inte kunde använda en lika strikt segmenteringsstrategi av publiken som andra teatrar. Detta grundar sig i salongens öppna planlösning som medför att publiken kan röra sig fritt i lokalen och lätt överträder sektionsindelningen. Wickell berättar vidare att sittplatsens läge i salongen, i relation till den bästa platsen, är en högst personlig parameter som kan vara svår att prissätta. Prissättning av stolarna på Malmö Opera sker genom att styrelsen sätter ett baspris, som fungerar som ett insteg. Därefter delegeras informationen ned till Vd:n som delegerar prissättningen till Marknadschefen, vilken verkställer prisstrategin (Malmö Operas Prisstrategi 2009-02-11). Baspriset används sedan som lägsta "från-till" pris. Genom att utgå från baspriset och åtta nya priskategorier kan Malmö Opera utvärdera varje stol i salongen och värdera dess värde i kronor utifrån parametrar som läge, sikt och ljudupptagningsförmåga. Detta får stöd i teorin av Anderson och Xie (2010:55), då Malmö Opera med hjälp av åtta priskategorier kan optimera sin lönsamhet på ett bättre sätt. Cross (1997:56) skulle även hålla med om att de mest frekvent bokade platserna kan lagras i Malmö Operas bokningssystem. Wickell problematiserar detta vidare genom att förklara att "alla platser är bra!" Därför anser han att det är svårt att prisdifferentiera biljetter utifrån dessa parametrar, men förklarar vidare att de har gjort det ändå. Han refererar till Malmö Operas *Hot Seat Index* som arbetats fram under åren 2008-2012 (Wickell).



Figur 2. Hot Seat Index. Hämtad från: www.thepricinginstitute.com

Malmö Operas biljettsystem med *Hot Seat Index* är dynamiskt, vilket innebär att när

de dyraste platserna (de rödmarkerade) tar slut utökas dessa. Detta resonemang finner stöd i Mukhopadhyay et al. (2007:311) resonemang om hur företag bör arbeta med öppna och stängda bokningsklasser för att kunna optimera sina intäkter. Samtidigt ökar priset på de omkringliggande platserna (de orangemarkerade). Wickell menar att det finns flera argument som stärker Malmö Operas legitimitet att utnyttja denna typ av efterfrågestyrd prisdiskriminering som varierar med efterfrågan, vilket även Kimes (2007:232) teorier påvisar. Som exempel nämner Wickell parametrar som sikt och ljudupptagningsförmåga samt ett biljettsystem som lagrar information om kundernas konsumtionsmönster och köpfrekvens. Wickell menar att en kunskap om kundernas köpmönster är viktigt att känna till:

”Vi vet vad de köper, hur de köper och när de köper /.../ Vi har gått från att tro till att veta, både vad gäller priser och hur mycket vi får in under varje föreställning. Genom att se till vårt *Hot Seat index* kan vi följa vilka sittplatser som säljs först och oftast” (Wickell).

Hela Malmö Operas bokningssystem grundas på historik (Wickell) som enligt McGill och van Ryzin (1999:233) samt Tranter et al. (2009:91) är en mycket betydelsefull parameter att ta hänsyn till vid införandet av en Revenue Managementstrategi. Utifrån detta datasystem kan föreställningarna prissättas, publiktillströmning uppskattas, varje föreställning kategoriseras i tillgänglighetsgrad samt jämföras med liknande föreställningar.

”Om priset varit en orsak till varför folk inte kommer, så försöker vi justera det historiskt framåt”.

Ändringar som Malmö Opera gjort för att blidka sina kunder är att utifrån historisk data sänka priset på vardagar, då efterfrågan på biljetter är som lägst. Detta möjliggör en förflyttning av mer priskänsliga kunder från helg till vardag, vilket Wickell bekräftar under intervjutillfället: ”/.../ då får vi plats över och kan sälja dyrare biljetter på lördagar”. Således har Malmö Opera enbart genom att ändra priserna lyckats styra kundbeteendet, vilket är ett resonemang som delas av Anderson och Carroll (2007:260) samt Wirtz och Kimes (2003:128). Samtidigt kan kapaciteten utnyttjas mer effektivt genom att Malmö Opera arbetar för att skapa, vad Kimes (2003:136) kallar, en optimal utbudsmix. Cross (1997:55ff) skulle vidare associera Malmö

Operas arbetssätt och biljettförsäljning till ett lågteknologiskt närmande av en Revenue Managementstrategi. Detta då strategin har implementeras med relativt enkla metoder och inte kräver allt för avancerade datasystem (Cross 1997:52f).

Malmö Operas ökade beläggningsgrad är ett resultat av den nyimplementerade Revenue Managementstrategin. Vid kapacitets- och lönsamhetsjämförelser av verksamhetsåren 2008/09 och 2011/12, det vill säga året före och fyra år efter att den nya prisstrategin infördes, kunde Malmö Opera se en procentökning av den sålda kapaciteten på cirka 13 procent samtidigt som vinsten ökade med två till tre miljoner kronor. Wickell berättar dock att alla föreställningar inte är lika lönsamma vilket finner stöd i teorin (Mukhopadhyay et al. 2007:314). Vidare berättar Wickell att priserna aldrig justeras nedåt i efterhand, trots att somliga föreställningar är mer svårsålda än andra. För att fylla sin kapacitet bättre och högre priserna inte ska skapa negativa kvalitetssignaler säljer Malmö Opera dock ett begränsat antal biljetter till ett lägre pris. Dessa biljetter ingår i ett rabattsystem, där Malmö Opera diskriminerar sina biljettpriser efter betalningsviljan istället för att segmentera publiken efter exempelvis studenter och pensionärer (Wickell). Pindyck & Rubinfeld (2001:371) anger detta vara första gradens prisdiskriminering då prissättningen utgår från kundens högsta betalningsvilja. Specialpriser för gruppbesök och samarbetspartners förekommer dock (Malmö Operas Prisstrategi 2009-02-11; se även Pindyck & Rubinfeld 2001:371ff). Ibland adderas Malmö Opera erbjudanden till biljetten, vilket enligt Homburg et al. (2005:36f) innebär att Malmö Opera har kännedom om erbjudandets kundvärde.

4.2 ... i high-techföretag

Malmö Aviation har sedan år 1991, då flygbolaget började flyga reguljärt inrikes, arbetat med olika Revenue Managementstrategier för att effektivt sälja sitt erbjudande; tidtabellen samt för att anpassa priset på flygbiljetter till efterfrågan. Cross (1997:51f) samt Anderson och Carroll (2007:260) skulle hålla med om att företag som Malmö Aviation på detta sätt taktiskt styr efterfrågan på en mikronivå. Den nuvarande Revenue Managementstrategin implementerades år 2005/06 med målsättningen att analysera varje flygavgång i syfte att stärka företagets marknadsposition och bättre fylla flygplanens kapacitet. Lundberg beskriver att

Malmö Aviation arbetar med scenarier för varje flygavgång för att därigenom kunna prissätta sina flygbiljetter på ett så optimalt sätt som möjligt. Han anser att kundens bokningsbeslut baseras på en kombination av biljettpris och/eller flygplanets avgångstid, där Anderson & Xie (2010:54) skulle relatera flygplanets avgångstid till kundvärde. Vid intervjutillfället berättar Lundberg att värdet är den avgörande faktorn som styr prissättningen;

”Vi anser att alla flygavgångar har ett värde. Alla flygbolag tar mer betalt för en mer eftertraktad avgång. Vi kan exempelvis inte ta ut ett lika högt pris för en 09.30-avgång som för en 07.30-avgång, eftersom den är mindre populär.”

Mukhopadhyay et al. (2007:314) stödjer detta resonemang genom att hävda att skilda avgångar genererar olika kundvärden och därför bör prisdifferentieras. Lundberg berättar vidare att Malmö Aviation använder sig av ett komplext Revenue Managementsystem som prisdifferentierar flygstolarna på de olika flygavgångarna (se även Wirtz & Kimes 2003:128). De arbetar även utifrån hypoteser om när deras passagerare vill anlända till slutdestinationen. Vidare illustrerar Lundberg detta påstående genom att problematisera med ett scenario där en passagerare ifrågasätter det höga biljettpriset på en efterfrågad fredagsavgång. Frågan som passageraren bör ställa sig redan vid köptillfället är:

”Vad är det värt för mig att komma hem en timme tidigare på en fredagskväll? Det handlar om att förstå kundens priskänslighet och sätta rätt pris vid rätt tillfälle menar Lundberg”.

Lundberg grundar detta resonemang i att en priskänslig kund baserar sitt köpbeslut på biljettpriset medan en icke priskänslig kund baserar sitt köpbeslut på tidtabellen. Denna tankegång delas även av Homburg et al. (2005:36f). Innan Malmö Aviation implementerade sitt nuvarande Revenue Managementsystem arbetade de med enklare datasystem som hanterades manuellt. År 2002 blev algoritmer en del av systemet och matematiska beräkningar görs numera automatiskt med datorernas hjälp. Lundberg bekräftar vid intervjutillfället att: ”/.../ systemet hjälper oss jättemycket”. Han är dessutom helt övertygad om att Malmö Aviations intäkter har ökat ytterligare sedan den nya prisstrategin implementerades: ”vi tjänar mer pengar på att använda en Revenue Managementfilosofi och framförallt ett Revenue Managementsystem”.

Denna uppfattning delas även av McGill och van Ryzin (1999:233). Enligt Lundberg handlar nämligen Revenue Management om:

”att tjäna mer pengar på varje flygavgång genom att använda sig av historisk data och ett system med algoritmer som prognostiserar framtiden.”

Detta är enligt Lundberg vad ett modernt Revenue Managementsystem bör innehålla för att möjliggöra rätt prissättning av biljetterna. Det är hans åsikt att det enbart är företag som använder sig av avancerade data- och stödsystem som arbetar med Revenue Management fullt ut. Cross (1997:5ff) skulle därför kalla Malmö Aviation för ett high-techföretag.

När Malmö Aviation implementerade sin nya Revenue Managementstrategi år 2005/06 var det ”viktigt att förankra sättet att arbeta på från toppen till botten /.../ och förankra strategin”, berättar Lundberg. När vi frågar honom hur många som arbetar med Revenue Management på Malmö Aviation svarar han:

”Jag skulle nog vilja säga att det är väldigt många. Alltifrån koncernchefen och säljarna till flygplatspersonalen”.

Skugge (2003:50) samt Hayes och Miller (2011:461ff) stödjer denna filosofi. Mukhopadhyay et al. (2007:313) diskuterar även hur personal, det vill säga analytiker och datasystem kan kombineras. Systemet ”flaggar” när Malmö Aviation behöver höja eller sänka biljettpriset. Efterfrågan på marknaden analyseras samtidigt som hänsyn tas till särskilda händelser, exempelvis större evenemang och/eller naturkatastrofer som kan påverka efterfrågan av flygbiljetter. Detta till följd av att systemet gör beräkningar efter de uppgifter som personalen matat in. Beräkningarna behöver inte alltid överensstämja med det observerade utfallet. Det är därför viktigt att personalen finner stöd i systemen och att de har rätt kompetens för att korrigera beräkningarna samt se över prissättningen. Detta resonemang delas även av Skugge (2003:50) samt Hayes och Miller (2011:461ff). Mukhopadhyay et al. (2007:321ff) anser liksom Lundberg att systemen möjliggör en prognostisering av den framtida efterfrågan. Systemen hjälper även till att öppna och stänga olika prisklasser vid rätt tillfälle (se även Skugge 2003:50; Mukhopadhyay et al. 2007:321ff; Hayes & Miller

2011:461ff). Vidare beskriver Lundberg att Malmö Aviations Revenue Managementsystem är ett ”betydelsefullt statistiskt informationssystem och ett enormt viktigt verktyg för att kunna styra flygbolagets intäkter.” Systemet scannar varje dag av marknaden på ett systematiskt sätt och lagrar Malmö Aviations avgångs- och passagerarhistorik samtidigt som det prognostiserar framtiden. I prognosarbetet uppmärksammas Konsumentindex och de storinvesteringar som andra storföretag och konkurrenter gör. Prognosen visar hur många flygstolar Malmö Aviation bör sälja till ett visst pris (se även McGill & van Ryzin 1999:236ff; Mukhopadhyay et al. 2007:311; Tranter et al. 2009:91; Anderson & Xie 2010:54). Lundberg förklarar:

”Då kan vi börja rikta vårt Revenue Managementarbete utifrån den kommande marknadssituationen och göra ändringar i vår Revenue Managementstyrning. Då pratar vi Revenue Management!”

