



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

“Syns man inte finns man inte”

En studie om relationen mellan hotell och Online Travel Agents

Susanne Andersson
Nathalie Jabrell
Nathalie Jarlsfelt

Handledare:
Malin Espersson
Elisabeth Högdahl

Kandidatuppsats
Löpnummer 2341
VT2012

Sammanfattning

Titel: *"Syns man inte finns man inte"* – en studie om relationen mellan hotell och Online Travel Agents

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

Kurs: SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2012

Författare: Susanne Andersson, Nathalie Jabrell & Nathalie Jarlsfelt

Handledare: MalinEspersson & Elisabeth Högdahl

Nyckelord: Revenue management, hotell, Online Travel Agents (OTAs), differentierad prissättning, rate parity, maktrelationer

Syfte: Syftet är att undersöka hur OTAs har påverkat hotellens sätt att arbeta med revenue management. Undersökningen behandlar hur hotellbranschen upplever OTAs närvaro på marknaden samt vilken hänsyn de måste ta till denna tredje part.

Frågeställning: Vilka utmaningar för OTAs med sig för hotellens arbete med revenue management och vilket förhållande finns mellan hotellen och OTAs?

Metod: En kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom semistrukturerade intervjuer och nätobservation. Intervjuerna är genomförda med respondenter från fyra hotell samt en OTA. Nätobservationen är gjord på tre olika bokningssidor och de fyra hotellens egna hemsidor.

Slutsatser: Den största påverkan OTAs har på hotellens revenue management rör differentierad prissättning. Avtalsvillkor som rate parity och allotment-rum underminerar grundprinciperna i revenue management och leder till svårigheter för hotellen att kontrollera både pris och tillgänglighet. I vissa fall finns det ett maktövertag som grundar sig i OTAs storlek och om detta utnyttjas kan det leda till en osäker relation. Faktorer som relationsfördelar, kommunikation och delade värden kan dock förebygga eventuella tillitsproblem och skapa ett engagemang för relationen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembeskrivning.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
1.3 Disposition	4
2. Metod	5
2.1 Val av ansats.....	5
2.1.1 Val av studieobjekt	6
2.2 Semistrukturerade intervjuer	8
2.2.1 Genomförande av intervjuer.....	9
2.3 Förhållandet till respondenter – kommunikation och förståelse.....	11
2.4 Observation av hemsidor	13
2.5 Tematisering	15
2.6 Litteraturinsamling.....	15
3. Teoretisk ram	17
3.1 Revenue management – en introduktion.....	17
3.1.1 Sju grundprinciper för revenue management	18
3.1.2 Differentierad prissättning, segmentering och barriärer.....	20
3.2 Rate parity – samma pris överallt.....	22
3.3 Avtalsmodeller – relationen ur en teoretisk synvinkel.....	23
3.4 Makt och relationer.....	24
4. Analys – där empirin möter teorin	26
4.1 Revenue management – i nöd och lust.....	26
4.1.1 Organisering på central respektive lokal nivå	28
4.1.2 Differentierad prissättning i praktiken	29
4.1.3 Prisstrategi och rate parity– en konflikt.....	33
4.2 Hotell och OTAs – bittra fiender eller allierade partners?	36
4.2.1 Storlekens betydelse för förhandlingsstyrkan.....	40
4.2.2 OTAs – ett marknadsföringsverktyg med enorm slagkraft.....	42
4.2.3 Transaktionen - om allotment och riskfördelning.....	43
5. Diskussion	46
5.1 Presentation av slutsatser	46
5.1.1 Differentierad prissättning – ett offer i relationen.....	46
5.1.2 Allierade eller fiender – maktbalansen avgör	48

5.2 Förhållandet mellan hotell och OTAs – ett aktuellt ämne	49
5.3 Resan fortsätter – funderingar om framtiden.....	50
5.4 Vidare forskning	50

Källförteckning

Bilaga 1 – Intervjuguide till respondent från hotell

Bilaga 2 – Intervjuguide till respondent från OTA

Bilaga 3 - Nätobservation

1. Inledning

1 april 2012 kl. 09.20

En tysk man kommer fram till receptionen på ett hotell i Malmö. Han berättar att han ska tillbaka till Malmö en vecka senare och frågar efter en prisuppgift på ett rum mellan 5-6 april. Receptionisten tittar efter i det interna datasystemet och talar om att priset är 950 SEK/natt. Han ber om att få återkomma och går sin väg. En kvart senare kommer den tyske mannen tillbaka och berättar att han har hittat ett billigare pris på samma rum hos en tredje part och att han bokat genom dem istället. Han hälsar glatt att vi ses nästa vecka. Efter ytterligare fem minuter brummar faxen på kontoret till och spottar ut en bokning från Booking.com. Namnet på bokningen är samma som namnet på tysken som precis stod vid disken och priset är betydligt lägre än hotellets egna priser. Receptionisten lägger in bokningen i det interna systemet och funderar över betydelsen av den nyss inträffade händelse. (Iakttagelse av hotellreceptionist i Malmö)

1.1 Problembeskrivning

Den inledande iakttagelsen illustrerar tydligt hur nya alternativ för att boka hotellrum har medfört en förändrad situation i hotellbranschen. Hayes & Miller menar att större delen av hotellens bokningar tidigare skedde genom deras egna kanaler som hemsida och telefon och att de då hade större kontroll över sin försäljning¹. Hotellbranschen har genomgått förändringar för att förenkla bokningsprocessen och allt fler distributionskanaler har växt fram med tiden². Ett av de största genombrotten är uppkomsten av Internet och det har fört med sig bokningssystem online som för samman köpare och säljare av hotellrum³.

Toh, Raven & DeKay hävdar att Internets framväxt har bidragit till större tillgänglighet på erbjudanden samtidigt som det har förändrat distributionen av hotellnätter⁴. Bokningsprocessen har nu förskjutits till flera externa aktörer vilket har lett till helt nya plattformar för presentation, marknadsföring och försäljning.

De flesta hotell använder sig av många olika distributionskanaler på Internet och en av de största aktörerna just nu är Online Travel Agents (OTAs)⁵. De flesta bokningar kommer fortfarande från hotellens egna hemsidor men OTAs står för tio procent av den totala

¹ Hayes & Miller 2011, s. 262-264

² *Ibid.*

³ *Ibid.*, s. 265

⁴ Toh, Raven & DeKay 2011, s. 181

⁵ *Ibid.*

rumsförsäljningen⁶. En stor del av hotellens försäljning är bunden till avtal med affärsresenärer och grupper. Det är endast en del av försäljningen som är rörlig och inriktad på privatresenärer. Med tanke på att OTAs främst vänder sig till privatresenärer visar siffran att dessa aktörer har en betydande roll i försäljningen till denna grupp.

Några av de största OTAs i Sverige är Expedia.se, Booking.com och Hotels.com. Vid användandet av sökmotorer för att hitta hotell är det dessa OTAs som ofta hamnar högst bland sökresultaten. Dessa aktörer utgör ett omfattande bokningsverktyg där gästen ges förslag på destinationer och hotell, rangordning av dessa samt tidigare gästers recensioner. Ofta kännetecknas också dessa bokningskanaler av att de ger paketpriser och specialerbjudanden⁷. Jeong & Jeon har gjort en undersökning som visar att gäster samlar information på denna typ av hemsidor för att hitta det bästa köpalternativet för dem⁸. Vinod menar att OTAs påverkar hotellen på många olika sätt och en av de största effekterna är deras hot mot lönsamheten i hotellbranschen⁹. All aktivitet på dessa bokningskanaler, vare sig recensioner eller erbjudanden, ger självfallet effekt på varje enskilt hotell.

De flesta hotell arbetar med att öka lönsamheten i sin verksamhet och ett sätt att göra detta på är genom att tillämpa revenue management. Praktiken syftar, som Choi & Mattila skriver nedan, till att utnyttja sin flyktiga och fasta kapacitet på ett sätt som genererar de högsta möjliga intäkterna och går ut på att differentierad prissättning används för att styra efterfrågan.

Revenue management is the business practice of selling a relatively fixed amount of perishable inventory to the most profitable mix of customers to maximize profit.(---) In the hotel industry, this means that during peak demand periods, rooms become available only to customers who are willing to pay higher rates, while during low demand periods, rooms become available to everybody and at lower discounted rates.¹⁰

I citatet ovan pekar Choi & Mattila på den problematik som följer med hotellens tjänsteerbjudande. Finch, Becherer & Casavant konstaterar att tjänster är unika i sin natur och att några drag som särskiljer dem från produkter är deras opåtaglighet, att de produceras samtidigt som de konsumeras samt deras oförmåga att lagras¹¹. En osåld hotellnatt kan inte sparas till försäljning dagen därpå och komplexiteten ökar ytterligare då hotellen ligger ute med kostnader även om rummen står tomma.

⁶ Restauratörens hemsida, 2012-04-04

⁷ Nätobservation 2012-04-17, 2012-05-01

⁸ Jeong & Jeon 2008, s. 122-123

⁹ Vinod 2004, s. 180

¹⁰ Choi & Mattila 2004, s. 303

¹¹ Finch, Becherer & Casavant 1998, s. 474

Användningen av revenue management i hotellbranschen tog ordentlig fart under nittiotalet. Många hotellkedjor började etablera system för detta nya sätt att tänka vilket ledde till intäktsökningar på två till fem procent. Efter händelserna den 11 september 2001 bröt dock hela världens resenäring samman och hotellens korridorer ekade tomma. Hotellen sålde ut rum till OTAs för struntsummor för att försöka fylla sin kapacitet och alla gäster välkomnades oavsett pris. Denna reaktion innebar att allt arbete med prissättning ställdes på sin ände men trots denna utmaning övergav inte hotellen sitt långsiktiga arbete med revenue management. Händelserna fungerade istället som en väckarklocka som gjorde att modellen för revenue management utvecklades och förbättrades. Idag är revenue management mer integrerat i hela organisationen än vad det var tidigare.¹²

I hotellens strävan mot lönsamhet är det viktigt att de utnyttjar sin kapacitet till fullo. OTAs hjälper dem att distribuera rum och nå ut till en större kundgrupp vilket innebär att relationen dem emellan bör vara gynnsam. Det är dock viktigt att inse att OTAs är fristående företag som är skapade med ett vinstdrivande syfte och se hur detta påverkar hotellens egna vinstmarginaler. Några frågor som bör ställas är huruvida relationen mellan de två parterna präglas av ett samarbete eller konkurrens. Vem avgör vilka priser som sätts? Vilka konsekvenser får förskjutningen av kontroll för hotellens arbete med att optimera sina intäkter? Finns det några risker med att differentierade priser blir synliga via olika distributionskanaler på marknaden? Hur utvecklar gäster referenspriser bland så många alternativ? Det finns många intressanta dimensioner i förhållandet mellan hotell och OTAs och dessa kommer att analyseras både utifrån ett maktperspektiv och ett relationsperspektiv så som det operationaliseras genom revenue management.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur OTAs påverkar hotellens sätt att arbeta med revenue management. Undersökningen kommer att behandla hur hotellbranschen upplever OTAs närvaro på marknaden samt vilken hänsyn de måste ta till denna tredje part. Uppsatsen kommer att behandla följande frågeställningar:

- Vilka utmaningar för OTAs med sig för hotellens arbete med revenue management?
- Vilket förhållande finns mellan hotellen och OTAs?

¹² Cross, Higbie & Cross 2009, s. 59-61

1.3 Disposition

För att vägleda läsaren inför vidare läsning väljer vi här att presentera uppsatsens upplägg. Varje kapitel kommer nedan att presenteras kort.

Kapitel 2 – Metod motiverar vår metodologiska ansats och redogör metoderna för semistrukturerade intervjuer och nätobservation. Vidare bemöter vi de utmaningar vi stött på i materialinsamlingen.