Tidigare sålde Malmö Aviation flygbiljetter av tre olika slag. Det fanns biljetter att köpa till ett högsta pris, några extrapriser och ett helgpris som inkluderade alla kringtjänster. Anledningen var att möjligheterna till en varierande prissättning av flygbiljetter under 1980-talet begränsades av International Air Transport Associations riktlinjer. I samband med en intensifiering av konkurrensen i flygbranschen genomgick Malmö Aviation, i början av 2000-talet, liksom många andra flygbolag en förändring. De gick från att ha Tur-och-Returpriser till att nästan enbart sälja biljetter till enkelpriser. Skiftet öppnade upp möjligheten för Malmö Aviation att använda sig av en mer avancerad Revenue Managementstrategi, som tillåter rabatterade erbjudanden med syfte att öka biljettförsäljningen. Lundberg poängterar detta genom att säga:

”genom att sänka priset kan vi höja intäkten per avgång”.

Med detta menar han att allt för höga biljettpriser kan begränsa biljettintäkten eftersom ingen vill köpa flygbiljetter om priset är satt för högt. Skulle Malmö Aviation däremot sänka priserna kan biljettintäkterna öka och den sålda kapaciteten blir i gengäld högre. Stand By-biljetten är en biljett som används för att fylla ledig kapacitet (malmoaviation.se). Den ramar dock in av fleråttlet restriktioner, till exempel åldersrestriktioner samt restriktioner gällande inköpsställe. Restriktioner vid prissättning är även något som Wirtz & Kimes (2003:127) diskuterar. När Malmö Aviations biljetter inte säljer längre kan specialbiljetter säljas till billigare priser för

att generera ytterligare intäkter. Lundberg poängterar dock att ett för lågt pris även kan degradera erbjudandet, likväl som ett för högt satta biljettpris kan begränsa biljettintäkten eftersom ingen vill köpa flygbiljetter om priset är satt för högt. Lundberg räknar dock med att Malmö Aviations Revenue Managementarbete i framtiden ska utvecklas vidare med att eventuellt ”addera erbjudanden på toppen”. Det innebär att alla kringtjänster betalas separat, istället för att använda sig av ett totalpris där dessa inkluderas. Ett vidareutvecklat Revenue Managementarbete innebär också att Malmö Aviation kan fortsätta att arbeta med prissättning som styrs av efterfrågan.

4.3 ... på bio

4.3.1 ... med nuvarande prisstrategi

Idag säljer biografer som SF Bio biobiljetter till fasta priser oavsett visningstid och dag. De olika biljettpriserna varierar dock marginellt beroende av filmens längd samt beroende på om filmen är en 3Dfilm eller ej (Rönnerberg). Dessutom kan priset variera då filmhyran till filmbolagen varierar per film och antal sålda biobiljetter (Lindell, Runfors, Rönnerberg). 40 procent per såld biobiljett går till filmhyran (sf.se), vilket Olsson och Skärvad (1997:107) skulle se som en form av halvrörlig kostnad. Ytterligare betalar Filmstaden en avgift till Svenska Filminstitutet på tio procent per såld biobiljett (Runfors; Rönnerberg; Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2011:2). Vid en genomgång av de filmer som visades på Filmstaden i Helsingborg den 20 maj 2012 varierade de ordinarie priserna med 40 kronor beroende av filmtyp (sf.se).

4.3.2 ... med icke lagringsbara filmvisningar

Ett gemensamt karaktärsdrag för biografer, operahus och flygbolag är att de säljer icke lagringsbara erbjudanden (Lundberg; Runfors, Rönnerberg; Wickell), vilket kan relateras till Grönroos (2008;63ff) teori om tjänsters oupplöslighet, det vill säga att de produceras och konsumeras samtidigt. En filmvisning på en biograf kan därför inte lagerhållas och ej heller salongens sittplatser. De tomma sittplatserna utgör en förlorad intäkt för biografverksamheten (jmf Grönroos 2008:63). En nödvändig

förutsättning för att en biografverksamhet ska kunna överleva på biografmarknaden är möjligheten att generera vinst genom tillgången av intäktsbringande filmer (Stämmningsansökan Dnr 61/2005:12). Under år 2011 visades 8071 filmföreställningar på Filmstaden i Helsingborg (Runfors). Hade Filmstaden kunnat fylla sin kapacitet vid varje filmvisning hade de enligt Kimes (1989:349), Cross (1997:135), Mukhopadhyay et al. (2007:310f), Grönroos (2008:64) samt Guadix et al. (2011:91) genom en Revenue Managementstrategi kunnat generera högre intäkter.

4.3.3 ... med relativt fast kapacitet

Filmstaden har ett begränsat lokalutrymme, det vill säga att de har en relativt fast kapacitet vilket enligt teorin är en av förutsättningarna för ett effektivt Revenue Managementarbete (Kimes 1989:125). Filmstaden har åtta salonger innehållande totalt 777 biofåtöljer (Rönnerberg). Under våra två expertintervjuer framkom det att en begränsad kapacitet är något som både Malmö Aviation och Malmö Opera har gemensamt med Filmstaden. Lundberg berättar att alla Malmö Aviations flygplan i genomsnitt är begränsade till en kapacitet på 109 flygstolar och Wickell beskriver att Malmö Operas maximala kapacitet är 1430 sittplatser.

Runfors berättar att mittenplatserna på bio är de mest eftertraktade och mest frekvent bokade sittplatserna och detta styrks av både Rönnerberg och Lindell vid intervjutillfället på Filmstaden i Helsingborg:

”mitten i mitten är de mest eftersökta platserna. /.../ men bild och ljudmässigt bör man sitta i zonen där högtalarna spelar för att få bästa surroundljud”

Liknande resonemang för även Wickell som menar att argument måste tas fram för att det ska vara möjligt att prisdifferentiera operabiljetter, till exempel göra kunderna uppmärksamma på att vy och/eller ljud varierar med sittplatsens läge (Greenberg & Ornstein 1983:290ff; Maxwell 2002:290ff; Anderson & Xie 2010:55). Rönnerberg och Lindell är av uppfattningen att sittplatserna på en biograf till viss del skiljer sig åt beroende på om lokalen är gammal eller nybyggd:

”Filmstaden i Helsingborg är inrymd i en 26 år gammal byggnad vilket gör att våra biobesökare sitter ganska plant här: Det kan bli en nackdel om en lång person skulle sitta i biofåtöljen framför dig. Idag har många nya biografier gradänger, en särskild lutning på golvet, för att biobesökare inte ska skymma varandra. /.../

Dukarna vi har i våra salonger idag är även små jämfört med de nya filmdukarna som finns på nybyggda biografier. De är jättestora och går från golv till tak och från vägg till vägg. Det blir en helt annan biografisittning då. /..”

Rönberg anser att sittplatserna i en modernare biograf är mer likvärdiga, då det finns gradängar där. Rönberg och Lindell menar vidare att det därför kan vara svårt att prisdifferentiera utifrån vyn eller utifrån biofåtöljens läge i salongen. Detta är även något Malmö Opera har diskuterat vid prisdifferentiering av sin sektionsindelning (Wickell) och Malmö Aviation vid sin fördelning av Business och Economy class (Lundberg).

4.3.3 ... med höga fasta kostnader

Genomsnittspriset för en biobiljett är cirka 95 kronor (sf.se). Av bruttobiljettintäkten går 37 procent till att täcka Filmstadens fasta kostnader (Runfors). Dessa kostnadsposter utgörs av lokalkostnader och personalkostnader, vilka enligt Rönberg är Filmstadens största kostnadspost. Kostnadsposterna är desamma oavsett antal biobesökare (SF Bio AB:s årsredovisning 2011). Utöver dessa kostnadsposter tillkommer overheadkostnader för huvudkontorets staber, affärsområdeschefer och servicefunktioner (Runfors). Malmö Aviation och Malmö Opera har liksom Filmstaden höga fasta kostnader. Lundberg berättar att en avgång mellan Malmö – Stockholm kan uppgå till omkring 40 000 kronor. Wickell beskriver att en uppsättning på Malmö Opera kan kosta mellan två till tre miljoner kronor. Kimes (1989:349), Kimes och Wirtz (2003:126) samt Hayes och Miller (2011:432f) anser att höga fasta kostnader är en grundförutsättning för att effektivt kunna tillämpa Revenue Managementstrategier.

4.3.4 ... med låga marginalkostnader

Att Filmstaden karaktäriseras av låga marginalkostnader tydliggörs av att kostnadsposterna för personal och lokalhyra är desamma oavsett antal biobesökare i salongerna. Enligt Kimes (1989: 349) innebär det att kostnaden för att ta in ytterligare en biobesökare i en av Filmstadens biosalonger är marginell, fram tills dess att alla salonger är fyllda och de 777 sittplatserna är uppbokade. Att därefter ta in ytterligare en biobesökare i salongen skulle i detta fall innebära en alltför hög kostnad för Filmstaden. Anledningen är att de antingen skulle behöva bygga ut sin biograf eller

hyra en större lokal (se även Olsson & Skärvad 1997:107; Guadix et al. 2011:92). Genom att använda sig av Stand By-biljetter försöker Malmö Aviation att fylla sin outnyttjade kapacitet (malmoavition.se) och därmed optimera sina intäkter. Malmö Opera arbetar, enligt Wickell, utefter en liknande strategi som möjliggörs av låga marginalkostnader.

4.3.5 ... med tekniska system

Filmstaden har idag ett förhandsbokningssystem (sf.se). Systemet gör det även möjligt att kartlägga historiska efterfrågemönster på respektive biograf, vilket Tranter et al. (2009:92) samt Anderson och Xie (2010:54) skulle understödja. Filmstaden kan via bokningssystemet se trender över de säsonger, veckodagar som besöks mest och de tidpunkter som är de mest eftertraktade. De lagrar även information om vilka biofåtoljer som bokas mest frekvent. Under intervjutillfället kan Rönnerberg delge oss att ”det är i mitten-i-mitten som de mest eftersökta platserna finns”. Lindell håller med och delger oss att det är första raden som minst populär. Via bokningssystemet kan biobesökarna förhandsboka sina biljetter. Enligt statistik på SF Bios hemsida sker över 60 procent av förköpen via e-handel. Genom sitt förhandsbokningssystem har Filmstaden möjlighet att få information om sina kunder, vilket McGill och van Ryzin (1999:236ff) samt Mukhopadhyay et al. (2007:311) hävdar möjliggör segmentering av marknaden. Både Lundberg och Wickell hänvisar till sina system för att förklara Malmö Aviations och Malmö Operas framgångar med Revenue Management.

4.3.6 ... med personal

Lindell beskriver att många beslut fattas vid huvudkontoret i Stockholm, där bland annat upphandlingar av filmavtal äger rum. Dock beskriver Rönnerberg att de själva kan bestämma om de vill sätta in fler visningar av en specifik film eller om de vill flytta en film till en annan salong. Det är i denna typ av organisationsstruktur, där ledningen sätter tilltro till sin personal, som Skugge (2003:50) menar att en Revenue Managementstrategi är som mest tillämpningsbar. Lundberg och Wickell stödjer detta resonemang, då de anser att ledningen i toppstyrda organisationer dessutom behöver ha ett förtroende för personalens kunskap och förmåga att fatta rätt beslut. Med andra

ord behöver det finnas en samstämmighet mellan företagets strategi och styrning (Skugge 2003:50; Kimes 2003:135; Hayes & Miller 2011:461; Lundberg; Wickell).

4.3.7 ... med en stark marknadskraft

Sedan 2005 har SF Bio ökat sina marknadsandelar på den svenska biografmarknaden från 55 procent (Stämmningsansökan Dnr 61/2005:10) till 68,9 procent år 2010 (sf.se). I Konkurrensverkets stämmningsansökan mot SF Bio AB framgår det att biografkedjan har cirka 95 procent av marknadsandelarna i storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö (Stämmningsansökan Dnr 61/2005:12). Där genererades år 2004 över 50 procent av den totala omsättningen på den svenska biografmarknaden (Stämmningsansökan Dnr 61/2005:12). Enligt Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse (2011:16) är biobesöksfrekvensen som högst i storstäderna (SvD den 22 augusti 2008; Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2011:16). I de 20 största städerna i Sverige fick SF Bio 89 procent av de totala biobesöken år 2011 (Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2011:16). Vidare framgår det ur stämmningsansökan att SF Bio AB har ett rikstäckande nätverk av biografer, vilket ger dem förtur vid upprättande av filmavtal. Av de drygt 200 filmer som lanseras årligen står de tio största kassasuccéerna tillsammans för 60 procent av de totala biljettintäkterna och Rönnberg och Lindell bekräftar att mer omtalade filmer förväntas ge högre biljettintäkter. Under år 2003 visades alla tio kassasuccéerna på SF Bios biografer, varav fem av dessa exklusivt var kontrakterade till SF Bio (Stämmningsansökan Dnr 61/2005:19). Har företag denna marknadskraft bör de enligt Pindyck och Rubinfeld (2001:369) överväga att arbeta med efterfrågestyrd prissättning.

4.3.8 ... med möjlighet att segmentera marknaden

Filmstaden har segmenterat sin marknad utifrån SF Bios riktlinjer (Rönnberg). Enligt teorin är möjligheten att segmentera marknaden en förutsättning för att använda sig av en Revenue Managementstrategi (Wirtz & Kimes 2003:126). Filmstadens segmentering utgår från koncepten Barnvagnsbio, Knattebio, Dagbio, Nattbio och Sommarbio. Exempelvis finns särskilda barn-, student- och pensionärpriser, med andra ord använder sig Filmstaden redan av vad Pindyck och Rubinfeld (2001:375f)

kallar för tredje gradens prisdiskriminering. Malmö Aviations och Malmö Operas marknader har segmenterats utifrån liknande principer (Lundberg; malmoaviation.se; Wickell; Malmö Operas Prisstrategi 2009-02-01). I vår enkätundersökning framgår det att Filmstadens biobesökare inte anser det vara värt att betala ett högre pris för en bra sittplats, vilket presenteras i diagrammet nedan.

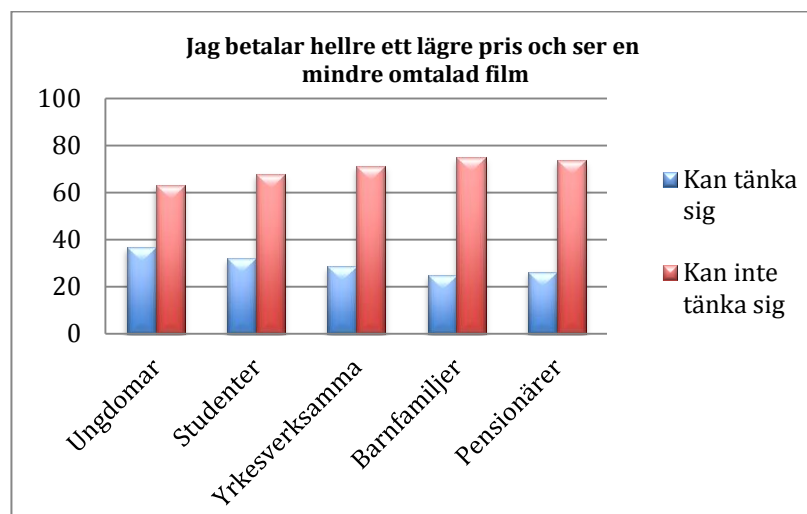
4.3.9 ... med varierande efterfrågan

I den statistik som Runfors låtit oss ta del kan vi urskilja variationer i efterfrågan på Filmstadens biobiljetter utifrån säsong, veckodag och tid. Rönnberg berättar dessutom att efterfrågan påverkas av större evenemang som EM och VM i fotboll, Melodifestivalen, skolavslutningar och studentfirande. Biljetter till filmpremiärer äger rum på onsdagar och fredagar och premiärbiljetter säljs till samma pris som till de ordinarie filmföreställningarna (Rönnberg; sf.se), men Lindell är dock övertygad om att filmen är den faktor som främst påverkar efterfrågan:

”En film kan gå allt från 1 till 48 veckor /.../ och det kan vara fullt nästan hela tiden”.

Med detta påstående beskriver Lindell den problematik som en biograförelse står inför innan filmpremiärer, nämligen svårigheten att prognostisera en films framgång. Ett flertal variabler kan användas för att uppskatta en films förväntade biljettintäkter. Enligt Orbach och Einav (2007:135) kan filmens produktionskostnad ge en indikation om dess framgång (se även Litman 1983:170). Orbach och Einav (2007:135) menar vidare att uppföljare kan dra liknande besökssiffror som originalfilmen. Filmens genre (Litman 1983:170), marknadsföringsbudget, mediebevakning före och efter premiären, recensioner (McKenzie 2008:161) samt nomineringar (Litman 1983:173; McKenzie 2008:161) påverkar biljettintäkterna. Rönnberg hävdar även att biljettintäkterna förväntas öka om filmen är omtalad, då beläggningsen förväntas bli högre. Orbach & Einav (2007:135) och McKenzie (2008:175) anser att prognostiseringen av filmens förväntade framgång tydligare kan utläsas efter filmens premiärhelg. Vår enkätundersökning visar att en mindre omtalad film inte genererar lika höga biljettintäkter som en mer omtalad film, eftersom den inte är lika attraktiv.

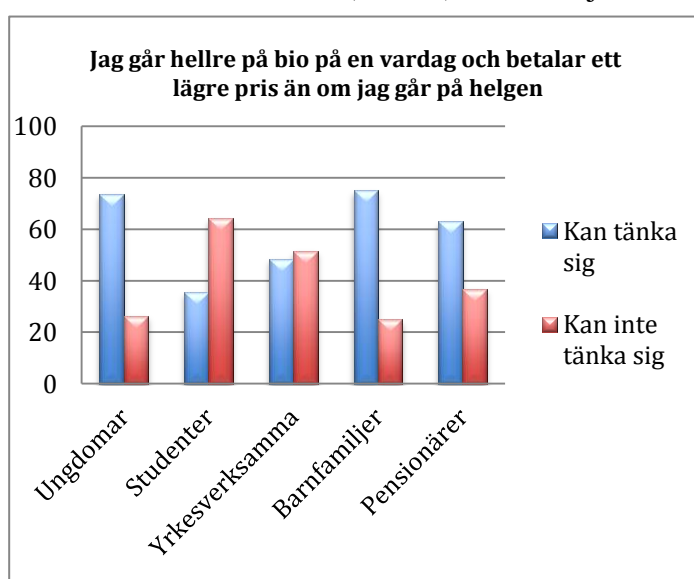
Vidare visar enkätundersökningen att det är filmen som styr efterfrågan, vilket även bekräftades av Lindell vid intervjutillfället.



Figur 3. Resultat av enkätundersökning, fråga 3.

Oberoende av segment svarade majoriteten av de tillfrågade, det vill säga 69,6 procent, att de helt och hållet tar avstånd från att betala ett lägre pris för att se en mindre omtalad film. Ungdomar visade sig vara det mest priskänsliga segmentet, där 36,8 procent av de tillfrågade var mer benägna att se en mindre omtalad film till ett lägre pris.

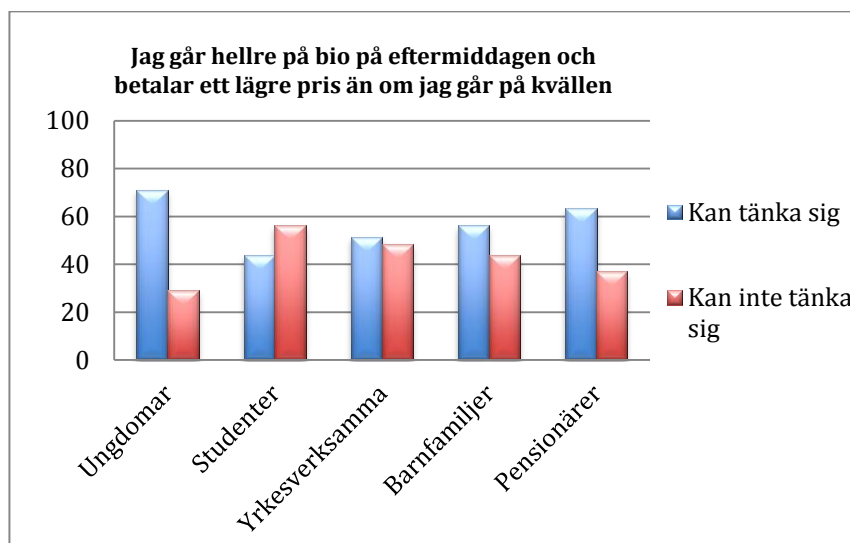
Ytterligare variabler som påverkar biljettförsäljningen är tidpunkten för biobesöket (se Cross 1997:69f). Statistik från Svenska Filminstitutet (2011:7) visar att januari månad hade högst besöksfrekvens under år 2011 (se även sf.se). Lördagar visade sig vara Filmstadens mest besökta biodag och hade 67,7 procent fler besökare än måndagar som var den minst besökta (Runfors). Den mest välbesökta visningstiden var klockan 17.30 - 19.30. En av årets minst besökta visningstider var mellan klockan 13.30 - 15.30 (Runfors).



Figur 4. Resultat av enkätundersökning, fråga 7.

Vår enkätundersökning visar dock på att Filmstadens biobesökare skulle vara mer benägna att gå på bio under vardagar om priset under vardagar vore lägre än på helgen. Det gäller främst segmenten; ungdomar, barn-familjer och pensionärer. Av de tillfrågade svarade 73,7 procent av ungdomarna, 75 procent av barnfamiljerna och 63,2 procent av pensionärerna att de till ett lägre pris hellre går på bio på en vardag. Bland de yrkesverksamma råder det en jämn fördelning mellan de som kan tänka sig att gå på bio på vardagar till ett lägre pris och de som inte kan tänka sig det. Det segment som är minst priskänsliga i relation till veckodag är studenter, där 64,3 procent svarade att de hellre går på bio under helgen även om priset på vardagar vore lägre.

Vidare kan vi utläsa att majoriteten av Filmstadens biobesökare hellre skulle gå på bio på en eftermiddagsvisning om priset vore lägre än på en kvällsvisning. Diagrammet illustrerar att segmenten; ungdomar och pensionärer är mest priskänsliga i relation till visningstiden.