Kapitel 3 – Teoretisk ram delar upp de teoretiska resonemangen efter två teman. Den första delen tar upp grunderna i revenue management medan den andra delen behandlar maktbegreppet i förhållande till relationen mellan företag.

Kapitel 4 – Analys – där empirin möter teorin presenterar det empiriska materialet och med utgångspunkt i detta dras paralleller till den teoretiska ramen. Analysen är strukturerad utifrån våra frågeställningar och har således två huvudteman; utmaningar med revenue management och relationen mellan hotell och OTAs.

Kapitel 5 – Diskussion sammanfattar resultatet av studien och mynnar ut i en besvaring av uppsatsens frågeställningar. Vidare avslutas uppsatsen med att vi lyfter blicken och ser vårt bidrag i ett större sammanhang. Här presenteras även uppslag till vidare forskning.

2. Metod

Följande avsnitt introducerar vilken metodologisk ansats som ligger till grund för studien. Vi börjar med att redogöra för den valda inriktningen rent teoretiskt och går sedan in på vilka metoder som har använts för att samla in det empiriska materialet. Med utgångspunkt i den empiriska insamlingen reflekterar vi över våra nya erfarenheter. Avslutningsvis tar vi upp hur vi har valt att samla in litteratur med en kritisk utgångspunkt.

2.1 Val av ansats

Redan i de tidiga idéstadierna av denna uppsats var vi överens om att använda en induktiv strategi och låta empirin vara grunden till frågeställningarna. Ett induktivt angreppssätt fokuserar på just den insamlade empirin och låter teorin vara resultatet av efterforskningarna¹³. Induktion söker alltså förståelse som sedan förklaras med hjälp av teori och kopplas därför ofta ihop med kvalitativa studier då dessa utvecklar detaljerad information¹⁴. Vår uppsats tar spjörn i det som gör ett angreppssätt induktivt, men vi ser även drag av deduktion. Medan induktion innebär en utgångspunkt från enskilda uppgifter och fall är deduktion ett förhållningssätt som utgår från en logisk syn där allmänna lagar eller teorier ligger till grund för att dra slutsatser om det enskilda fallet¹⁵. Viss teori har gett oss en utgångspunkt och möjlighet att förstå och undersöka vår empiri närmare medan den insamlade empirin sedan har gett oss ytterligare förståelse för teorin. Att använda drag från både det induktiva och deduktiva angreppssättet kallas för abduktion¹⁶. Vi har i grunden en induktiv metod, men dragen av deduktion kan leda oss till slutsatsen att en eventuell kategorisering bör göras som abduktion.

Våra frågeställningar kan inte mätas eller kvantifieras utan är kvalitativt utformade. Den kvalitativa metoden fokuserar på fyllig information och beskrivs traditionellt som användandet av "mjuka värden", det vill säga personliga åsikter och beteenden¹⁷. Ahrne & Svensson ser kritiskt på det traditionella sättet att förklara kvalitativ metod på som "mjuka värden"¹⁸. De menar att definitionen snarare bör ligga på att kvalitativ data inte mäts utan att forskaren konstaterar att datan finns, hur den fungerar och i vilka situationer den

¹³ Bryman 2007, s. 22

¹⁴ *Ibid.*, s. 23

¹⁵ Svensson 2011, s. 192

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Bryman 2007, s. 273

¹⁸ Ahrne & Svensson 2011, s. 12

förekommer¹⁹. Oavsett Brymans och Ahrne & Svenssons åsikter kan vi konstatera att våra undersökningar utgår från ett kvalitativt synsätt då vi intresserar oss för vad som händer och vilka betydelser detta har för våra respondenter.

Genom att ta utgångspunkt i respondendernas åsikter, ställningstagande och handlande synkroniserar vi vår verklighetsuppfattning med respondenternas samtidigt som vi utvecklar förståelse för deras situation. Det hermeneutiska synsättet tar hänsyn till i vilken kontext empirin kommer ifrån och grundtanken är att forskaren fokuserar på att få fram mening efter det perspektiv dess upphovsman haft²⁰. Vidare är vår empiriska insamling även kunskapsteoretiskt förankrad med en tolkningsinriktning. Den tolkningsinriktade, eller interpretativa, ståndpunkten handlar om att få fram individens verklighetsbild och vilar på tanken att det inte finns någon yttre social verklighet utan att verkligheten som sådan är en social konstruktion som är högst individuell²¹. De utgångspunkter vi har i det abduktiva, hermeneutiska och tolkningsinriktade synsätten gör vårt användande av den kvalitativa metoden till en öppen och organisk metod. Fokus styrs och ändras under och genom insamlingen av vårt empiriska material som kännetecknas av att vara djupgående. Materialet präglas av personliga åsikter och annan kvalitativ data som samlats in genom semistrukturerade intervjuer och observationer av hemsidor.

2.1.1 Val av studieobjekt

I vår empiriska insamling av kvalitativt material har vi genomfört fem semistrukturerade intervjuer. Dessa är fördelade på studieobjekt bestående av fyra olika fyrstjärniga hotell och en OTA. Vi valde att låta våra respondenter, och därmed studiesubjekt, från hotellen utgöras av personal med ansvar för revenue management. Anledningen till att vi efterfrågade hotell med en revenue manager handlade om att vi sökte de personer med stor kompetens och erfarenhet om prissättning av hotellnätter. Vi ville inte bli för ensidiga utan valde att även inkludera en representant från en OTA för att kunna skapa större förståelse för deras roll och perspektiv. Dessvärre föll denna intervju bort på grund av omständigheter som tas upp i kapitel 2.3.

Vår ambition var att få de största hotellkedjorna i Sverige att medverka med representanter i undersökningen. Det skulle kunna visa sig vara ineffektivt och olämpligt att

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Bryman 2007, s. 370

²¹ *Ibid.*, s. 250

använda ett sannolikhetsurval med stickprov när grundurvalet i sig är relativt litet till antal²². Vi använde oss istället av ett icke-sannolikhetsurval med ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurvalet baseras på användning av de personer som för tillfället finns tillgängliga för att medverka i undersökningen²³. Vi började med att ta kontakt med de hotell vi hade ingångar till, exempelvis Campus Helsingborgs partnerföretag, före detta kollegor och bekanta. Hotellen har olika interna uppbyggnader och våra respondenter är därefter verksamma i olika roller, men det går att gruppera dem i roller som revenue managers eller sales managers på hotell-, distrikt- och centralnivå. Denna spridning visar på hur olika det går att arbeta med revenue management och om åsikterna skiljer sig beroende på vilken intern struktur hotellen har.

Vi hade svårigheter med vårt urval, där den största utmaningen var att hitta villiga respondenter. Hotellbranschen kan uppfattas som ganska sluten och kombinerat med ett känsligt ämne som relaterar till ekonomi kan det ha tolkats som att vi efterfrågade delikata uppgifter vilket gjorde det svårt att etablera kontakt med rätt personer.

Det urval vi i slutändan har grundat vår undersökning på kan granskas kritiskt. Våra respondenter arbetar alla med revenue management men på varierande intern nivå och struktur, likaså är hotellen och kedjorna av olika storlek och karaktär. Eftersom vår uppsats är kvalitativt inriktad ser vi detta som något som ger vår empiri bredd och ökad förståelse för de olika varianter och utgångspunkter som hotell ställs inför. Ett av våra studieobjekt visade en avvikelse från de andra hotellen vid intervjutillfället då de ännu inte tillhörde enkedja. De befann sig mitt i processen men utan att ha upplevt effekterna av medlemskapet. Vi menar att detta slutligen ändå är till hjälp i vår uppsats genom att det ger en inblick i den situation som mindre hotell utan kedjetillhörighet har och huruvida deras syn på revenue management och OTAs skiljer sig från de andra hotellen. De respondenter och fyrstjärniga hotell som har medverkat i vår empiriska undersökning är;

Hotel Mäster Johan, ett mindre privatägt hotell i Malmö. De har 69 rum i klasserna standard, business, superior och junior suite. Vår respondent är deras Sales Manager Carina Wallén.²⁴

²² *Ibid.*, s. 111

²³ *Ibid.*, s. 114

²⁴ Mäster Johans hemsida, 2012-04-24

Radisson Blu Malmö, tillhör den stora hotellgruppen Rezidor och rymmer 229 rum av typerna standard, business och svit samt juniorsvit. Vi fick möjligheten att träffa Revenue Manager Irene Olsson och Sales Manager Oskar Peterson.²⁵

*Excellent Hotel Malmö*²⁶, en del i en mindre privatägd kedja med strax under 100 rum fördelade på fyra rumskategorier. Vi intervjuade Revenue Manager Andrea Andreasson²⁷ från deras huvudkontor.

Scandic Malmö City, ett hotell i Nordens största kedja med 243 rum fördelat på typerna cabin, superior och superior extra samt studio. Vår respondent är District Revenue Manager Emanuele Fedele på revenue management-avdelningen för Sydsverige.²⁸

2.2 Semistrukturerade intervjuer

Målet med denna studie var att få fram respondenternas åsikter kring revenue management samt hur de förhåller sig till OTAs och därför har den genomförts med hjälp av en kvalitativ ansats. Syftet var alltså att få en djupare förståelse för varje enskild respondents perspektiv och det var därför viktigt att vara öppen inför vad för typ av material som kunde samlas in. Vidare ansågs respondenterna ha mer kunskap kring ämnet revenue management än vi och därför ville vi vara öppna för nya inslag som vi eventuellt inte tänkt på själva. Utöver detta kan arbetet med revenue management anses vara ett ganska känsligt ämne som hotellen inte gärna delar med sig av. Vi ville därför inte få respondenterna att känna sig hämmade av alltför påträngande frågor.

I denna kvalitativa studie har semistrukturerade intervjuer använts. Metoden som sådan lägger fokus på respondenternas tankesätt och åsikter. Det är en flexibel metod som låter respondenten styra i vilken riktning intervjun ska gå och ge uttömmande svar.²⁹ I den semistrukturerade intervjun förhåller sig intervjuaren till vissa teman men låter respondenten svara fritt³⁰. Den semistrukturerade intervjun kan alltså liknas vid ett samtal eller en dialog som styrs av det som uppkommer under samtals gång³¹. Vid en semistrukturerad intervju används ofta någon form av intervjuguide med olika teman som speglar det forskaren är

²⁵ Radisson Blu Malmös hemsida, 2012-04-24

²⁶ Fiktivt namn

²⁷ Fiktivt namn

²⁸ Scandic Malmö Citys hemsida, 2012-04-24

²⁹ Bryman 2007, s. 300

³⁰ *Ibid.*, s. 301

³¹ Ryen 2004, s. 63

intresserad av att undersöka. Syftet med detta är inte att hålla sig till en fast struktur utan att använda intervjuguiden som ett stöd. Frågorna ska vara formulerade så att respondenten kan få fram sina åsikter³².

Vi skapade två typer av intervjuguiden eftersom syftet med intervjuerna skiljde sig åt; en för OTA och en annan för hotellen³³. De teman vi satte upp för OTA var; introduktion, organisation, branschen, relation till hotell och kunder, avtal, priser samt avslutande frågor. Den andra intervjuguiden som riktade sig till hotellen innehöll följande teman: introduktion, revenue management och organisation, revenue management i praktiken, hotellens relation till OTAs, hotellens strategi i förhållande till OTAs, positiva och negativa sidor med OTAs idag samt en avslutande del om framtiden. Vid skapandet av intervjuguiden använde vi oss främst av öppna frågor som ofta inleddes med "berätta" eller "beskriv". Vi satte utöver det upp följdfrågor och stödord som skulle vara till hjälp om vi behövde förtydliga något. Trots att intervjuguiden var flexibel och skapad för att vid behov låta oss skifta mellan teman så ville vi ha en viss struktur för att möjliggöra en jämförelse i analysen³⁴.