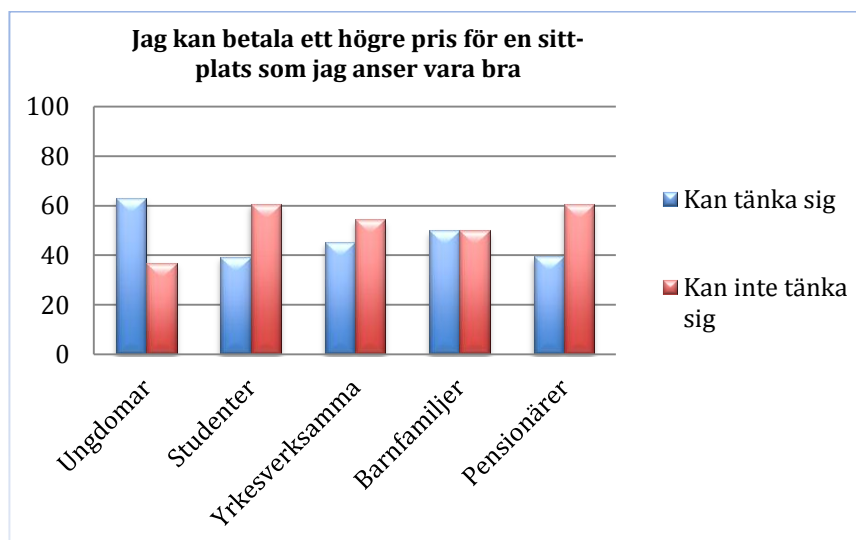


Figur 5. Resultat av enkätundersökning, fråga 4.

Av de tillfrågade svarade 71,1 procent av ungdomarna och 63,2 procent av pensionärerna svarade att de kan tänka sig att gå på bio på en eftermiddagsvisning om priset vore lägre än på en kvällsvisning. Inom segmenten yrkesverksamma och barnfamiljer är fördelningen relativt jämn mellan de som kan tänka sig att gå på en eftermiddagsvisning och betala ett lägre pris, jämfört med en kvällsvisning. Studenter

var det enda segmentet där majoriteten, 56,3 procent, svarade att de inte var beredda att gå på bio på en eftermiddagsvisning trots ett lägre pris. Under våra expertintervjuer framkom det att både Malmö Aviation och Malmö Opera exponeras för en varierande efterfrågan och Kimes (1989:349) menar att en varierande efterfrågan öppnar upp möjligheten för tjänsteföretag att använda sig av en Revenue Managementstrategi.

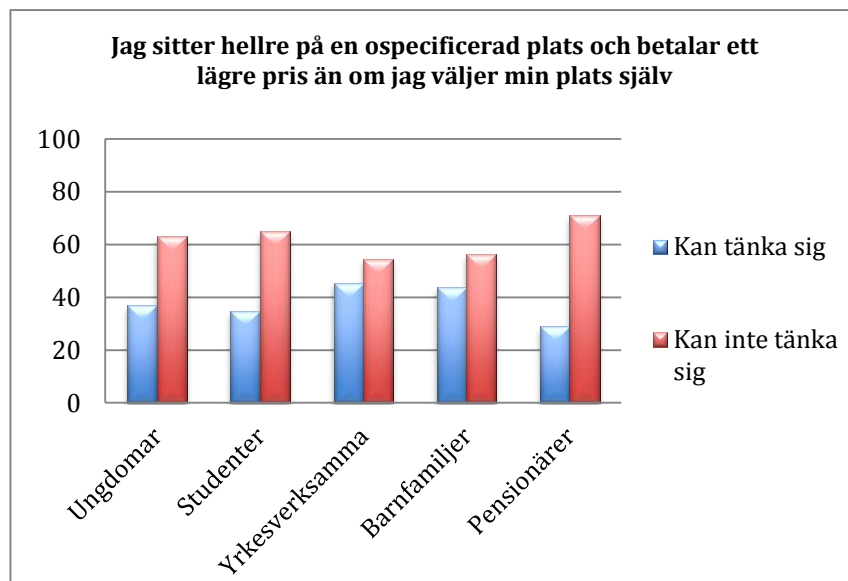
Ungdomar visade sig vara det enda segment som övervägande är villiga att betala ett högre pris för en bra placering i salongen, det vill säga 63,2 procent. Studenter och pensionärer var mest negativa till att betala ett högre pris för en bra sittplats. 60,7 procent respektive 60,5 procent av dessa segment var inte villiga att betala ett högre pris för en bra placering. Bland yrkesverksamma svarade 45,5 procent av de tillfrågade, medan 50 procent av de tillfrågade barn-familjerna svarade att är villiga att betala ett högre pris för en bra placering.



Figur 6. Resultat av enkätundersökning, fråga 5.

Trots att majoriteten av alla tillfrågade tar avstånd från att betala ett högre pris för en bra sittplats svarade cirka 55 procent att de inte var beredda att sitta på en ospecificerad plats.

Att få välja sin egen placering i salongen ansågs vara viktigare än möjligheten att betala ett lägre pris och sitta på en ospecificerad plats.



Figur 7. Resultat av enkätundersökning, fråga 6.

Ungdomar, studenter och pensionärer är de segment som tar störst avstånd ifrån påståendet. Av de tillfrågade ansåg 63,2 procent av ungdomarna, 65,2 procent av studenterna och 71,1 procent av pensionärerna ansåg att de inte kunde tänka sig att sitta på en ospecificerad plats till ett lägre pris. Mellan yrkesverksamma och barnfamiljer var fördelningen relativt fördelade mellan segmenten

Genom att sammanfattningsvis ställa Kimes teorier (1989:349ff) mot Malmö Aviations och Malmö Operas arbetssätt har teorins validitet bekräftats på två helt skilda tjänsteföretag. Samtidigt har vi identifierat ett flertal kritiska faktorer som biografier, operor och flygbolag har gemensamt. Av vårt empiriska material framgår det att alla tre begränsas av en relativt fast kapacitet, har höga fasta kostnader och låga marginalkostnader. Vidare exponeras alla för en varierande efterfrågan och att vissa erbjudande är mer attraktiva än andra. Företagen behöver därför utnyttja sin kapacitet, vilket är av stor betydelse för att nå högsta möjliga intäkt. Kimes (2003:136) förespråkar att företag genom att ha god kännedom om kundernas priselasticitet kan arbeta fram en optimal utbudsmix och därmed bli ännu lönsammare.

5. Diskussion och Slutsats

I detta avslutande kapitel förs en diskussion kring hur biografer kan intäktsoptimera med hjälp av en Revenue Managementstrategi. Tre möjligheter till prisdiskriminering kommer att presenteras för att överbrygga den tidigare funna kunskapsluckan och lämna ett kunskapsbidrag som är generaliserbart på den svenska biografbranschen. Kapitlet avslutas med förslag på hur biografbranschen kan utvecklas genom Revenue Managementfältet.

I den här studien var syftet att identifiera, beskriva och analysera kritiska faktorer för en biograf vid tillämpning av en Revenue Managementstrategi. Vi började med att undersöka vilka förutsättningar som krävs för att strategin ska kunna appliceras på en bransch som inte använder sig av den idag. Därefter kartlade vi en enskild biografis förutsättningar för att kunna identifiera de kritiska faktorerna vid tillämpning av strategin. Vidare kunde vi utreda om det skulle vara möjligt för en biograf att använda sig av en efterfrågestyrd prissättning av biobiljetter. Då Revenue Management är en strategi på frammarsch gör vi bedömningen att en biograf skulle kunna arbeta med en Revenue Managementstrategi som ett verktyg för att optimera intäkterna. Denna bedömning grundar sig dels på att en biograf besitter de förutsättningar som krävs för att strategin ska vara applicerbar på branschen utifrån de marknadsförutsättningar som råder på biografmarkanden och dels på resultaten från vår enkätundersökning. Antagandet om att andra biografverksamheter i Sverige har liknande förutsättningar som Filmstaden har, innebär att en efterfrågestyrd prissättning skulle kunna tillämpas på hela branschen även enligt Kimes (2003:126) teorier. Vår studie styrker detta antagande, då enkätundersökningen som utfördes på Filmstaden i Helsingborg visade att biobesökarnas betalningsvilja varierar med tidpunkt, sittplatsens läge i biosalongen och filmens kändhetsfaktor. Vi kan därför anta att utfallet och biopublikens attityder samt betalningsvilja gällande varierande prissättning av biobiljetter förmodligen hade varit desamma om vi hade genomfört enkätundersökningen på andra biografer i Sverige. Genom att tydligt avgränsa studien till att omfatta prissättning av biobiljetter kunde studiens frågeställningar besvaras och syftet infrias. Därmed kunde en

förståelse skapas för hur en biograf skulle kunna tillämpa RM och att för att sätta rätt pris på rätt filmvisning till rätt biobesökare vid rätt tidpunkt för att därigenom kunna optimera sina intäkter.

5.1 Vad kan Revenue Management betyda för branschen?

Ett införande av en Revenue Managementstrategi skulle innebära att biografbranschen skulle behöva gå från en fast prissättningsmodell av biobiljetter till att utöva rörlig prissättning som skulle kombineras med efterfrågan. Därmed skulle biografer ha möjlighet att kontrollera sin kapacitet och sina intäkter på ett helt annat sätt än vad de gör idag. Genom att prognostisera efterfrågan och biobesökstrender via ett förhandsbokningssystem skulle biofåtoljer sparas till de mer lönsamma kunderna samtidigt som biografer skulle kunna få en högre beläggning på de mindre attraktiva filmvisningarna. Därmed skulle de kunna kombinera intäktsoptimering med högsta möjliga värdet för kunden.

Vi har även identifierat olika intäktsdrivare som skulle kunna vara av betydelse för biografer, som de de kan använda sig av vid en eventuell tillämpning av strategin. När det gäller tidpunkt för filmen ha vi fått en förståelse för att biografer exponeras av en varierande efterfrågan där ett fåtal tidpunkter är mycket mer attraktiva än andra. Resultatet av enkätundersökningen visade dock att priskänsligheten vid dessa tidpunkter och veckodagar varierade mellan segmenten, men att det över lag rådde en hög priskänslighet. Vi kan därför konstatera att biografer har möjlighet att prisdiskriminera efter både veckodag och visningstid eftersom enkätundersökningens resultat visade att Filmstadens besökare är beredda att betala varierande priser vid olika tidpunkter.

Vad gäller salongen är vi av uppfattningen att det skulle finnas en möjlighet till prisdiskriminering. I äldre biograflokaler skulle detta kunna göras med relativt enkla medel eftersom filmdukarna ofta är mindre, surroundljudet inte är detsamma i hela salongen samt biofåtöljernas placering i många fall är placerade närmare bioduken på första raden. Skillnad i ljud och sikt gör det möjligt att sälja de separata biofåtöljerna i äldre salonger som enskilda erbjudanden. I moderna salonger är det istället fysiska

attribut som får ligga till grund för prisdiskrimineringen. Vi har under studiens gång uppmärksammat observerat att ett fåtal biografier, bland annat SF, använder sig av vad vi skulle kalla för ett första insteg till en differentierad prissättning av biobiljetter. I vår enkätstudie kunde vi konstatera att 63,2 procent av ungdomarna är villiga att betala ett högre pris för en sittplats i biosalongen som de anser vara bra.

Vad gäller filmen visar studien att biografier skulle kunna prisdiskriminera genom att ta hänsyn till filmens efterfrågan. Resonemanget finner stöd i vår enkätundersökning som visade att flera av de tillfrågade kan tänka sig att betala ett lägre pris för en mindre omtalad film. Vidare har studien visat att andra variabler kan ge en indikation på om filmens förväntade framgång grundas på medial uppmärksamhet, ryktesvägar eller filmens framgång. Vi ser däremot stora svårigheter med att prisdiskriminera biobiljetter utifrån film. Ett lägre pris skulle snarare kunna avskräcka biobesökaren än att locka till köp, då det kommunicerar att filmen inte är lika bra som andra. Som vi ser det finns det flera möjliga variabler som skulle kunna avgöra biljettpriset på en biofilm. Dessa är inköpspris av filmen, efterfrågan och filmens speltid. Ytterligare svårigheter med att prisdiskriminera biobiljetter utifrån film är de kvalitetssignaler som skickas ut. Det kan finnas ett värde i att erbjuda ett fast pris på alla filmer då prissättningen blir enklare för kunden att förstå. Biografen behöver inte heller ta ställning till vad som är en värdefull film eller inte och prissätta därefter, utöver det ställningstagande de gör när de förhandlar filmhyran med filmbolagen.

5. Hur kan en biograf använda sig av en Revenue Managementstrategi?

Vi föreslår med anledning av det resultat vi sett i studien att biografier bör prisdiskriminera efter tre naturliga förutsättningar; tidpunkt för filmvisningen, film och salong för att kunna använda sig av flera priskategorier på sina biobiljetter. Dessa bör dock utvecklas vidare då det är viktigt att komma håg att så länge en högre betalningsvilja finns är det möjligt att intäktsoptimera via en Revenue Managementstrategi. Vi menar dock att alla biobesökare inte behöver vara villiga att betala ett högre pris för att en Revenue Managementstrategi ska verka intäktsoptimerande och vara tillämpningsbar på en biograf. Det räcker med att det

finns ett fåtal kunder som är villiga att betala ett högre biljettpris för att strategin bör utnyttjas i lönsamhetssyfte. Efter studiens genomförande har vi sett att det finns några utvecklingsområden inom branschen som kan utredas vidare. Vi föreslår därmed att bioografer prisdiskriminerar efter:

Tidpunkt

- Biografer har i och med sin varierande efterfrågan möjlighet att prisdiskriminera efter veckodag. Då variationen är som störst mellan helgen och vardagarna anser vi att det här som bioograferna bör fokusera. Helgerna är mer attraktiva och bör därför förslagsvis ha ett högre pris än vardagarna som är mindre attraktiva. På detta sätt kan bioografer förflytta mer priskänsliga biobesökare till vardagarna. Därigenom utnyttjas kapaciteten på vardagar bättre än tidigare, salogern fylls upp bättre samtidigt som bioograferna får platser över som kan säljas till mindre priskänsliga kunder.
- Biografer skulle även genom att prissätta sina visningstider utefter hur välbesökta de är. Därmed kunna utnyttja biobesökarnas olika betalningsviljor och således även intäktsoptimera. Vidare kan bioograferna genom att prisdiskriminera sina visningstider styra kunder mellan de olika tiderna för att låta de mer priskänsliga kunderna välja en mindre attraktiv visningstid och de mindre priskänsliga kunderna en mer attraktiv sådan.

Genom att se till sin besöksstatistik skulle bioografer på ett enkelt sätt kunna prisdiskriminera efter både dag och visningstid. Det möjliggör för dem att förflytta sina besökare mellan mer eller mindre välbesökta dagar och visningstider. Samtidigt finns dock en risk att biobesökaren kommer att uppfatta denna prisdiskriminering som orättvis eftersom den är mindre påtaglig än prisdiskrimineringen i biosalongen. Svårigheten för biobesökaren kan vara att se logiken i prissättningen av en film, då samma film visas på olika dagar och är beroende av visningstid. Risken för kannibalisering ökar därför och det är av betydelse att bioograferna försvårar för mer lönsamma besökare att bryta sina konsumtionsmönster för att ta del av de billigare erbjudandena.

Salongen

- För biografier som är inrymda i äldre lokaler finns det möjlighet att prisdifferentiera efter relativt enkla medel. Exempelvis är filmdukarna i dessa salonger ofta mindre och sikten skiljer sig därför åt beroende av placeringen i salongen.
- Ytterligare ett sätt för biografier att bättre utnyttja sin relativt fasta kapacitet i äldre lokaler är att prisdifferentiera biofåtöljen efter sikt och ljud, eftersom de skiljer sig åt i salongerna. Vi anser därför att biografier skulle kunna prissätta sina biofåtöljer utefter hur attraktiva de anses vara i förhållande till bild och ljud. Därigenom tillåts kunden att betala vad denne anser filmvisningen vara värd, samtidigt som det tillåter biografier att intäktsoptimera, då den relativt fasta kapaciteten således kan utnyttjas bättre. Vi menar att biografier förslagsvis skulle kunna göra detta genom att utarbeta ett Hot Seat Index, där mer attraktiva biofåtöljer prissätts därefter medan mindre attraktiva biofåtöljer rabatteras.
- I modernare lokaler ger salongerna en mer rättvis biografisittning på grund av modern teknik, ljud och större filmdukar. Här finns det inte samma möjlighet att prisdiskriminera efter skillnader i sikt och ljud. Biografier bör då istället prisdiskriminera genom olika attribut för att därigenom kunna legitimera ett högre biljettpris. Vi är av uppfattningen att nya förutsättningar skulle kunna ligga till grund för att legitimera en rörlig prissättning. Detta skulle exempelvis kunna göras genom att biografier erbjuder biobesökare särskilda biofåtöljer med uppfällbara bord som fungerar som avlastningsyta för popcorn och läsk, vilket inte finns idag. De skulle även kunna erbjuda en bättre sittkomfort med höj- och sänkbara nackstöd, fotpallar och extra benutrymme. Genom att på detta sätt addera erbjudanden på toppen kan modernare biografier legitimera en varierad prissättning.

Att prisdiskriminera i biosalongen bör vara relativt enkelt med ett Hot Seat Index som skulle tillåta biografier att finna en intäktsoptimerande utbudsmix. Detta, menar vi,

kan framarbetas eftersom biografen genom sina förhandsbokningssystem enkelt kan kartlägga vilka platser som bokas först respektive sist. Detta blir även möjligt då biografen redan idag kan avgöra i vilken grad de olika biofåtöjlerna skiljer sig åt bild- och ljudmässigt. Förhandsbokningssystemet visar även när och hur förhandsbokningarna av dessa platser sker. Att prisdifferentiera biofåtöjlerna är en kvalitetssignal som berättar för kunderna att en plats är bättre än en annan. På detta sätt skapas tydliga rate fences som vi menar kommer att säkerställa att kunderna inte kommer att uppleva prissättningen som orättvis, utan mer kommer att se olika biofåtöljer som olika erbjudanden.

Filmen

- Biografers varierande efterfrågan på filmer, anser vi, i samband med variabler som indikerar en films förväntade genomslagskraft möjliggöra filmen som en prisdiskrimineringsgrund.
- Vi anser även att biografen kan prisdiskriminera efter filmens verkliga genomslagskraft som ofta är tydlig veckan efter premiärhelgen. Har premiärhelgen varit välbesökt kan biograferna höja priset på biobiljetterna och har besökarna inte varit så många som förväntat kan priset sänkas för att stimulera biljettköp.

Dessa prisdiskrimineringsparametrar är mer abstrakta än tidpunkten och besökarna kommer förmodligen att finna prissättningen väldigt ologisk. Information om kundens individuella bokningsmönster skulle kunna lagras i en databas och utnyttjas efter samma principer som Malmö Opera tillämpar. Biografen skulle därmed kunna kategorisera filmer och prissätta likvärdiga filmer efter tidigare utfall. Därmed blir det möjligt för att prognostisera efterfrågan och tillströmningen av biobesökare. Vi tror även att biografen skulle kunna intäktoptimera under premiärhelger, genom att exempelvis höja biljettpiserna när efterfrågan är hög. Prissättningen kan komma att leda till att besökarna känner sig väldigt orättvist behandlade. Samtidigt är det väldigt svårt för biografen att upprätta rate fences för att tydliggöra att olika filmer är olika erbjudanden för att minska känslan av orättvisa. Denna prisdiskriminering ökar

markant risken för kannibalisering mellan de olika filmerna och de filmer som visas samtidigt i de olika salongerna. Det biografen skulle kunna göra är att vänta till efter premiärhelgen för att se hur pass stor efterfrågan på en specifik film verkar vara för att sedan prissätta därefter. Att priset varierar kan även det komma att uppfattas som ytterst ologisk av biobesökaren. Skulle priset sänkas efter premiärhelgen är det dessutom högst troligt att det skulle bli en negativ kvalitetssignal som talar om för den potentielle besökaren att den filmen inte är värd att betala för.

5.4 Avslutande summering

Sammantaget visar studien att branschen kan använda sig av en Revenue Managementstrategi för att öka sina intäkter och för att utveckla branschen vidare kan ovanstående rekommenderade råd vidtas. Trots att vi tror att det finns goda möjligheter för biografen att prisdiskriminera utifrån parametrar som tidpunkt, film och salong har vi kommit fram till att det även finns andra faktorer som måste beaktas. Dessa faktorer förblir desamma oavsett vilka parametrar som biografen eventuellt väljer att prisdiskriminera efter. När en biograf börjar prisdiskriminera måste även rättvisuppfattningarna bland kunderna undersökas. De måste säkerställa att kunden inte upplever en orättvisa i och med höjda biljettpriser, då de därigenom skulle kunna tappa biobesökare till konkurrenter eller andra substitut. Ett biobesök kan bedömas ha en lyxvaras status, eftersom det är lättare att göra avkall på ett biobesök än på en basvara. Att dessutom finna en prisbalans är av stor betydelse för biografen, eftersom alla kunder trots allt har en priskänslighet. Av den anledningen är det väldigt viktigt att biografen har tydligt markerade rate fences, planera sin utbudsmix bättre samt förhindra kannibalisering av andra filmer som visas på samma biograf, vid samma klockslag, där den enda skillnaden är salongsuppdelningen.

Vid efterfrågestyrd prissättning finns tre möjliga utfall. Det första innebär att biljettpriset är för högt satt över biobesökarnas referenspriser och kundvärde, vilket gör att de inte vill handla. Den andra möjligheten innebär att biobiljetterna prissätts så optimalt som möjligt och därmed kan generera högsta möjliga intäkt till företaget och samtidigt högsta möjliga nytta för kunden. Det tredje utfallet är att biobiljettpriset sätts för lågt. Samtidigt som detta kan locka och attrahera en specifik kundgrupp kan

det även fungera avskräckande. Detta eftersom ett för lågt satt priset blir en negativ kvalitetssignal till biobesökarna. Vi hävdar därför att det är viktigt att biografen inte sänker sina nuvarande biljettpriser, vilket möjligen skulle degradera det totala kundvärdet på deras biobiljetter, det vill säga det upplevda värdet minus anskaffningsvärdet. Skulle en biograf av misstag skulle degradera värdet på sina biobiljetter skulle intäkter som täcker de fasta kostnaderna kunna gå förlorade.

Bio skulle kunna närma sig en low techstrategi, då deras datasystem idag inte är lika avancerade som flygbranschens och ej heller behöver bli det då de näst intill saknar konkurrens på biografmarknaden. Hur långt ska Bio gå med en Revenue Managementstrategi? Både Malmö Opera och Malmö Aviation har ökat sina intäkter genom en Revenue Managementstrategi och vi menar att det nu är det dags för biografen att våga satsa på en Revenue Managementstrategi för att skapa sig win-win-fördelar.

5.3 Vidare forskning

Avgränsningen av vår studie medförde att fokus har legat på centrala teorier, koncept och begrepp inom Revenue Managementfältet. Studien är dock inte utan begränsningar. Avgränsningen har inneburit en exkludering av andra intressanta infallsvinklar som hade kunnat bidra till att ytterligare öka förståelsen för applicerbarheten av en Revenue Managementstrategi på en biografverksamhet. Hade studien även behandlat hantering av distributionskanaler (Channel Management) och merförsäljning (ancillary sales) i relation till Revenue Management hade en mer rättvis analys kunnat göras.