2.2.1 Genomförande av intervjuer

När vi genomförde intervjuerna skapade vi roller åt alla i uppsatsgruppen för att inte bringa förvirring hos respondenten. En av oss var intervjuare och såg till att frågorna i intervjuguiden besvarades, en annan följde intervjun och backade upp med följdfrågor medan den siste personen förde anteckningar om vad som sades, ansiktsuttryck, stämning och speciella reaktioner. Ryen menar att det alltid bör föras anteckningar under intervjun³⁵ medan Bryman³⁶ anser att det är bäst att inte föra anteckningar vid en intervju då det lätt leder till tappad fokus. Vi hade fördelen av att vara tre personer närvarande vid alla intervjuer och kunde därför ha en person som förde anteckningar utan att behöva oroa oss över att vi missade något. Vid varje intervju roterade vi rollerna så att alla fick prova på alla roller. Möjligen kan det vara till nackdel att vara flera intervjuare. Antalet kan självklart skapa osäkerhet hos respondenten om denne är ensam att svara på frågorna. Vid alla tillfällen utom ett förhöll det sig som så.

Vi gav respondenterna möjligheten att välja plats för intervjun. Intervjun med OTA hölls på ett café, en neutral plats för både oss och respondenten. Tre av intervjuerna med

³² Bryman 2007, s. 304-305

³³ Se bilaga 1 och 2

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, s. 69

³⁶ Bryman 2007, s. 310

hotellen hölls i varje hotells lobby alternativt konferensrum, vilket gjorde att vi fick se en del av deras arbetsmiljö. Bryman anser det vara positivt att intervjuare får en inblick i respondenternas arbetsplats³⁷. Vi anser också att detta var en fördel eftersom vi fick en bild av hotellen och en miljö att knyta an till när vi sedan arbetade med intervjumaterialet. Dessutom är deras egen arbetsplats ett ställe där de känner sig trygga och avslappnade på. Intervjun med Excellents revenue manager genomfördes dock över telefon eftersom avståndet var för långt. Excellent har sin centraliserade revenue management-avdelning i Stockholm och vi ansåg att det var av större betydelse för oss att prata med en revenue manager än med en hotellchef på plats i Malmö. Detta ledde naturligtvis till en del svårigheter. Eftersom vi inte var fysiskt närvarande kunde vi inte heller se varandras kroppsspråk vilket gjorde det svårt att tolka svar, pauser och reaktioner. Som intervjuare är det dessutom svårt att förmedla tillit till respondenten via telefon vilket kan leda till mindre djupa svar. Vid intervjun med Radisson Blu närvarade två respondenter, något vi inte fick vetskap om förrän vi kom dit. Det var positivt att få två personers syn och det underlättade förmodligen för respondenterna då de kunde hjälpa varandra att svara på frågor. Alla intervjuer varade i cirka en timme, de flesta avslutades direkt efter men i vissa fall fick vi möjlighet att bekanta oss ytterligare med personerna och deras arbetsplatser efter att inspelningen slagits av.

Tanken med intervjuguiden var att intervjuerna skulle hållas öppna och flexibla och så blev också fallet. Intervjuguiden tillämpades inte från början till slut utan vi skiftade mellan teman och i vissa fall besvarades frågor redan innan vi hade ställt dem. Precis som vi trott gav respondenterna oss nya uppslag som resulterade i intressanta följdfrågor. Alla intervjuer fick olika omfång på grund av att respondenterna själva bestämde hur djupt de ville gå in i sina svar.

Vi valde att spela in alla intervjuerna för att sedan kunna transkribera dem. Det var ingen respondent som satte sig emot detta men det var vissa som var lite skeptiska och för att de skulle känna sig trygga fick vi försäkra dem om att det endast var vi som skulle ta del av materialet. En nackdel med att spela in intervjun kan vara att respondenten känner sig hämmad att svara då personen är medveten om att samtalet bevaras³⁸. För intervjuerna är det positivt att lyssna igenom inspelningen då det ger dem chansen att lära sig mer om sig själv samt förbättra intervjutekniken inför nästa gång³⁹.

³⁷ *Ibid.*, s. 305

³⁸ Bryman s. 311, Ryen 2004, s. 56-57

³⁹ Ryen 2004, s. 56

Efter att intervjuerna var genomförda transkriberades de för att vi skulle förstå den fulla meningen av respondenternas svar. Genom att transkribera intervjuer bevaras respondenternas egna ord och uttryck⁴⁰ och risken att förvränga deras svar vid analysen minimeras, till exempel ges möjlighet att återge citat korrekt. Vi började med att transkribera intervjuerna ordagrant för att sedan redigera texten till fullständiga meningar. Eriksson-Zetterquist & Ahrne menar att det kan vara att föredra att göra om talspråket till skriftspråk för att det ska bli mer läsvänligt samtidigt som respondenterna framställs i ett rättvist ljus⁴¹. Vidare har vi upptäckt att det även underlättar vid återgivning av citat. Genom att endast anteckna skulle det finnas en risk för att de egna minnena och upplevelserna skulle styra det empiriska materialet i analysen. Arbetet med att transkribera fungerar även som en start till analys då det redan i detta stadiet kan upptäckas återkommande uttryck och teman som kan vara relevanta vid besvarandet av frågeställningarna⁴².

2.3 Förhållandet till respondenter – kommunikation och förståelse

Som forskare är det viktigt att ha en bra kommunikation med sina respondenter. I vår studie kände vi att det var extra viktigt att bygga upp ett förhållande baserat på förtroende eftersom vårt uppsatsämne rör känsliga uppgifter inom organisation och ekonomi. Redan från början var vi tydliga med vad uppsatsen skulle handla om och inför varje intervjutillfälle introducerade vi respondenterna till intervjuens olika teman. Vid intervjuernas slut uttryckte några av respondenterna en önskan om att få läsa det sista utkastet av uppsatsen, för att godkänna innehållet, innan den publicerades. Vi accepterade detta förslag och gick med på att skicka den färdiga uppsatsen för en sista genomgång innan inlämning.

När vi diskuterade respondenternas önskan tillsammans med våra handledare kom vi dock fram till att det vore mer ändamålsenligt att låta dem ta del av utskriften från intervjuerna i ett tidigare stadium. Anledningen till vårt beslut var att respondenterna skulle få möjlighet att godkänna intervjun i sin helhet samt rätta till eventuell felaktig information. Eriksson-Zetterquist & Ahrne rekommenderar dock inte att skicka oredigerade utskrifter av intervjuerna till respondenterna eftersom texten kan verka fördummande och osammanhängande⁴³. Ett sätt att förebygga detta är genom att redigera den transkriberade texten från talspråk till skriftspråk innan den skickas iväg för att göra den mer läsvänlig. Vi valde att skicka iväg någorlunda redigerade utskrifter till respondenterna och betonade

⁴⁰ Bryman 2007, s. 311

⁴¹ Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2011, s. 56

⁴² *Ibid.*, s. 54

⁴³ *Ibid.*, s. 55

samtidigt att språket kan verka lite oslipat. Eriksson-Zetterquist & Ahrne menar att det är bättre att skicka det färdiga utkastet av uppsatsen och argumenterar för att studiens trovärdighet på detta sätt ökar samtidigt som det är lättare för respondenterna att känna igen sig i materialet⁴⁴. Vi kände att detta inte var möjligt då det skulle bli svårt att ta bort delar som eventuellt utgör stor del av analysen i ett så pass sent skede.

När vi fick tillbaka utskrifterna av intervjuerna hade de flesta av respondenterna korrekturläst dem och rättat till några små felaktigheter. Det skedde dock några missförstånd i kommunikationen med vissa respondenter vilket innebar att vi fick besked om att de utan vidare ville vara anonyma. Efter att ha förtydligat våra avsikter kunde vi dock lösa detta. Det kom dock som en stor överraskning när det visade sig att en av respondenterna hade strukit näst intill hela sin intervju. Dessutom hade denne gått in på enskilda formuleringar och bett oss att framställa materialet på ett visst sätt. Den verkliga anledningen är oklar och vi kan bara spekulera i vad det berodde på. Det kan ha berott på att vi lyckats få fram svar som egentligen är konfidentiella, att respondenten inte var förberedd på vilka frågor som skulle ställas eller att respondenten inte fått tillåtelse av företaget att ställa upp på intervjun från början. Oavsett vilken anledning som ligger bakom har det skapat en del utmaningar för oss i vårt arbete. Eftersom det inte fanns något relevant kvar för vår studie blev vi tvungna att stryka hela intervjun och bortse från den i vårt arbete. Respondenten var den enda som representerade en OTA vilket gjorde att vi fick lägga om fokus på uppsatsen från att handla om en jämförelse mellan OTAs och hotell till att bli en djupare analys av hotellens perspektiv.

Vi såg självklart risker med att stryka intervjun helt. Det fanns en oro över hur beslutet skulle mottas av respondenten som lagt ner tid på intervjun och att redigera i utskriften. Det fanns en risk för att konfrontationen skulle leda till en dålig och spänd relation mellan oss och respondenten. I ett större sammanhang skulle det även kunna påverka företagets syn på institutionen för Service Management. Det är svårt att hantera relationer mellan student och företag eftersom maktbalansen är ojämn. Vi som studenter är beroende av att få in empiriskt material och en anknytning till branschen och det kan eventuellt finnas en risk för att företag utnyttjar detta för att skapa positiv exponering. Det är viktigt att vi är medvetna om rätten till fri forskning och inte låter oss styras av våra respondenter samtidigt som vi hela tiden håller oss kritiska till det insamlade materialet.

När det sista utkastet av uppsatsen var färdigt skickade vi ut det till respondenterna för en sista genomgång. Vi gjorde det tydligt för dem att det inte skulle gå att göra några

⁴⁴ *Ibid.*

ändringar utan att det rörde sig om att de skulle känna sig trygga med hur vi använt vårt intervjumaterial. I detta skede fick de ta ställning till huruvida de ville vara anonyma eller ej. Nära inpå inlämning ville en av respondenterna göra ändringar i uppsatsen. Några gick att genomföra utan att äventyra uppsatsens trovärdighet. Vi kunde inte göra alla ändringar eftersom de grundades i annat än det empiriska intervjumaterialet och därför valde respondenten att vara anonym. Då resterande respondenter har lagt ned mycket tid på sitt deltagande i studien och visat sig positiva till att vara synliga i den publicerade uppsatsen valde vi att endast anonymisera en respondent. Det fanns en risk att de övriga respondenterna annars skulle känna sig svikna och att de har lagt ner tid i onödan. Den anonymiserade respondenten och hotellet har fått fiktiva namn i uppsatsen.

2.4 Observation av hemsidor

Eftersom vår studie riktar in sig på OTAs och hur deras prissättning påverkar hotellens arbete med revenue management har vi valt att genomföra studier av både OTAs hemsidor och hotellens egna hemsidor. All information om OTAs priser och erbjudanden visas öppet på Internet för vem som helst att läsa och hemsidorna är deras hemmabas. Syftet med studien är att göra en jämförelse mellan hur erbjudanden presenteras på OTAs hemsidor och hur de marknadsförs på hotellens egna hemsidor. Vi hade en föreställning om att det alltid är billigare att boka hotellnätter via OTAs än via hotellens egna hemsidor.

De virtuella dokument som ligger till grund för studien är bokningssidorna Expedia.se, Booking.com och Hotels.se samt de egna hemsidorna för Radisson Blu, Scandic, First Hotels/Mäster Johan och Excellent Hotels. Hotellen som studeras är utvalda på grund av att våra respondenter har anknytningar till dem. Studien gick ut på att undersöka tre olika datum på samtliga hemsidor för respektive hotell och OTA. Datumen som användes var onsdagen den 2 maj, torsdagen den 2 augusti och fredagen den 2 november. Vi tittade på dessa datum vid två tillfällen, den 17 april 2012 och den 1 maj 2012, för att göra det möjligt att se huruvida priserna förändrats över den gångna tiden. Studien genomfördes genom att undersöka hur priserna såg ut för vart och ett av dessa datum för en övernattnings för två personer i ett dubbelrum.⁴⁵ Vi genomförde observationerna innan intervjuerna och det gjorde att vi blev utrustade med ny förståelse som gav oss ytterligare djup och nya uppslag.