5.3.1 Channel Management

Revenue Management handlar om att sälja rätt erbjudande, till rätt pris, till rätt kund vid rätt tidpunkt. På senare tid har forskningen även kommit att omfatta betydelsen av att nyttja rätt distributionskanaler genom Channel Management (Anderson & Carroll 2007:260ff; Anderson, Naurus & Narayandas 2009:279ff; Hayes & Miller 2011:260ff). Channel Management är processen att skapa ett större kundvärde genom att utforma olika marknadsförings- och distributionskanaler (Anderson et al. 2009:279). Företag som använder sig av efterfrågestyrd prissättning kan därför

behöva kartlägga vilka distributionskanaler som marknadssegmenten använder sig av för att därigenom kunna marknadsföra sina erbjudanden på ett målmedvetet och effektivt sätt för att locka och attrahera nya och befintliga kunder (Anderson & Carroll 2007:261f). Detta resonemang finner stöd i expertintervjuerna med både Lundberg och Wickell. Lundberg berättar att Channel Management är en del av Malmö Aviations Revenue Managementarbete. Han beskriver det som att ”vårda sina kanaler” för att få ett så stort gensvar som möjligt från kunderna och således inbringa högsta möjliga intäkt. Wickell beskriver Malmö Operas Channel Managementarbete genom att rikta erbjudanden till rätt kund vid rätt tidpunkt. Detta möjliggörs genom att kundinformation som finns lagrad i biljettsystemet används för att reklamutskick och erbjudanden ska vara individuellt anpassade efter kundens preferenser (Wickell).

Rönberg förklarar att SF Bio AB är ett så pass känt varumärke att SF inte behöver marknadsföra sig nämnvärt. Därför vore det intressant att utreda vilken effekt Channel Management skulle kunna ha på SF Bio AB:s intäkter utöver deras varumärke och monopolställning. Vi föreslår vidare att forskningen utreder Channel Management i kombination med en Revenue Managementstrategi i både biografbranschen och andra branscher för att berika forskningsfältet ytterligare.

5.3.2 Merförsäljning

Ett sätt att öka intäktsströmmen till företag är merförsäljning. Fokus flyttas då från huvuderbjudandet till komplementerbjudanden, vilket ämnar öka kundens konsumtion (Pindyck & Rubinfeld 2001:30; Tranter et al. 2009:88). Under intervjutillfället med Lundberg framkommer det att merförsäljning även har blivit en allt viktigare del i flygbolagens Revenue Managementarbete. Det läggs allt mer fokus på komplementerbjudanden, bland annat platsreservation, avbeställningsskydd och kompletterande försäkringar, samt incheckning av bagage, lounge access och ombordförsäljning. Wickell diskuterar även möjligheterna till merförsäljning genom att erbjuda mingel i Malmö Operas bar efter föreställningarna. Enligt Rönberg ingår merförsäljning redan i många biografers dagliga verksamhet då biljettförsäljningen inte är den största intäktsdrivaren.

I en biografverksamhet är det främst komplementvaror, det vill säga varor från Concessionförsäljningen, som genererar intäkter. Enligt Orbach och Einav (2007:148) är en spenderad krona på Concessionförsäljning mer värd för en biografverksamhet än en krona som spenderas på biobiljetten. Dessutom visar tidigare forskning från USA att Concessionförsäljningen mer än fördubblades vid en sänkning av biobiljettpriset (Orbach & Einav 2007:136; McKenzie 2008:165). Biografhistorikern Kjell Furberg i Svenska Dagbladet (SvD Kultur den 22 augusti 2008) antar även att servering och försäljning i biografverksamheter kommer att öka i framtiden. I USA och England är detta något som redan fått genomslag (SvD Kultur den 22 augusti 2008; Mervy-Manner i Restauratören den 19 april 2012). Ett ytterligare merförsäljningsverktyg är filmprylar som har anknytning till filmens värld, till exempel leksaker och samlarobjekt som kan säljas på biografer till filmintresserade (Rönnerberg).

Avslutningsvis vill vi poängtera att faktorerna Channel Management och merförsäljning även är viktiga att ta hänsyn till vid tillämpning av en Revenue Managementstrategi för att biografer således ska kunna intäktsoptimera ännu effektivare.

Källförteckning

Tryckta källor

Adebanjo, Dotun, Abbas, Ahmed och Mann, Robin (2010). An investigation of benchmarking. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 30, Nr. 11, Sid. 1140-69

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Anderson, Chris K. och Carroll, Bill (2007). Demand management: Beyond Revenue Management. *Journal of Revenue Management and Pricing Management*. Vol. 6, Nr. 4, Sid. 260-63.

Anderson, Chris K. och Xie, Xiaoqing (2010). Improving Hospitality Industry sales: Twenty-five years of Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly* Vol. 51, Nr. 1, Sid. 53-67

Austin, William, McGinn, Neil C. och Susmilch, Charles (1980). International standards revisited: Effects of social comparisons and expectancies on judgment of fairness and satisfaction. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 6, Nr. 5, Sid. 426-41

Bertimas, Dimitris och Shioda, Romy (2003). Restaurant Revenue Management. *Operations Research*. Vol. 51, Nr. 3, Sid. 472-86

Bies, Robert J. och Shapiro, Debra L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of casual accounts. *Social Justice Research*. Vol. 1, Nr. 2, Sid. 199-218

Björklund, Maria och Paulsson, Ulf (2003). *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. [rev.] uppl. Malmö: Liber

Camp, Robert C. (1993). Benchmarking: The search for industry best practice that led to superior performance. *ASQC, Quality Press*, Milwaukee

Campbell, Margaret C. (1999). Perceptions of price unfairness: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research*. Vol. 36, Nr. 2, Sid. 187-99

Carlton, Dennis W. och Perloff, Jeffrey M. (2000). *Modern industrial organization*. 3. ed. Reading, Mass: Addison-Wesley Longman

Chen, Michael, Tsai Henry och McCain, Shiang-Lih C. (2012). A Revenue Management model for Casino table games. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol. 53, Nr. 2, Sid. 144-53

Cross, Robert G. (1997). *Revenue Management: Hard-core tactics for market domination*. 1. uppl. New York: Broadway Books

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Furhammar, Leif (2003). *Filmen i Sverige: en historia i tio kapitel och en fortsättning*. 3., [rev. och utök.] uppl. Stockholm: Dialogos i samarbete med Svenska filminstitutet

Homburg, Christian, Hoyer, Wayne D. och Koschate, Nicole (2005). Customers' reactions to price increases: Do customer satisfaction and perceived motive fairness matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 33, Nr. 1, Sid. 36-49

Hoseason, Julian (2000). Capacity Management in the Cruise Industry. Ingold, Anthony., McMahon-Beattie Una & Yeoman Ian (red.) *Yield management: Strategies for the Service Industries*: 289-302. 2 uppl. London: Continuum

Greenberg, Jerald och Ornstein, Suzyn (1983). High status job title as compensation for underpayment: A test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68, Nr. 2, Sid. 285-97

Greenberg, Jerald (1991). Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Vol. 4, Nr. 1, Sid. 51-60

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

Guadix, José, Luis, Onieva, Jesús Muñuzuri och Pablo Cortés (2011). An overview of Revenue Management in service industries: An application to car parks. *The Service Industries Journal*. Vol. 31, Nr. 1, Sid. 91–105

Hayes, David K. och Miller, Allisha A. (2011). *Revenue Management for the hospitality industry*. Hoboken: John Wiley & Sons

Karande, Kiran och Magnini, Vincent P. (2011). The relative use of contextual and temporal reference price components in hotel and airline purchases. *Journal of Hospitality & Tourism research*. Vol. 35, Nr. 1, Sid. 119-41

Kimes, Sheryl E. (1989). Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*. Vol. 8, Nr. 4, Sid 348-63

Kimes, Sheryl E. (2003). Revenue Management: A retrospective. *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol. 44, Nr. 5-6, Sid. 131-38

Kimes, Sheryl E. och Wirtz, Jochen (2003). Has Revenue Management become acceptable?: Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. *Journal of Service Research*. Vol. 6, Nr. 2, Sid. 125-35

Lattin, James M. och Bucklin, Randolphe E. (1989). Reference effects of price and promotion on brand choice behavior. *Journal of Marketing Research*. Vol. 26, Nr. 3, Sid. 299-310

Leslie, Phillip (2004). Price discrimination in Broadway theater. *Journal of Economics*. Vol. 35, Nr. 3, Sid. 520-41

Licata, Jane W. och Tiger, Andrew W. (2010). Revenue Management in the Golf Industry: Focus on throughput and consumer benefits. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. Vol. 19, Nr. 5, Sid. 580-602

Maddah, Bacel, Moussawi-Haidar, Lama, El-Taha, Muhammad och Rida, Hussein (2010). Dynamic cruise ship Revenue Management. *European Journal of Operational Research*. Vol. 207, Nr. 1, Sid. 445-55

Mastínez-De-Albéniz, Victor och Kalyan, Talluri (2011). Dynamic price competition with fixed capacities. *Management Science*. Vol. 57, Nr. 6, Sid. 1078–93

McGill, Jeffrey I. och van Ryzin, Garrett J. (1999). Revenue Management: Research overview and prospects. *Transportation Science*. Vol. 33, Nr. 2, Sid. 233-56

McKenzie, Richard B. (2008). *Why popcorn costs so much at the movies: And other pricing puzzles*. New York: Copernicus Books

Mervey-Manner, Nathalie (2012, 19 april). *Mat på bion succé i New York*. Restauratören

Mukhopadhyay, Somnath, Samaddar, Subhashish och Colville, Glenn (2007). Improving Revenue Management decision making for airlines evaluating analystadjusted passenger demand forecasts. *Decision Sciences*. Vol. 38, Nr. 2, Sid. 309-27

Olsson, Jan och Skärvad, Per-Hugo (1997). *Företagsekonomi 99. Faktabok*. Malmö: Liber ekonomi

Orbach, Barak Y. och Einav, Liran B. (2007). Uniform prices for differentiated goods: The case of the movie-theater industry. *International Review of Law and Economics*. Vol. 27, Nr. 2, Sid. 129-53

- Patel, Runa och Davidson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Pinchuk, Steven G. (2006). Applying Revenue Management to Palapas: Optimize profit and be fair and consistent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 47, Nr. 1, Sid. 84-90
- Pindyck, Robert S. och Rubinfeld, Daniel L. (2001). *Microeconomics*. 5. uppl. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Ryen, Anne (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Shy, Oz (2008). *How to price: A guide to pricing techniques and yield management*. Cambridge: Cambridge University Press
- Skugge, Göran (2003). Growing effective revenue managers. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 3, Nr. 1, Sid. 49-61
- Spencer, Peter L. (1994). Price signals. *Consumers' Research Magazine*. Vol. 77, Nr. 6, Sid. 43-54
- Taylor, Wayne och Kimes Sheryl E. (2011). The effect of brand class of perceived fairness of Revenue Management. *Journal of Revenue & Pricing Management*. Vol. 10, Nr. 3, Sid. 271-84
- Tranter, Kimberly A., Parker, Juston och Stuart-Hill, Trevor (2009). *An introduction to Revenue Management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Trost, Jan och Hultåker, Oscar (2007). *Enkätboken*. 3., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Weatherford, Lawrence R. och Bodily, Samuel E. (1992). A taxonomy and research overview of perishable-asset Revenue Management: Yield Management, Overbooking and Pricing. *Operations Research*. Vol. 40, Nr. 5, Sid. 831-44

Westermann, Dieter och Lancaster, John. (2011) Improved pricing and integration with Revenue Management: The next step towards improved revenues. *Journal of Revenue & Pricing Management*. Vol. 10, Nr. 3, Sid. 199-210

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer och Sjöbeck, Karin (2008). *Skrivhandboken: Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 2. uppl. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet

Wirtz, Jochen och Kimes, Sheryl E. (2007). The moderating role of familiarity in fairness perceptions of Revenue Management pricing. *Journal of Service Research*. Vol. 9, Nr. 3, Sid. 229-40

Xia, Lan, Monroe, Kent B. och Cox, Jennifer L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing*. Vol. 68, Nr. 4, Sid. 1-15

Övriga skriftliga material och dokument

Högskoleverket 2008. *Vilka är studenter?: En undersökning av studenterna i Sverige*. Rapport 2008:33 R. Stockholm: Svenska Högskoleverkets analysavdelning

SOM-institutet 2006. *Kampen om publiken: Biografen i den digitala medieåldern*. Göteborg: Svenska Film Institutet

SOM-institutet 2007. *Morgondagens publik: Attityder och vanor kring film och bio på 2000-talet*. Göteborg: Svenska Film Institutet

Statistikrapport 2011-9: November och ackumulerat 2011. Svenska Filminstitutet

Stämningsansökan (2005). Konkurrensverket (KKV) mot SF Bio AB och Sandrew Metronome Sverige AB, Dnr 61/2005 (Stockholms Tingsrätt den 25 januari 2005)

Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2010: Filmåret 2010. Svenska Filminstitutet AB

Svenska Filminstitutets Verksamhetsberättelse 2011: Filmåret 2011. Svenska Filminstitutet AB

Årsredovisning 2010. SF Bio AB

Opublicerade dokument

Malmö Operas Prisstrategi 2009-02-11

Elektroniska källor

Dagens Nyheter, Kultur. (2007-08-08). *SF snart i monopolställning*. Hämtad från <www.dn.se>. Hämtad den 10 maj 2012.