Vi planerade och genomförde denna undersökning i ett tidigt skede och kom sedan att stöta på problem med hur vår insamling kan beskrivas rent metodologiskt. Vi ser likheter i två

⁴⁵ Se bilaga 3

kvalitativa insamlingsmetoder; det som beskrivs som traditionella dokumentstudier och det lite nyare netnografi.

Det finns en del drag av det som Bryman beskriver som dokumentstudier, exempelvis kan vi använda oss av kriterierna som hjälper att fastställa ett dokumentets kvalitet. Dessa är autencitet, trovärdighet, representativitet och meningsfullhet⁴⁶. Både bokningssidorna och hotellens egna hemsidor representeras av stora företag med hög trovärdighet vilket stärker antagandet om att källan är äkta och tillförlitlig, dessutom är det publicerat material som uppdateras flera gånger dagligen. Vad gäller representativitet är de valda bokningssidorna väldigt lika andra aktörer på marknaden och de flesta hotellhemsidor är utformade på liknande sätt. Innehållet på hemsidorna är väldigt konkret och siffror är lätta att jämföra samtidigt som de säger väldigt mycket, vilket stärker antagandet om att materialet är meningsfullt. Bryman menar också att dokumentstudier kan användas både som en egen del av materialinsamlingen och som ett komplement till andra metoder, exempelvis deltagande observation eller intervjuer⁴⁷. Detta stöder utkomsten av vårt material som vi kan använda fristående likväl som komplement till intervjuerna. Brymans syn på dokument är att de är statiska till naturen, de förändras alltså inte⁴⁸.

Vår undersökningskälla är nätbaserad och ständigt föränderlig, men den kan inte heller räknas som av netnografisk karaktär. Nät-etnografi fokuserar på kultur och socialt liv i nätgemenskaper och sociala medier⁴⁹. För att ingå i detta fält finns två kriterier som måste uppfyllas; observationsområdet måste vara nätbaserat och av social karaktär⁵⁰. Vår undersökning görs på ett område som kan betraktas som ganska statiskt där företagen förmedlar budskap till sina kunder. Berg menar att netnografi handlar att informationsflödet är användargenererat snarare än "det gamla Internet" som liknar traditionella medier⁵¹. Att undersöka och jämföra hemsidor med fokus på den typ av information som vi tittat på må uppfylla kravet som nätbaserat men det är inte av social karaktär eller användargenererat. För att illustrera med ett exempel utifrån vårt egna ämne; om vi hade undersökt hur hotellens gäster interagerar på OTAs genom att medverka med åsikter om hotellvistelserna hade den typen av undersökning uppfyllt målen av en netnografi.

I slutändan har vi svårt att fastställa metodologiskt vad det är för typ av studie som vi har gjort. Varken traditionella Bryman eller nytänkande Berg lämnar några hänvisningar om

⁴⁶ Bryman 2007, s. 357

⁴⁷ *Ibid.*, s. 363

⁴⁸ *Ibid.*, s.356-371

⁴⁹ Berg 2011, s. 119

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*, s. 120

vilka observationer det kan vara som inte riktigt klarar kriterierna för att vara varken dokumentstudier eller netnografi. Vi menar att vi kan dra nytta av vissa teorier kring dokumentstudier och att netnografen hjälper oss att observera och tolka händelser på Internet. Observationsobjekt som är nätbaserade men som har mer likheter med ett dokument som förmedlar budskap snarare än ett användargenererat socialt liv kan alltså antas ha hamnat mellan två stolar. På ena stolen sitter Brymans kanske smått föråldrade syn på vad som gör något till ett dokument och på den andra stolen sitter netnografen som vänder bort blicken från företagskommunicerade budskap till att endast lägga uppmärksamhet på individens uppförande online.

Eftersom vi inte kan kategorisera vår observation efter de metoder vi har tagit del av kommer vi att hänvisa till vår undersökning som nätobservation eller observation av hemsidor.

2.5 Tematisering

Vårt analysarbete började redan under transkriberingen då det gav oss en första chans att bekanta oss med materialet. Efter att all transkribering var klar och redigerad till läsvänlig text läste var och en i gruppen igenom utskrifterna ett antal gånger för att hitta likheter och skillnader mellan respondenternas svar. Det var en fördel att vara tre som bearbetade materialet då vi i vissa fall fokuserade på och lyfte ut olika delar.

Skrivandet av analysen började med en tematisering av den empiri vi ansåg vara relevant. Vi utgick från följande teman: revenue management, differentierad prissättning, maktbalans, avtalsmodeller och rate parity. Efter att ha valt ut och tematiserat empirin fick vi komplettera med en del teori, bland annat om makt för att kunna stärka vår analys. Vi fortsatte analysarbetet genom att koppla teori och empiri och belysa likheter och skillnader i respondenternas svar.

2.6 Litteraturinsamling

Innan vi startade litteraturinsamlingen började vi med att söka upp gamla studentuppsatser via Mitt Campus och titta på deras referenser. Genom att läsa uppsatser som behandlar relevanta teorier fick vi inspiration till olika teoretiska ingångar som vi kunde använda i vår uppsats. Denna sökning genererade flera olika teoretiska perspektiv som vårt uppsatsämne skulle kunna studeras utifrån och av dessa valde vi ut ett perspektiv. Efter vi valt revenue management som teoretisk ingång började vi med att göra breda sökningar på Google Scholar och Summon. De artiklar som var välciterade och verkade intressanta på Google Scholar

hittade vi sedan i fulltext via Summon. I samband med att vi letade upp dessa artiklar via Summon upptäckte vi ofta nya källor som vi kunde använda oss av. Sökningarna på revenue management gav dock enorma mängder träffar och mycket av materialet som dök upp var inte alltid till nytta. Efter att ha sökt på Google Scholar och Summon gick vi vidare till att använda EBSCOhost. För att skapa ett tydligare fokus i litteratursökningen valde vi att använda oss av sökord. Vi kombinerade olika sökord med varandra och sökte i abstract för att få så relevanta träffar som möjligt. Några sökord som vi använde var: *revenue management*, *pricing*, *differential pricing*, *yield management*, *hotel management* och *forecasting*, vilka kombinerades med följande: *online travel agents* och *hotel*. Efter att den empiriska insamlingen var över valde vi att ta in ny litteratur om makt och relationer som hjälp för att analysera vårt material. Denna litteratur hittade vi delvis med hjälp av våra handledare.

Vårt teoretiska material består till stor del av vetenskapliga artiklar från *Journal of Revenue and Pricing Management* men några är även från *Journal of Consumer Marketing* och *Management Science*, vilka alla är erkända journaler i forskarvärlden. En stor del av teorin har även hämtats från böcker om revenue management och prissättning. Efter ett tag började vi se att vissa namn var återkommande och vi lyckades hitta en huvudforskare inom fältet; Robert G. Cross. Businessweek benämner honom som en internationellt erkänd expert inom revenue management⁵² och New York Times kallar honom guru⁵³. En stor del av vår teoretiska grund är hämtad från Cross bok om revenue management och det kan därför vara aktuellt att reflektera kring hans roll i ämnesdebatten. Cross är en affärsman och har grundat ett företag inom revenue management som erbjuder forskning och konsulttjänster⁵⁴. Det faktum att han livnär sig på att sälja revenue management som metod kan eventuellt hindra honom från att se på fältet med kritiska ögon. Vi har däremot sett att Cross är långt ifrån ensam om sina teoretiska resonemang då hans bok är flitigt citerad av andra aktiva forskare inom fältet, som exempelvis Sheryl E. Kimes och Sunmee Choi. Vi har tagit in flera forskare i våra teoretiska resonemang kring revenue management just för att belysa olika perspektiv.

⁵² Businessweeks hemsida, 2012-04-24

⁵³ Cross 1997

⁵⁴ *Ibid.*

3. Teoretisk ram

Följande avsnitt är strukturerat efter två olika teoretiska inriktningar. Den första delen börjar med att introducera revenue management som begrepp. Därefter kommer de teoretiska resonemangen att byggas upp kring de centrala delarna inom revenue management som bland annat differentierad prissättning och segmentering. Den andra delen fokuserar mer på relationer med teorier om avtalsmodeller och makt. Tanken är att koppla samman dessa två skilda teoretiska inriktningar i analysen för att komma fram till vilka effekter de har på varandra.

3.1 Revenue management – en introduktion

Revenue management beskrivs som en avancerad modell för tillgång och efterfrågan⁵⁵ där fokus är på att inneha rätt tjänst till rätt kund, för rätt pris och vid rätt tillfälle⁵⁶. Målet med revenue management är alltså att uppnå maximal vinst genom att sälja till den mest lönsamma kundmixen⁵⁷. I dess mest enkla form handlar revenue management om att identifiera skillnader i priskänslighet hos kunderna, segmentera dem efter det pris de är villiga att betala och sedan prissätta efter detta⁵⁸. Vidare används även prognoser för att försöka förutse efterfrågan inom varje segment vilket ger möjlighet att allokera ledig kapacitet till det mest lönsamma segmentet⁵⁹.

Revenue management är inte tillämpligt inom alla branscher utan kräver en viss sammansättning av egenskaper för att vara lämplig. Wirtz, Kimes, Ho Pheng Theng & Patterson presenterar sex sådana egenskaper där det första (1) kriteriet slår fast att tjänsterna kategoriseras som immateriella och ej lagringsbara; gås försäljningstillfälle förbi går det inte att spara tjänsten till ett senare tillfälle. (2) Kapaciteten i företagen klassas också som begränsad, det vill säga att när hela kapaciteten är förbrukad kan ytterligare tjänster inte säljas inom samma tidsspann utan en ny investering i kapital. (3) Företagen kan dela in kunderna i olika segment. (4) Efterfrågan inom branschen präglas av att vara oregelbunden. (5) Företagen kan sälja tjänsterna innan förbrukningstillfället. Slutligen (6) har företagens tjänster mestadels fasta kostnader vilket innebär att det i princip går att jämställa maximering

⁵⁵ Wirtz, Kimes, Ho Pheng Theng & Patterson 2003, s. 217

⁵⁶ Choi & Kimes 2002, s. 23

⁵⁷ Choi & Mattila 2004, s. 303

⁵⁸ *Ibid.*, s. 304

⁵⁹ *Ibid.*

av intäkter med maximering av vinst. Företag som kännetecknas av alla eller de flesta av ovan presenterade karaktärsdrag anses ha fördelar med att använda revenue management.⁶⁰

Detta avsnitt lägger grunden för kommande avsnitt genom att presentera begreppet revenue management. Meningen med denna introduktion är att ge en grundläggande förståelse för begreppet och att vidare kunna utveckla teorier och belysa de möjligheter och utmaningar som arbetet med revenue management kan medföra.

3.1.1 Sju grundprinciper för revenue management

Revenue management har tidigare presenterats på ett övergripande plan och för att ge läsaren en djupare förståelse kommer det nu att redogöras för försäljningstekniken på ett mer konkret sätt. Cross ställer upp sju grundprinciper för revenue management och dessa kommer att utgöra strukturen för detta avsnitt.

De två första grundprinciperna handlar båda om prisättning. Den första (1) principen som Cross tar upp är att använda priset för att balansera skillnader mellan tillgång och efterfrågan. Kortsiktiga fluktationer i efterfrågan hanteras ofta genom att omfördela satsat kapital. Detta innebär i praktiken att extra personal och andra resurser tas in under perioder med hög efterfrågan för att kunna tillgodose det ökade trycket. Denna hantering av balansen mellan tillgång och efterfrågan präglas av att kostnader tillåts styra⁶¹. Butscher, Vidal & Dimier håller med och menar att hotell har två olika variabler att styra sina intäkter med; pris och kostnader⁶². Av dessa alternativ anser de att pris är det mest effektiva sättet att försöka styra hotellens intäkter med och att hotellen kan öka sin vinst genom att optimera Revenue Per Available Room (RevPAR) istället för att hyra ut fler rum till lägre pris⁶³. Cross tydliggör detta resonemang genom att förklara att en omfördelning av kapital vid en kortsiktig obalans är en dyr metod att använda sig av. Anledningen till detta menar han är att de extra kostnaderna vid hög efterfrågan riskerar att bli större än vinsten samtidigt som intäkter går förlorade⁶⁴.

Den andra (2) grundprincipen är att låta marknadsbaserad prissättning ersätta den kostnadsbaserade modellen. Det är vanligt att företag är så upptagna med att försöka täcka sina egna kostnader och hitta vinstmarginaler att de glömmer bort kundens roll i prissättning. Faktum är att om priset på en produkt överstiger kundens uppfattade värde kommer inget köp

⁶⁰ Wirtz *et al* 2003, s. 217-218

⁶¹ Cross 1997, s. 62-65

⁶² Butscher, Vidal & Dimier 2009, s. 406

⁶³ *Ibid.*, s. 406-407

⁶⁴ Cross 1997, s. 62-65

att bli av. Makten har förflyttats från företagen ut till kunderna på marknaden och det är företagens roll att hela tiden hålla sig uppdaterade om vilken prisnivå som är accepterad på marknaden. Om marknadspriset inte täcker företagets kostnader behöver de omorganisera verksamheten och kostnaderna på ett sätt som återigen genererar vinstmarginaler⁶⁵. Choi & Mattila menar att tillämpningen av revenue management gör det lättare för hotellindustrin att tackla oregelbundna perioder av efterfrågan och fortfarande hålla en jämn vinst⁶⁶. Under perioder av hög efterfrågan distribueras rummen till de kunder som är villiga att betala högre pris medan samma rum under låg efterfrågan finns tillgängliga för alla kundsegment till ett lägre pris⁶⁷.

De följande två grundprinciperna behandlar segmentering. Den tredje (3) principen innebär att företag ska rikta in försäljningen på mikromarknader istället för massmarknader. Idag har synen på en enda stor massmarknad fått kliva åt sidan för att lämna rum till de flera miljoner individuella marknadssegment som existerar. Den fjärde (4) principen utgår från att företaget har en fungerande segmentering och bygger på att kapacitet ska sparas till de mest värdefulla kunderna. Det är under tider då företag har brist på kapacitet som de också har de största möjligheterna att öka sina intäkter. Först till kvarn är en vanlig princip men den kan vara skadlig för lönsamheten eftersom att det ofta är de kunder som är minst villiga att betala som bokar upp sig långt i förväg på företagets bekostnad⁶⁸.

Den femte (5) principen är att de som arbetar med prissättning och försäljning ska grunda sina beslut på kunskap snarare än magkänsla. Mängder av information samlas in varje dag men för att denna ska kunna användas krävs det att den omvandlas till kunskap. För att information som samlas in ska kunna användas för att fatta bästa möjliga beslut måste den tolkas och användas för att förutse efterfrågan längre fram i tiden. Det som utgör skillnanden mellan antaganden och faktiskt kunskap är forecasting. För att kunna utnyttja nya möjligheter på marknaden är det viktigt att kunna förutspå olika beteendemönster på mikronivå.⁶⁹ Den sjätte (6) principen bygger på att varje produkt genomgår en värdecykel där olika kundsegment är villiga att betala olika mycket under olika tidsperioder. För att maximera intäkterna är det viktigt att exploatera varje produkts värdecykel. Det är viktigt att se vilka

⁶⁵ *Ibid.*, s. 66-77

⁶⁶ Choi & Mattila 2004, s. 303

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Cross 1997, s. 71-77, 78-80

⁶⁹ *Ibid.*, s. 81-85

olika segment som är aktuella under olika tider och parera tillgänglighet och pris till varje mikrosegment i rätt tid.⁷⁰

Den sjunde (7), och sista, principen är att löpande omvärdera nya intäktsmöjligheter. Marknaden är under ständig förändring och konkurrenters agerande kan ha en stor påverkan på företagets egna konkurrenssituation. I framtiden kommer framgången att bero på hur väl företaget segmenterar marknaden på mikronivå och huruvida de är först med att ta till vara på de möjligheter som värdecykeln erbjuder inom varje mikrosegment. Nyckeln till framgång är snabb respons på förändringar på marknaden vilket betyder att beslut måste kunna tas längst ner i företaget där kontakten med marknaden sker.⁷¹

Detta avsnitt har behandlat grundprinciperna inom revenue management och syftar till att ge läsaren en förståelse för metoden inför läsningen av uppsatsen. De sju principerna kommer att kopplas till det empiriska materialet och leda an till en diskussion kring möjligheter och utmaningar med revenue management.

3.1.2 Differentierad prissättning, segmentering och barriärer

Detta avsnitt kommer att fokusera på differentierad prissättning och vad som krävs för att göra den lyckad. Grundtanken med revenue management är alltså att använda en marknadsbaserad prissättning för att komma åt den kombination som ger högst intäkter samtidigt som det fungerar som ett verktyg för att hantera den osäkerhet som präglar omvärlden och som leder till ständigt förändrade omständigheter⁷². Men medan revenue management har sin styrka i att erbjuda olika priser till olika segment vid olika tillfällen riskerar det också att vara dess akilleshäla. Wirtz *et al* menar att eftersom samma rum på ett hotell kan vara prissatt helt olika beroende på period finns en risk att kunderna uppfattar priserna som orättvisa⁷³. För att undvika liknande fallgropar och få den marknadsbaserade prissättningen att fungera menar Cross att en framgångsrik segmentering av marknaden är en nödvändighet⁷⁴. Både Cross och Vinod är överens om att det centrala kriteriet för segmentering vid användandet av revenue management är priselasticitet⁷⁵. Genom att använda priselasticitet som grund går det att urskilja hur olika segment skiljer sig åt baserat på försäljning⁷⁶ samtidigt som en individs priselasticitet kan variera över tiden och därmed skifta

⁷⁰ *Ibid.*, s. 92

⁷¹ *Ibid.*, s. 95-96

⁷² Cross 1997: 71-77, 154-155

⁷³ Wirtz *et al* 2003, s. 219

⁷⁴ Cross 1997, s. 71-77

⁷⁵ Cross 1997, s. 71-77, Vinod 2004, s. 178-179

⁷⁶ Vinod 2004, s. 178-179

mellan segment⁷⁷. Cross menar att företag länge har varit medvetna om förhållandet mellan pris och efterfrågan men att problemet har varit att de oftast försöker komma fram till ett genomsnittligt pris för en genomsnittlig kund⁷⁸. Ett sådant förhållningssätt innebär att företaget förlorar alla de kunder som sätter ett högre värde på tjänsten än det genomsnittliga värdet och som resultat går företaget miste om överskottsvärdet från dessa kunder⁷⁹. Vinod utvecklar Cross tankegångar genom att understryka att det är försvarbart att använda sig av många olika priser parallellt eftersom sådana differentierade priser inte minst kan leda kunder till att köpa dyrare erbjudanden om de billigare har tagit slut⁸⁰. För att förhindra uppkomsten av en omvänd situation är det viktigt att inrätta prisbarriärer⁸¹.

Medan tydlig segmentering är grunden för lyckad användning av differentierad prissättning är barriärer en förutsättning för framgångsrik segmentering⁸². Centralt för kundernas uppfattning om pris och segment är deras referenspris. Kunden konstruerar sitt referenspris baserat på den summa som kunden anser att tjänsten bör kosta och detta utgörs av en mix av marknadspris, annonserat pris och tidigare erfarenheter⁸³. Om kunden upplever att priset för en tjänst är högre än referenspriset finns det risk att kunden känner sig orättvist behandlad⁸⁴. Grunden för att undvika en negativ upplevelse för en kund beroende på att deras referenspris inte motsvaras ligger i lyckad implementering av prisbarriärer. Butscher *et al* menar att det oftast finns etablerade barriärer men att problemet är att de allt som oftast inte är uttalade eller på annat sätt är inkonsekvent konstruerade⁸⁵. Meningen är att upprätta prisbarriärer som rättfärdigar de olika priserna på sätt som får kunden att förstå prisskillnaden och motivera olikheterna som logiska och rättvisa⁸⁶. Ett sätt att använda prisbarriärer på är att uppmuntra kunderna till att segmentera sig själv⁸⁷. Ett vanligt exempel är att kunden kan komma åt ett lägre pris genom att acceptera vissa restriktioner, som till exempel ingen avbokningsrätt eller avsaknad av värdehöjande tjänster som frukost. Wirtz *et al* argumenterar för att genom att låta kunderna välja sitt eget segment lyckas företagen också få kunderna att motivera för sig själva anledningen till varför priserna skiljer sig åt⁸⁸. Ett annat sätt är att

⁷⁷ Cross 1997, s. 71-77

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Vinod 2004, s. 178-179

⁸¹ *Ibid.*

⁸² Vinod 2004, s. 178-179, Butscher *et al* 2009, s. 408

⁸³ Wirtz *et al* 2003, s. 219

⁸⁴ *Ibid.*

⁸⁵ Vinod 2004, s. 178-179, Butscher *et al* 2009, s. 408

⁸⁶ Wirtz *et al* 2003, s. 221

⁸⁷ *Ibid.*, s. 220

⁸⁸ *Ibid.*

försöka dölja referenspriset genom att baka in det med andra tjänsteerbjudandet vilket ger en paketupplevelse som skapar en logisk förklaring till kunden angående ett pris som i andra fall riskerat att kännas högre än referenspriset⁸⁹.

Det har getts ett par exempel på hur företag skall lyckas med sin differentierade prissättning, exempelvis genom att applicera de sju grundprinciper som presenterats av Cross. Men Hayes & Miller ställer sig kritiska och undrar varför inte alla företag bedriver lyckad differentierad prissättning om det finns så många åtgärder att tillämpa. De menar att det är viktigt att inte se den differentierade prissättningen som något enkelt att nå framgång med. De argumenterar att företagen främst ställs inför fyra utmaningar för att kunna konstruera en välmående differentierad prissättning. Först (1) måste företagen hantera problemet med ofullständig kunskap kring ämnet, sedan (2) krävs en medvetenhet kring effekten av kannibalisering av de egna erbjudandena. Vidare (3) finns det risker kring att de som ingår i de lägre segmenten köper upp erbjudanden billigt för att sedan sälja vidare och nå egen vinst på företagets bekostnad. Slutligen (4) ställs företagen inför olika frågor gällande legalitet och etik.⁹⁰

Detta avsnitt har närmare studerat differentierad prissättning som en grundprincip för revenue management och fastställt att för att lyckas med denna varierande prisbild krävs tydliga segment och barriärer. Vidare presenterades även kritik mot den något lättsinta bilden av att differentierad prissättning skulle vara framgångsrik om företagen har etablerat segment och barriärer. Syftet med detta avsnitt är att skapa en plattform inför analysen av vårt empiriska material för att kunna undersöka hur våra studieobjekt tillämpar sig av differentierad prissättning i praktiken.