SF Bio AB. (2012). *SF bios verksamhet*. Hämtad från: <<http://www.sf.se/om-sf-bio/sf-bios-verksamhet/>> Läst: 2012-04-07.

SF Bio AB. (2012). *Bio i Sverige*. Hämtad från: <<http://www.sf.se/om-sf-bio/bio-i-sverige/>> Läst: 2012-04-07.

Svenska Dagbladet, Kultur. (2008-08-22). *Så möter biobranschen framtiden*. Hämtad från <www.svd.se>. Hämtad den 28 mars 2012.

Malmö Aviation. (2012). *Student och Ungdom*. Hämtad från: <<http://www.malmoaviation.se/privat/student-och-ungdom>>. Läst den 17 maj 2012

Muntliga källor:

Lundberg Björn. Vice President Product & Revenue Development, Malmö Aviation. Malmö. Intervju (2012-04-20)

Wickell Thomas. Marknadschef & Marketing Director, Malmö Opera. Malmö. Intervju (2012-04-20)

Rönnerberg Ann. Biografchef, Filmstaden. Helsingborg. Intervju (2012-05-15)

Lindell Johan. Tekniker, Filmstaden. Helsingborg. Intervju (2012-05-15)

Runfors Thomas. Informationschef SF Bio AB. Stockholm. Intervju (2012-04-20)

Bilaga 1: Intervjuguide Malmö Aviation

Intervjuguide:

Björn Lundberg

VP Product & Revenue Development Malmö Aviation

Intervjudag: 2012-04-20

Presentation

1. Kan du berätta lite om dig själv?
 - a. Hur lång tid har du arbetat med Revenue Management?
 - b. Vilka är dina arbetsuppgifter idag?
 - c. Hur många arbetar med Revenue Management på Malmö Aviation?

Revenue Management

1. Vilka förutsättningar anser du vara de rätta för att ett företag ska kunna använda sig av Revenue Management?
 - b. Varför är de förutsättningarna kritiska?
2. Vilka fördelar upplever du med användning av Revenue Management?
3. Hur förutspår ni er efterfrågan? (Analytiker/Datorsystem)?
4. Anser du att era intäkter har ökat sedan ni införde Revenue Management?
5. Vilka problem upplever du med Revenue Management?
6. Har ni något lönsamhetsmått? Vad mäter ni med dem?
 - a. Varför är dessa mått intressanta?

Prissättning

7. Har historisk data påverkan på er prissättning?
8. Har ni ett pristak resp. prisgolv på era rutter?
9. Hur intäktsoptimerar ni på bästa sätt? Säljer ni de flygstolarna som finns kvar till priskänsliga kunder eller inte sälja dem alls? Eller sparar ni dem till tidskänsliga kunder eller har ni en annan strategi?
10. Hur rättfärdigar ni er prissättning gentemot kunden? Vilket mervärde skapar ni för de resenärer som betalar ett högre pris?

Övrigt

11. Har Malmö Aviation en optimal utbudsmix och hur fastställs den? (med optimal utbudsmix menar vi mixen av olika kundkategorier i relation till antalet flygstolar) Vilka faktorer tar de hänsyn till? Hur många flygstolar reserveras de till lönsamma resenärerna? Kan relationen justeras?
12. Hur arbetar ni med att få de flygturer som inte är så attraktiva att bli det?
13. Hur togs införandet av Revenue Management emot av Malmö Aviations kunder? Ser du någon skillnad på kundernas reaktioner nu och då?

Bilaga 2: Intervjuguide Malmö Opera

Intervjuguide:
Thomas Wickell
Marknadschef Malmö Opera
Intervjudag: 2012-04-20

Presentation

1. Kan du berätta lite om dig själv?
 - a. Hur lång tid har du arbetat inom branschen? Med prissättningsfrågor?
 - b. Vilka är dina arbetsuppgifter idag?

Allmänna frågor om Malmö Opera

2. Hur många besökare har Malmö Opera per föreställning/veckovis/månadsvis och årsvis?
3. Kan du beskriva hur ni har segmenterat era kunder?

Prisstrategi

4. Hur arbetar ni för att intäktsoptimera?
5. Har ni ett priskolv respektive pristak?
6. Vilka priskategorier har ni?
7. Hur ser eran sektionsindelningen ut idag?
 - a. Hur har den förändrats med tiden?
 - b. Anser du att ni har hittat en optimal prisindelning?
 - c. Vilka sittplatser bokas mest frekvent (vilken sektion) och varför?

Prissättning

8. Utifrån vilka kriterier har ni fastställt sektionernas prisklasser?
9. Är det Malmö Opera eller producenten själv som prissätter biljetterna?
10. Hur stor påverkan har historisk data vid prissättning?

11. Varför har ni den prissättning som ni har idag? Varför fluktuerar inte priserna varje dag?
12. Hur arbetar ni med att få de föreställningar som inte är så attraktiva att bli det?
13. Har besökssiffrorna stärkts genom att ha olika priser för vardag och helg?

Kundens prisuppfattning

14. På vilket sätt skiljer sig kundens upplevelse åt, beroende på placering i lokalen?
15. Är det tillräckligt för att kunden ska uppleva prissättningen som rättvis?
16. Vilka lönsamhetsmått använder ni er av? Varför är dessa mått intressanta?

Bilaga 3: Intervjuguide SF Bio AB

Intervjuguide
Thomas Runfors
Informationschef SF Bio AB
Intervjudag: 2012-04-20

Film- och Besöksstatistik

- Hur många föreställningar visar Filmstaden i Helsingborg per år?
- Hur många biobesökare har Filmstaden i Helsingborg per år?
- Vilka dagar i veckan är de mest välbesökta biodagarna på Filmstaden Helsingborg?
- Vilken visningstid är den mest besökta under en dag på Filmstaden Helsingborg?
- Hur stor andel av SF:s biobesökare köper popcorn och läsk i Concessionbutikerna?

Fördelning av intäkter och kostnader per såld biobiljett

- Hur stor är den genomsnittliga vinstmarginalen per biobiljett?
- Vilka kostnader måste en biobiljett täcka?
- Vilka sittplatser i biosalongen är de mest bokade respektive de minst bokade?

Bilaga 4: Intervjuguide Filmstaden Helsingborg

Intervjuguide
Ann Rönnberg
Biografchef Filmstaden i Helsingborg
Intervjudag: 2012-05-15

Bakgrund

1. Kan du berätta lite om dig själv. Vilka arbetsuppgifter har du idag och hur länge har du arbetat i branschen?
2. Hur många salonger och biofåtöljer har en genomsnittlig SF-biograf?

Segment & Besöksstatistik

3. Vilka är era marknadssegment?
4. Kan du se någon tendens till att besöksfrekvensen i Helsingborg har förändrats under de år som du har varit i branschen?

Koncept

5. På vilket sätt undersöker ni era kunders preferenser och priskänslighet?
6. Vi har sett att ni har olika koncept; barnvagnsbio, student och pensionärspriser. Kan berätta hur dessa koncept tas fram? Vad är syftet med dem och har de varit framgångsrika?

Studenter: Varför har ni valt att studentrabatten ska gälla mån-tors på utvalda filmer?

Pensionärer: När införde ni ett pensionärspris?
Har ni sett en ökning av pensionärssegmentet sedan ni införde ett billigare biljettpris för dem?

Salongen

7. Vilka sittplatser och rader bokas först?
8. Är det några sittplatser som genererar en bättre bioupplevelse än andra? Lutningsmässigt i salongen, ljudmässigt, vy/sikt?
9. Vi har hört att andra biografier har börjat ta mer betalt för tex benutrymme och andra fåtöljer. Är det tankar som ni också har?

Biljettpriser

10. Idag har ni fasta priser på biobiljetter, har ni använt er av någon annan prissättning tidigare?
11. Vilka parametrar tar ni hänsyn till vid prissättning av en biobiljett?

Kostnader och intäkter

12. Vilka intäktsposter och kostnadsposter anser du vara gemensamma för alla biografer?
13. Vilken intäktspost är störst för Filmstaden i Helsingborg?
14. Vilken intäktspost är störst? Biljettintäkter eller intäkter från kioskförsäljningen?
15. Hur ser ekonomin ut för Filmstaden i Helsingborg? Går ni med vinst? Hur stor är den?

Övrigt

16. Vad avtalar ni om med filmbolagen?
Visningstid, vilken salong, antal visningar, lägsta biljettpris, provision?
17. Hur autonoma är filmstaden Helsingborg i förhållande till andra biografer under SF:s paraplyorganisation?

Bilaga 5: Enkätformulär

Hej! Vi är tre studenter som skriver vår kandidatuppsats vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Nedan följer några påståenden som vi vill att du ska besvara. Dina svar är viktiga för oss, så ta den tid du behöver. Tack för din medverkan!

➤ Hur många gånger per år går du på bio? (uppskatta) _____

Ringa in ditt svar, ett svar per fråga.

➤ Jag är beredd att betala ett **högre** pris om jag skulle få välja min sittplats i biosalongen istället för att bli tilldelad en.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

➤ Jag betalar hellre ett **lägre** pris för en sittplats som jag anser vara mindre bra.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

➤ Jag betalar hellre ett **lägre** pris och ser en mindre omtalad film.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

➤ Jag går hellre på bio på eftermiddagen och betalar ett **lägre** pris än om jag går på kvällen.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

- Jag kan betala ett **högre** pris för en sittplats som jag anser vara bra (t.ex. i mitten)?