3.2 Rate parity – samma pris överallt

Detta avsnitt syftar till att ge läsaren en förståelse för rate parity och hur det används i hotellbranschen. I inledningen av uppsatsen beskrevs ett vanligt problem som uppstått med OTAs som en tredje part att olika priser kan ges beroende på var en gäst bokar. Detta skapar förvirring hos gästen som då lätt vänder sig till ett annat hotell. Ett sätt för hotell att undvika detta är genom att tillämpa rate parity vilket innebär att de använder sig av samma pris till alla olika försäljningskanaler. *Tohet al* beskriver också att gästen har större tolerans med att ett

⁸⁹ *Ibid.*, s. 222

⁹⁰ Hayes & Miller 2011, s. 99, 100-102

rumspris skiftar om det gör det beroende på utbud och efterfrågan än att det skiftar på grund av att det säljs genom olika kanaler.⁹¹

3.3 Avtalsmodeller – relationen ur en teoretisk synvinkel

Toh *et al* skriver om två vanliga avtalsmodeller som tillämpas i samarbetet med OTAs och dessa kallas för merchant-modellen och agency-modellen. Den förstnämnda modellen går ut på att hotell säljer ut rum till grossistpriser till OTAs som sedan säljer dem vidare för högre priser till slutkunden. Detta innebär dock inte att OTAs köper rummen från hotellen, utan transaktionen sker inte förrän rummen har blivit sålda⁹². Denna typ av avtal minskar risken för OTAs då de inte förlorar några pengar även om de inte skulle sälja de tilldelade hotellrummen. Agency-modellen innebär att OTAs har tillgång till hotellens rumsförteckning och samtidigt har möjligheten att sälja direkt därifrån till gästen. I denna avtalsmodell sker betalning från gästen på hotellet och sedan betalar hotellet provision enligt avtal till den OTA som har sålt rummet⁹³.

Castellani & Mussoni har ett annat perspektiv och för in riskbedömning som en viktig del i transaktionen⁹⁴. De menar att det huvudsakligen finns två olika typer av avtal mellan hotell och en tredje part och att dessa bygger på antingen "free sale" eller "allotment". Det problematiska med transaktioner mellan hotell och en tredje part är att själva försäljningen av rumsnatten är förskjuten längre fram i tiden än betalningen, vilket leder till en risk. Kontrakt som bygger på "free sale" innebär att en tredje part köper upp ett visst antal rum i förväg till ett rabatterat pris. Risken för osålda rum förskjuts från hotellet till den tredje parten och vinningen för denne ligger i att priset är lågt. Den andra typen av avtal bygger på "allotment" och handlar om en riskfördelning mellan hotell och en tredje part⁹⁵. Denna modell innebär att den tredje parten i förväg förbinder sig till att sälja ett visst antal rum till ett visst pris, allotment, under en begränsad tid och att rum som eventuellt lämnas osålda sedan åtgår till hotellets ansvar efter en viss releasetid.

I detta avsnitt har olika avtalsmodeller presenterats och ställts mot varandra för att ge läsaren en förståelse för hur avtal mellan OTA och hotell kan vara uppbyggda. I analysen kommer denna teori användas för att förklara hur relationen ser ut i verkligheten.

⁹¹ Toh *et al* 2011, s. 183

⁹² *Ibid.*

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ Castellani & Mussoni 2007, s. 54-55

⁹⁵ *Ibid.*

3.4 Makt och relationer

I förhållandet mellan två aktörer kan maktbalansen vara intressant att analysera. Det finns många forskare som har tagit fram olika perspektiv på makt och nedan kommer maktens utveckling från endimensionellt till tredimensionellt begrepp kortfattat att tas upp.

Den endimensionella synen på makt är beteendeorienterad vilket innebär att den fokuserar på handlande som går att observera⁹⁶. Dahl beskriver grunden som att "A har makt över B i den utsträckning han kan få B att göra något som denne i annat fall inte skulle göra."⁹⁷. Detta perspektiv utgår från att makt endast utövas i konflikter kring nyckelfrågor och menar att den som har inflytande över beslutsfattandet har störst makt⁹⁸. Kritikerna Bachmach & Baratz utvidgade teorin och skapade den tvådimensionella synen på makt. De utökar maktbegreppet till att även innefatta förmågan att hålla något borta från dagordningen. Anhängarna till detta perspektiv menar att makt inte bara utövas i nyckelfrågor utan även i potentiella frågor som kanske aldrig kommer upp till ytan. Makt används här som samlingsord för alla typer av kontroll men kan också delas in i tvång, inflytande, auktoritet, styrka och manipulation⁹⁹. Lukes är en förespråkare av den tredimensionella synen på makt. Här lyfts blicken från individ till kollektiv och en konflikt anses inte vara nödvändig för att utöva makt. Utövning av makt kan innebära att se till att en konflikt aldrig uppstår och detta kan göras genom att A formar eller bestämmer B:s önsknings¹⁰⁰. Rent allmänt innebär makt att någon har förmågan att åstadkomma, tackla eller förhindra förändringar¹⁰¹.

De relationer som finns mellan olika företag och deras samarbetspartners kan mycket väl ses från ett maktperspektiv men flera relationsforskare menar att makt bör hållas borta från dessa relationer, vilka bör byggas på samarbete och tillit¹⁰². Morgan & Hunt har tagit fram *Key Mediating Variables* (KMV) modellen för relationsmarknadsföring där engagemang och tillit utgör grunderna. Skaparna har satt upp fem relationsaspekter som beroende av dessa grunder kan leda till fem olika typer av utfall. Relationsaspekterna som påverkar engagemang och tillit är uppsägningskostnader, relationsfördelar, delade värden, kommunikation och opportunistiskt beteende. Engagemang och tillit kan resultera i följande utfall; tyst medhåll, benägenhet att avsluta relationen, samarbete, osäkerhet och funktionell konflikt.¹⁰³

⁹⁶ Lukes 2008, s. 25-28

⁹⁷ Dahl i Lukes 2008, s. 25

⁹⁸ Lukes 2008, s. 25-28

⁹⁹ *Ibid.*, s. 28-33

¹⁰⁰ *Ibid.*, 33-38

¹⁰¹ *Ibid.*, 78

¹⁰² Morgan & Hunt 1994

¹⁰³ *Ibid.*, s.22

Detta avsnitt har behandlat olika perspektiv på makt samt vikten av samarbete och tillit i relationer mellan företag. Syftet är att använda teorin om makt till att analysera maktbalansen mellan hotell och OTAs samtidigt som KMV-modellen kommer att visa viktiga element som bidrar till en bra relation mellan parterna.

4. Analys – där empirin möter teorin

Följande avsnitt är indelat i två huvudkapitel som är kopplade till uppsatsens frågeställningar. Den första delen fokuserar på hur revenue management praktiseras av våra respondenter och här undersöker vi vilka utmaningar som är aktuella i samband med OTAs framväxt. Den andra delen går in djupare på relationen mellan hotell och OTAs. I denna del diskuteras de fördelar och nackdelar som hotellen ser med OTAs. Viktiga analyspunkter här är maktperspektiv och avtalsförhållanden.

4.1 Revenue management – i nöd och lust

Våra respondenter hade i grunden samma uppfattning om vad revenue management handlar om. Svaren skiljde sig dock lite åt och med hjälp av citaten kan det utläsas hur synsätten skiljer sig. Det framkommer att hotellen arbetar på olika sätt med revenue management.

Har man läst revenue management så vet man svaret, men man säger att det är att sälja rätt produkt till rätt pris till rätt kund vid rätt tillfälle. Jag tycker att revenue management handlar om nyfikenhet - det är nyckeln. Är man inte nyfiken som person så ska man inte jobba med det här för det handlar om att reagera snabbt och att se avvikelser. Man vill gräva sig in i analyser för att förstå vad det är som händer. (---) Om man inte har en förmåga att reagera på den lilla avvikelsen blir man vilse i informationen, men är man nyfiken så förstår man. Det kan vara något som händer, en påbokning eller en bokningskurva som betar sig konstigt och då kan man, efter att man har sett vad det är, lägga fram en strategi. Man kanske vill göra något med priser eller kanske inte.¹⁰⁴

Emanuele Fedele ger ett uttömmande svar och inleder med en definition som liknar den som återfinns i teorin av Choi & Kimes, det vill säga att sälja rätt tjänst till rätt kund, för rätt pris vid rätt tillfälle. Han uppger även att anledningen till varför de använder revenue management helt enkelt är för att tjäna mer pengar och det är precis av den anledningen som Choi & Mattila menar att revenue management ska nyttjas. Det framgår att revenue management är ett verktyg för att uppnå maximal vinst för Scandic då Emanuele Fedele använder ord som statistik, prognoser, analyser och strategier när han talar om metoden. Det är tydligt att Scandic har ett systematiskt sätt att arbeta med revenue management.

Andrea Andreasson menar att revenue management handlar om att kunna prognostisera och optimera sin marknadsmix. Precis som Choi & Mattila skriver använder Excellent, i likhet med Scandic, sig av prognostisering för att förutspå efterfrågan och kunna maximera sina intäkter. Dock lägger Excellent även vikt vid att titta på distributionskostnader. Butscher *et al* beskriver att både pris och kostnader kan användas för att styra intäkter, dock anser de att pris

¹⁰⁴ Emanuele Fedele 2012-04-18

är det sättet som är mest effektivt för hotell. Detta hotell går alltså mot vad Butscheret *al* säger om revenue management och använder både pris och kostnader för att öka sin vinst. Även Cross tar bland sina sju principer upp att en marknadsbaserade prissättning bör ersätta den kostnadsbaserade modellen.

Carina Wallén beskriver revenue management precis som ovan och säger att det handlar om att "att sätta rätt pris till rätt kund"¹⁰⁵. Hon menar att Mäster Johan vill ha hög beläggning men inte till vilket pris som helst. Hon nämner också bakgrunden till varför man använder revenue management:

(...) ett hotellrum är ju en färskvara, det är till och med färskare än en liter mjölk. Du kan inte sälja gårdagens rum, du ska sälja alla dina rum den natten som det gäller och dagen efter är det försent.¹⁰⁶

Citatet belyser det som Cross säger om hotellnätter, nämligen att hotellens erbjudanden är immateriella och tidsbegränsade går de inte att lagra till ett senare tillfälle¹⁰⁷. Cross menar att flyktiga erbjudanden innebär en stor risk för företag. Genom att tillämpa revenue management minskar risken att flyktiga erbjudanden ska lämnas osålda då säkerheten kring dess efterfrågan ökar¹⁰⁸. Wirtz *et al* menar att det krävs att man har en tjänst som är icke-lagringsbar för att kunna tillämpa revenue management. Carina Wallén uttrycker också att det handlar om rätt pris till rätt kund. Genom att använda priset för att balansera eventuella skillnader i utbud och efterfrågan samt synkronisera tillgänglighet och pris till rätt segment i rätt tid kan risker förknippade med flyktiga erbjudanden förebyggas¹⁰⁹.

Iréne Olsson & Oskar Petersson uttrycker ungefär samma sak som föregående att det handlar om att "(...)fylla hotellet till det bästa priset (...). Ett osålt rum har inget värde när dagen har gått."¹¹⁰. Detta visar än en gång på att revenue management lämpar sig för hotellrum då de inte går att lagra. Både Carina Wallén och Iréne Olsson & Oskar Petersson menar att de vill ha hög beläggning men inte till vilket pris som helst. De utvecklar detta senare och säger att det även handlar om att inte sälja för billigt och uttrycker att det finns en risk med revenue management att hotellet tillslut säljer rum på en nivå där det inte ger någon vinst.

¹⁰⁵ Carina Wallén 2012-04-19

¹⁰⁶ *Ibid.*

¹⁰⁷ Cross 1997, s. 134-135

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ *Ibid.*, s. 137

¹¹⁰ Iréne Olsson & Oskar Petersson 2012-04-26

4.1.1 Organisering på central respektive lokal nivå

Hur arbetet med revenue management är organiserat skiljer sig stort på hotellen, en del har en central organisation som arbetar med revenue management och andra har lokalt anställda som gör det. Vinod tar upp problematiken kring olika sätt att organisera revenue management och diskuterar utmaningar med att sköta arbetet centralt respektive lokalt. För att en central användning av revenue management ska fungera i praktiken menar han att det krävs en centraliserad kapacitetskontroll som väldigt få hotell kan stoltsera med. Kravet för centraliserad revenue management är att det finns ett Property Management System (PMS) som kan interagera via tvåvägskommunikation med de centrala hotellbokningssystemen (CRS) och att tillgänglighet sköts automatiserat via dessa system. Eftersom många hotell inte kan uppfylla detta krav är det vanligt att arbetet sköts på lokal nivå.¹¹¹

Mäster Johan och Radisson Blu Malmö har organiserat arbetet med revenue management lokalt. Radisson Blu Malmö har en anställd revenue manager på hotellet som sköter arbetet själv. Dock finns det en regional revenue manager som arbetar centralt med övergripande ansvar för kedjans revenue management samt med ansvar för policies. På Radisson Blu Malmö har försäljningsavdelningen nära kontakt med revenue managern och stämmer av priser. Detta hotell tillhör en kedja så det kan antas att det finns utrymme för de resurser som Vinod beskriver, även om hotellet har valt att arbeta med revenue management lokalt. Dock har de en fördel med att ta beslut om pris lokalt då Cross menar att beslut med fördel tas längst ner i företaget där kontakten med marknaden finns. Mäster Johan har samma fördel att kunna ta snabba beslut nära marknaden. De har två personer som dagligen arbetar med revenue management. De kan konsultera sin VD som också bär det slutgiltiga ansvaret för prissättning.

Kedjorna Scandic och Excellent har revenue management-avdelningen centraliserad, och Emanuele Fedele säger följande om hur Scandic har organiserat arbetet med revenue management:

Vi är sju stycken personer med mig nere i Sydsverige. För det första är distriktet uppdelat i destinationer och på varje destination finns det ett eller flera hotell. Vi arbetar i par så det finns en såkallad ROM och MRM för varje distrikt. En ROM är den som sitter mer med system och en MRM är den som kommunicerar strategier till hotelldirektörerna för att de ska förankras. Hotelldirektörerna är ansvariga för intäkter och kostnader så när det gäller intäktssidan kommer vi som en hjälpfunktion. Man skulle kunna se oss som konsulter då hotelldirektören kanske

¹¹¹ Vinod 2004, s. 181

inte alltid har kunskap hela tiden och då kan de använda sig av oss. Vi arbetar inte för hotelldirektörerna men vi hjälper dem. Så vi är inte anställda vid hotellen.¹¹²

Eftersom Scandic har flera destinationer på samma ort är en centraliserad revenue management-avdelning bra då de har en överblick och ett ansvar över alla hotell på orten. Hayes & Miller menar att just kannibalisering, att ta från varandras försäljning, är en av de största utmaningarna med differentierad prissättning. Genom att ha en centraliserad revenue management-avdelning kan Scandic undvika att kannibalisera sin försäljning.

Emanuele Fedele beskriver också att de arbetar med PMS och därför kan dra fördelar av ett centralt arbete. En av Cross principer är att grunda beslut på kunskap snarare än magkänsla. Han menar att för att information ska kunna brukas för att fatta ett bra beslut måste den tolkas och användas för att förutspå efterfrågan. Hotell med en centraliserad revenue management-avdelning har fördelen att det är personer med särskild kompetens som arbetar med enbart detta. Detta innebär också att Scandic undviker det som Hayes & Miller beskriver som en fallgrop; nämligen okunskap om differentierad prissättning.

Excellent har också organiserat sig på central nivå och kan dra samma fördelar med automatiska system och personer med spetskompetens. Det är fem personer som ansvarar för hotellen i Sverige. Revenue managers arbetar strategiskt och kommunicerar med hotelldirektörerna medan pricing revenue managers agerar mer taktiskt med den dagliga yelden. Regional revenue manager arbetar för hela kedjan.

Det finns många olika sätt att organisera arbetet med revenue management och samtliga har fördelar och nackdelar. En central organisation innebär en god översikt och personal med spetskompetens samtidigt som risken att kannibalisera sin försäljning minskar. Nackdelarna med en central organisation är fördelar för en lokal organisation nämligen att ansvarig personal kommer nära marknaden och kan ta snabba beslut.

4.1.2 Differentierad prissättning i praktiken

Med differentierad prissättning öppnas helt nya möjligheter för såväl företag som kund. Hotellen kan nu, precis som flygbolagen dessförinnan, anpassa prissättningen efter olika omständigheter. Andrea Andreasson menar att Excellent nu har möjlighet att optimera sina intäkter. Genom att höja priser vid hög efterfrågan lockas priskänsliga kunder till att konsumera under perioder som kan ses som lågsäsong vilket resulterar i en utjämning av efterfrågan¹¹³. Iréne Olsson & Oskar Petersson instämmer och vidareutvecklar:

¹¹² Emanuele Fedele 2012-04-18

¹¹³ Cross 1997, s. 62-65

Det är ju att få in mer business (om differentierad prissättning, *förf. förtydligande*). Och kanske att försöka styra business till en period istället för att alla vill komma när det är fullt, typ mitt i veckan någon dag i maj. Så då har kunden möjlighet att försöka styra sin konferens, eller sin grupp, till en annan dag. När vi har mer tillgänglighet så kan de få ett bättre pris, och det är ju förmånligt för kunden och förmånligt för oss för vi fyller upp perioder där vi normalt sett kanske inte hade fullt.¹¹⁴

Med citatet menar de att den differentierade prissättningen inte bara möjliggör att prissätta baserat på efterfrågan utan att det även ger hotellet möjlighet att styra bokningar för att optimera beläggning. I utbyte mot att boka i perioder där hotellet normalt har en låg beläggning kan gästen få ett lägre pris. Hotell vinner alltså även på att det genererar större intäkter från de gäster som faktiskt vill konsumera under högsäsong¹¹⁵. Samtidigt gör Radisson Blu Malmö precis som Cross förespråkar genom att stimulera gapet mellan perioder av olika efterfrågan genom att balansera prissättningen.

Angående segmentering pratar våra respondenter först och främst om en uppdelning som kan göras enligt corporate (företagsresande) och leisure (fritidsresenärer). Efter detta verkar det vara vanligast att göra ytterligare en uppdelning av individuellt resande och gruppresande på vardera så att det slutligen är fyra segment. Alla våra respondenter uppger att företagsresenärer är de som genererar mest intäkter och det är detta segment som uppfattas som viktigast. Emanuele Fedele tycker dock att det är viktigt att uppmärksamma att det är helt beroende på vilken destination det är och vad det är för hotell, olika hotell har olika segment i fokus. Han jämför det hotell vår undersökning har utgångspunkt i med ett annat hotell inom Scandic som har en mer familjevänlig inriktning med upplevelsepark vars främsta segment är leisure. Han avslutar diskussionen om segment med "*Om du frågar mig som inte gillar segment, utan tittar på pris, så är det den som betalar mest som är det bästa segmentet*"¹¹⁶. Kommentaren antyder att användandet av segment mer är ett sätt att definiera olika typer av bokningar och att indelningen är långt ifrån att vara huggen i sten. De reaktioner vi fick av de andra respondenterna visade att även de verkade tänka i liknande banor. Enligt Cross är det också en grundförutsättning för lyckad användning av revenue management att segmentering baseras på priskänslighet snarare än en mer klassisk användning av demografisk data.

Butscheret *al* anser att för att lyckas med differentierad prissättning behövs väl formulerade segment och barriärer mellan dessa. Även om våra respondenter till en början verkar väldigt avslappnade gentemot segmentering och barriärer går det att utläsa av deras

¹¹⁴ Iréne Olsson & Oskar Petersson 2012-04-26

¹¹⁵ Cross 1997, s. 62-65

¹¹⁶ Emanuele Fedele 2012-04-18

svar att de snarare ser det som en självklarhet att kommunicera deras differentierade prissättning till rätt avvägt segment med välformulerade barriärer.

När man har ett erbjudande ser man alltid till att man lägger staket eller fences. Antingen så bokar man med en kod eller liknande. Vi skickar inte ut erbjudanden till alla utan det är alltid mot en viss målgrupp. Man har gjort en undersökning så att man vet att ett visst erbjudande mottas av en viss målgrupp och ett annat av en annan målgrupp. Så det finns ingen risk att de kommer åt varandras erbjudanden.¹¹⁷

Citatet kommer från Emanuele Fedele från Scandic och visar på hur självklar synen på barriärer är, det är något som helt enkelt hör ihop med ett erbjudande. Hans syn på segment och barriärer delas av Iréne Olsson & Oskar Petersson från Radisson Blu Malmö som även utvecklar hur hotellen drar nytta av barriärerna för den egna beläggningen; *"De gäller i olika perioder. Ger vi erbjudande till fritidssegmentet så gäller det ju för weekends. De är ju tidsbegränsade så de är inte mitt i veckan."*¹¹⁸. De menar att genom att definiera erbjudandet kan hotellet också styra det segment som fått erbjudandet till att endast boka anvisade perioder. Eftersom corporate-gäster oftast endast är intresserade av boende på vardagar är det inte aktuellt för segmentet att försöka använda erbjudanden som är riktade till fritidsresenärer och därmed helgvistelser. Carina Wallén resonerar likadant kring att det blir reglerat efter vardag och helg, men att en affärsresande är precis lika välkommen att utnyttja ett helgerbjudande om den så vill eftersom det bara är positivt för hotellets beläggning.

Det är vanligt att de tillfrågade respondenternas hotell använder sig av olika priser beroende på tid för bokningen. Våra nätobservationer visar att ju tidigare bokningen sker desto bättre pris erbjuds, både på hotellens egna hemsidor och via OTAs. Denna iakttagelse förstärks efter våra samtal med respondenterna som kallar denna prissättning för earlypriser.

Det är gjort för att det är klart att man har en fördel av att ha business on the books långt i förväg. Om du bokar långt i förväg gör du oss en tjänst och då kan du få en rabatt. Det betalas i förskott i vissa fall så att man får någonting och man ger någonting. Man ger rabatt kontra man får den beläggning man vill ha lite tidigare. (---) Men earlypriser, även för prognostisering, är bra. Det är bättre att veta att jag redan har 50 (bokade, förf. förtydligande) rum om jag ska nå 100 rum. Det är lättare att prognostisera för det än då alla bokningar kommer närmare inpå. Så det är bättre för alla – de får en rabatt och vi får business on the books tidigare.¹¹⁹

Emanuele Fedele menar att de uppmuntrar gästen att boka tidigare och på så vis kan hotellen bättre planera för beläggning och därefter ta vidare beslut enligt revenue management. Våra respondenter visar att det finns olika varianter av sådana förtidsbokningar. På Radisson Blu

¹¹⁷ Emanuele Fedele 2012-04-18

¹¹⁸ Iréne Olsson & Oskar Petersson 2012-04-26

¹¹⁹ Emanuele Fedele 2012-04-18

Malmö tillämpas ett valbart alternativ där gästen vid bokning sju dagar i förväg får ett bättre pris med regleringen att priset skall betalas till hotellet direkt och att rummet inte går att avboka. På de flesta av våra respondenters hotell samt deras presentationer på OTAs går det att återfinna val om att kunna välja ett lägre pris mot direktbetalning, att frukost inte ingår eller att det inte är avbokningsbart¹²⁰. Detta är typexempel på hur det är möjligt att låta gästerna sortera in sig själva i sortiment och Wirtz *et al* menar att genom att lägga detta val på gästen accepterar denne även restriktionerna eftersom de kan se skillnaden i priset¹²¹. Genom att ge gästerna valet mellan två priser lyckas alltså hotellet dels motivera sin differentierade prissättning för gästen så att denne inte känner sig orättvist behandlad samtidigt som det går att försöka uppmuntra till tidigare bokningar med villkor som försäkrar hotellet beläggning.