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED Vänd blad →

- Jag sitter hellre på en ospecificerad plats och betalar ett **lägre** pris än om jag väljer min plats själv.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

- Jag går hellre på bio på en vardag och betalar ett **lägre** pris än om jag går på helgen.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

- Jag betalar hellre ett **högre** pris för att se en mer omtalad film.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

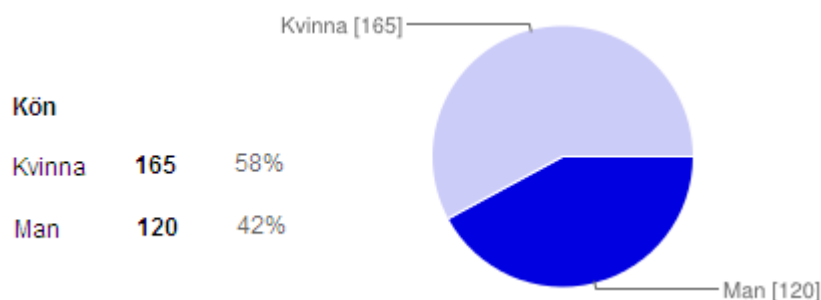
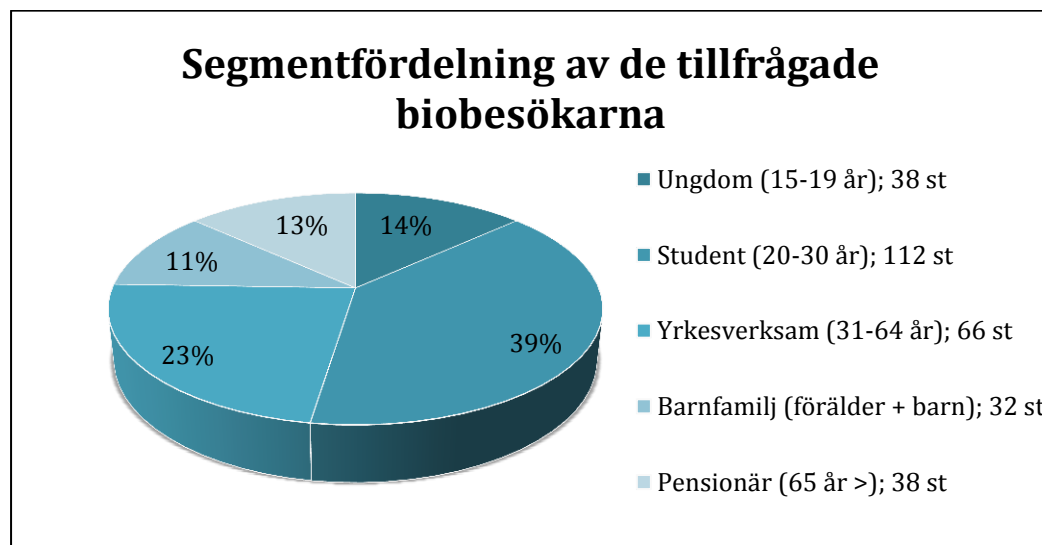
- Jag går hellre på bio på kvällen och betalar ett **högre** pris än om jag går på eftermiddagen.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

- Jag går hellre på bio på helgen och betalar ett **högre** pris än om jag går på en vardag.

1	2	3	4	5	6
Tar Helt & Hållet AVSTÅND					Håller helt & hållet MED

Bilaga 6: Resultat av enkätundersökning



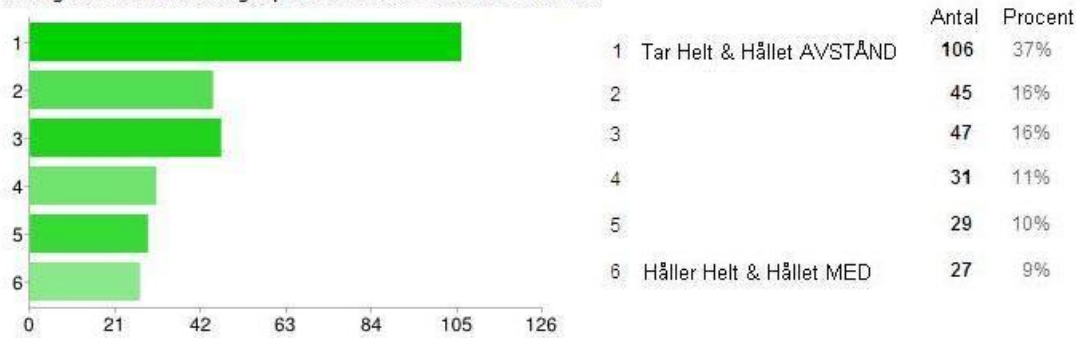
Median: 5 biobesök/år

Genomsnittligt antal biobesök/person och år: 9,4 stycken

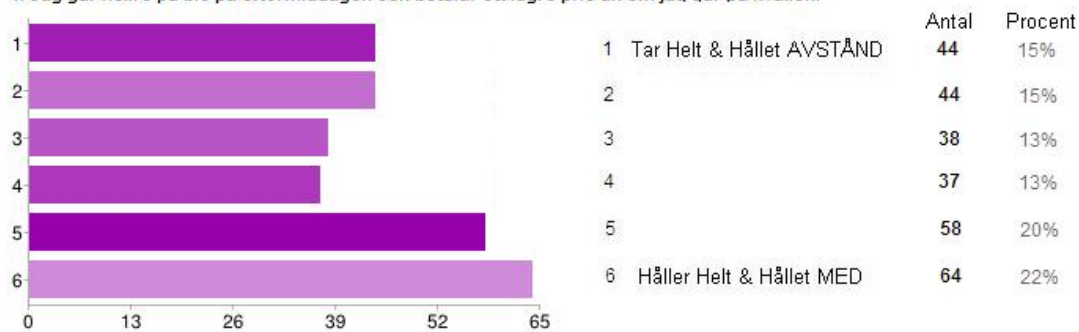


Rätt biljettpris på rätt filmvisning för ett bättre resultat?
 En fallstudie av en biografis förutsättningar för att arbeta med en Revenue Managementstrategi

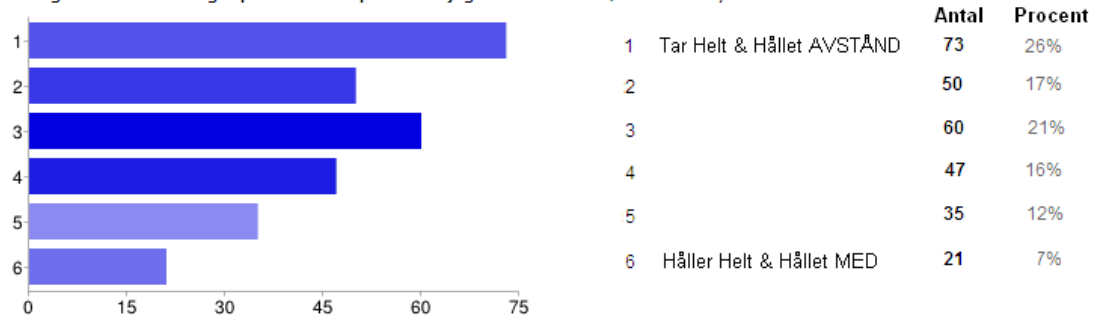
3. Jag betalar hellre ett lägre pris och ser en mindre omtalad film.



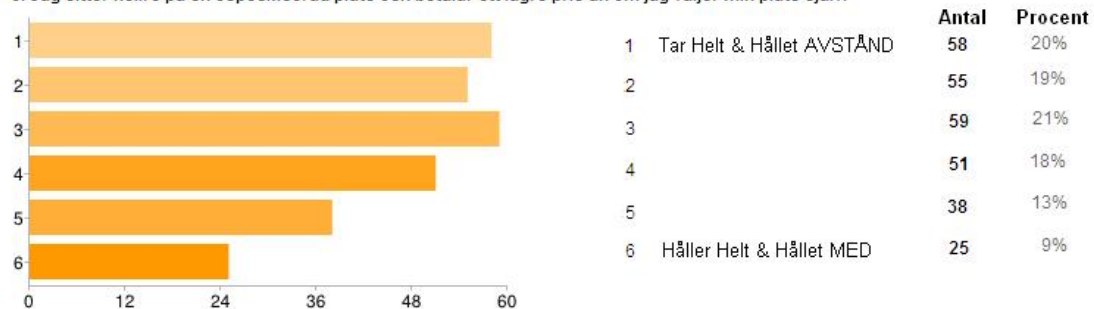
4. Jag går hellre på bio på eftermiddagen och betalar ett lägre pris än om jag går på kvällen.



5. Jag kan betala ett högre pris för en sittplats som jag anser vara bra (t.ex. i mitten)?

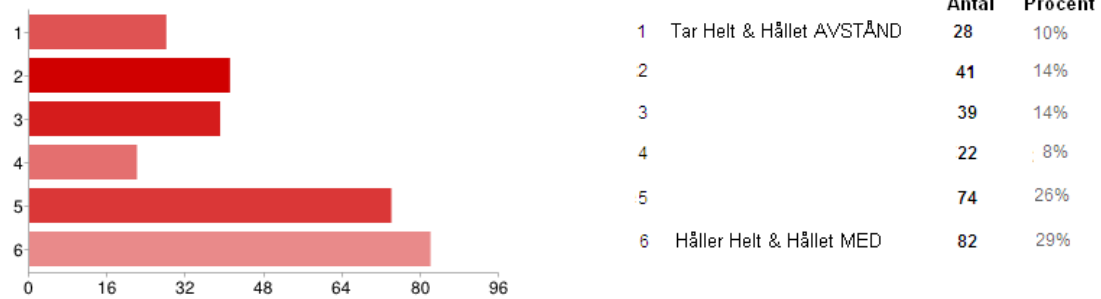


6. Jag sitter hellre på en ospecificerad plats och betalar ett lägre pris än om jag väljer min plats själv.

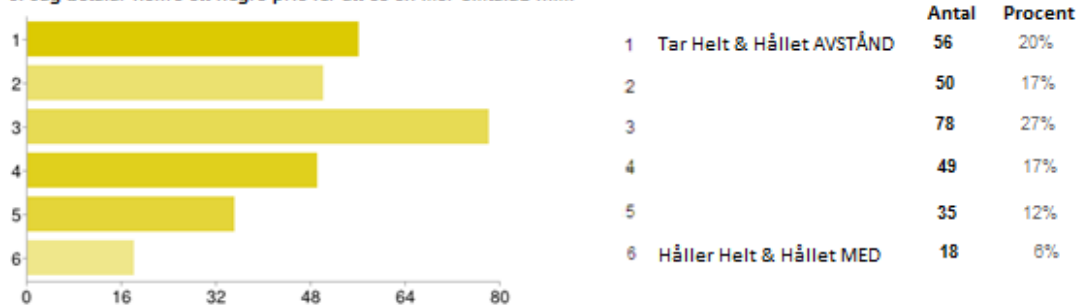


Rätt biljettpris på rätt filmvisning för ett bättre resultat?
 En fallstudie av en biografis förutsättningar för att arbeta med en Revenue Managementstrategi

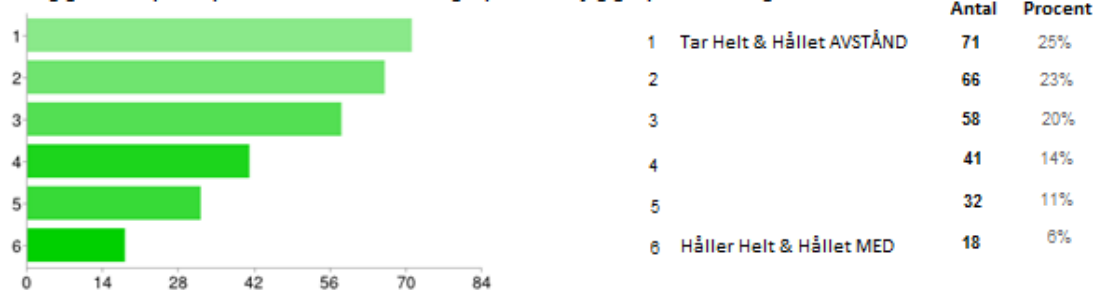
7. Jag går hellre på bio på en vardag och betalar ett lägre pris än om jag går på helgen.



8. Jag betalar hellre ett högre pris för att se en mer omtalad film.



9. Jag går hellre på bio på kvällen och betalar ett högre pris än om jag går på eftermiddagen.



10. Jag går hellre på bio på helgen och betalar ett högre pris än om jag går på en vardag.