Det är jätteviktigt att man har en restriktion som ett slags staket när man sätter ett lite lägre pris än man normalt skulle ha och att det syns utåt. (---) En jättebra restriktion att ha är när det är förskottsbetalning och (...) ej återbetalningsbart.¹²²

Andrea Andreassons argument om varför det är så viktigt att använda barriärer är samstämmigt med de andra respondenternas åsikter. Hon menar att det är vitalt att hotellet kommunicerar till gästen om varför ett pris är lägre än normalt och att det tydliggörs att det inte är ett normalpris. Genom att använda restriktioner eller att be gästen om något tillbaka mot det lägre priset menar respondenten att det skänker ytterligare förtydligande till gästen om vad ett lägre pris innebär och på så sätt går det att undvika att gästen använder erbjudandepriiset som ett referenspris.

Wirtz *et al* diskuterar teoretiskt kring det fenomen som uppstår då en kund använder ett erbjudande som referenspris och därefter är i stor risk för att få en negativ upplevelse på grund av att de normala priserna uppfattas som högre¹²³. Användandet av revenue management och den differentierade prissättningen riskerar att sätta hotellens gäster i just en sådan situation, men våra respondenter hade en syn om att prissättningen är allmänt accepterad och att gästerna har vant sig vid de varierade priserna.

Det finns en risk till det men idag är alla så medvetna. Eftersom flygbranschen har gjort det här i tjugo år och vi i hotellbranschen (...) gjort det i fem år så folk är väldigt medvetna om att ett rum kostar olika mycket beroende på när man bokar, vem man är och hur länge man stannar. Det är inte så farligt nu som det var förr när man hade ett pris och sen uppgraderades och fick ett finare rum än det de betalar för. Då ställde de höga krav på att alltid få det rummet men alltid betala för det

¹²⁰ Se bilaga 3

¹²¹ Wirtz *et al* s. 220-221

¹²² Andrea Andreasson 2012-04-20

¹²³ Wirtz *et al* 2003, s. 222

mindre. Så tänker man inte riktigt idag, idag förstår man att det inte fungerar så längre.¹²⁴

Hennes åsikt om att det blivit allmänt accepterat med differentierad prissättning får medhåll från de andra respondenterna.

Förutom att försöka förtydliga earlypriser genom olika restriktioner uppger våra respondenter att de även kan använda sig av paketupplevelser. Iréne Olsson & Oskar Petersson berättar att det genom att sammanfoga en vistelse med en aktivitet som golf eller teater går det att dels göra erbjudandet ointressant för corporate-segmentet samtidigt som det går att ta ett högre pris för tjänsten. Wirtz *et al* förklarar att det går att undvika att kunderna reagerar på priser som är högre än deras referenspriser genom att just baka in priset med kringliggande tjänster vilket gör att kunden kan motivera prisskillnaden¹²⁵.

4.1.3 Prisstrategi och rate parity– en konflikt

Våra respondenter gick med varierat djup in på sina prisstrategier. De tolkade frågan olika men tre av dem beskrev i princip identiska strategier.

Det är lite olika per segment men om man säger för privatkonsumenter så har vi väl en strategi att ju tidigare du bokar desto billigare och sedan ökar priset och det sista rummet ska ju säljas till det högsta priset då egentligen.¹²⁶

Detta citat kommer från Andrea Andreasson från Excellent men vi fick svar med samma innebörd av både Carina Wallén och Iréne Olsson & Oskar Petersson. Citatet, och de andra svaren, är en väldigt grundläggande beskrivning om att priset är som mest förmånligt långt i förväg och som dyrast närmast incheckningen. Iréne Olsson & Oskar Petersson utvecklade att priserna generellt är lägre på helgen och högre i veckorna. Vår nätobservation bekräftade att det tenderade att vara ett högre pris på vardagar och ett lägre på helgdagar. Enligt Cross är det vitalt att sådana här fluktationer i efterfrågan hanteras genom att balansera utbud. Genom att variera prissättningen beroende på vad det är för dag lyckas våra respondenter göra gapet i efterfrågan mindre.

Emanuele Fedele från Scandic har en lite annorlunda syn på arbetet med prisstrategi. "*I en destination som Malmö är det speciellt viktigt att man har en strategi per hotell annars finns det risk för att man kan kannabalisera varandras business.*"¹²⁷. Han tycker att det är viktigt att lyfta blicken från det egna hotellet när det finns flera hotell inom samma kedja i

¹²⁴ Carina Wallén 2012-04-19

¹²⁵ Wirtz *et al* 2003, s. 222

¹²⁶ Andrea Andreasson 2012-04-20

¹²⁷ Emanuele Fedele 2012-04-18

området. Hans roll innebär att han har ansvar för mer än ett hotell och därför rymmer hans syn på prisstrategi ett bredare perspektiv. Han vidarutvecklar om att prisstrategin sätts utifrån vad hotellet redan är och vad det vill vara samt vilka mål och typ av försäljning det har.

Våra respondenter hade även olika syn på sista minuten-priser och hur de använder det i verksamheten.

Rent principiellt ska vi väl aldrig lägga ner priser som sista minuten-pris. Personligen är jag kraftigt emot att lära kunden ett sådant köpbeteende eftersom det frångår vår grundfilosofi. (---) Det är väl främst att man lär kunden att vänta in i det sista.¹²⁸

Andrea Andreasson menar att det finns mer långsiktiga risker med att ha ett sista minuten-pris på rummen än vad det finns att vinna med det. Carina Wallén är av en annan åsikt:

Absolut, om det händer någonting. Har man sen gott om rum så finns det sista minuten-pris, då är det billigare men annars är strategin så att man har dyrare pris ju närmare man kommer.¹²⁹

Carina Wallén menar att ett sista minuten-pris är ett bra sätt att försöka få upp beläggningen de dagar det finns gott om rum kvar. Enligt Butscher *et al* är det att föredra att styra sina intäkter med hjälp av pris istället för med kostnader eftersom det går att öka vinsten mer genom ett högre RevPAR än att sälja fler rum till lägre pris. Samtidigt menar Cross med sin sjätte princip angående värdecykeln att olika kundsegment är villiga att betala olika mycket under olika tidsperioder och att det därför är viktigt att utnyttja varje produkts värdecykel. Det kan tolkas som att när dagen närmar sig sitt slut och det fortfarande finns rum som står tomma är deras värdecykel nedgående. Hotellet har fortfarande en chans att få in intäkter genom att utnyttja det värdet som finns kvar och sälja till ett sådant pris att hotellet fortfarande går med vinst på rummet efter att ha bjudit ut det till ett lägre pris. Cross menar att det är viktigt att se vilka segment som är aktuella under olika tider och sedan kombinera tillgänglighet och pris till korrekt mikrosegment och i rätt tid. Om hotellet inte är säker på hur ett sista minuten-pris skall hanteras kan det därför antas vara en långsiktig fördel att inte riskera att uppmuntra ett segment att vänta till värdecykeln slut innan bokning för att försöka nå ett bättre pris.

Angående rate parity tänkte våra respondenter väldigt lika i sina resonemang. Iréne Olsson & Oskar Peterson berättar att Radisson Blu Malmö aldrig låter OTAs gå under den egna hemsidans pris. Emanuele Fedele från Scandic instämmer och vidareutvecklar:

¹²⁸ Andrea Andreasson 2012-04-20

¹²⁹ Carina Wallén 2012-04-19

Men vi arbetar med rate parity så att om vi har ett pris på vår hemsida ska det priset säljas på alla OTAs. Detta är för att vi inte vill att hotell ska säljas billigare (någon annanstans, *förf. förtydligande*). För det första skulle vi annars tappa våra egna kunder för de vill hitta billigare någon annanstans och för det andra för att kunder ska känna sig trygga att det är ett och samma pris på våra rum. Om jag hittar någon som säljer ett rum för 1000 kronor och Scandic säljer för 1200 kronor blir det fel.¹³⁰

Citatet visar hur viktigthansen det är att gästen upplever att de priser som finns för hotellet är trovärdiga oavsett kanal samtidigt som det aldrig skall gå att hitta ett billigare pris än på den egna hemsidan. Andrea Andreasson berättar att Excellent arbetar med rate parity gentemot OTAs och det kommer från OTAs vilja att alla ska sälja på samma villkor. Om det skulle uppstå prisskillnader är det viktigaste för dem att alla har samma pris och inte vilket pris det faktiskt är. Hon visar här att det även ligger i OTAs intresse att hålla rate parity. Hon utvecklade även att det i teorin kan verka lätt att hålla samma priser på alla kanaler men att det i verkligheten finns stora utmaningar med rate parity på grund av olika villkor. Excellent var däremot det hotell som under vår nätobservation visade sig vara den som höll felfri rate parity samtliga undersökta datum vid båda observationstillfällena¹³¹. Det kan tolkas som att det tyder på god självinsikt och att medvetenheten skapar en skarp syn för att hålla rate parity. Det bör påpekas att just Excellent samtidigt var det hotell som visade upp minst differentierade priser vid undersökningen. Anledningen till att de håller rate parity rakt igenom kan helt enkelt bero på att prissättningen inte är så differentierad.

Mäster Johan höll däremot väldigt differentierade priser beroende på bokningsperiod, men det var också detta hotell som uppvisade störst variationer beroende på var vi undersökte priserna. I detta fall kan det bero på att Mäster Johan har mindre kapacitet än de andra hotellen att lägga på rate parity men också att deras nya kedjetillhörighet orsakade missförstånd i prissättningen. Det var nämligen inte mellan OTAs och deras egen hemsida som det skiljde mest, utan mellan hotellets egen hemsida och på First Hotels hemsida som det också går att boka på. Men att fastslå att förmågan att hålla rate parity tillsammans med en differentierad prissättning beror på stor kapacitet inom revenue management-avdelningen på hotellet är inte heller hållbart. Vår undersökning visade att Scandic med en stor revenue management-avdelning hade en hel del avvikande priser beroende på vilken kanal som valdes. De dagar och priser som inte höll rate parity var inte avgjort endast lägsta pris på hotellets egna hemsida eller på en OTA, det var varierande. Vi kan alltså konstatera att det inte är lätt att hålla rate parity, oavsett hur revenue management är organiserat.

¹³⁰ Emanuele Fedele 2012-04-18

¹³¹ Se bilaga 3

Iréne Olsson & Oskar Peterson talar om andra utmaningar med tillämpningen av rate parity;

(...) det tar ju ofta tid att administrera sidorna såklart. Så därför väljer vi att jobba med de vi vet kan leverera. Vi tackar oftast nej till nya som kommer. (---) Hade vi tackat ja till alla så hade vi inte gjort något annat. Vi hade fått ha en anställd som sitter med det bara.¹³²

Citatet visar vilken tidskrävande process det är att hålla rate parity. Talsättet "tid är pengar" är här mycket passande för att illustrera vilka kostnader hotellen ställs inför förutom de provisioner OTAs tar ut.

Emanuele Fedele berättade att det har hänt att OTAs har visat sig bristande ifråga om rate parity men att det oftast är på grund av att tekniken hanterar uppdateringen långsamt. Carina Wallén uppger att det händer att de har att göra med bristande avtal som missgynnar och att det i sådana tillfällen inte går att lösa problemen eller ens att säga upp avtalet. Hon vidareutvecklade att de försökt säga upp arbetet med en OTA vid ett tillfälle men med resultatet att de fortfarande fanns kvar på hemsidan utan att gäster kunde boka via dem. I det fallet valde de att sluta avtal igen eftersom de uppskattade att det gjorde större skada att finnas kvar men att inte vara bokningsbara. Det kan antas att medan en större kedja har möjligheten att sätta upp egna krav på OTAs och att de snabbt ordnar upp problem för deras skull kan en mindre kedja ha mycket svagare förhandlingsstyrka att ställa krav efter.

4.2 Hotell och OTAs – bittra fiender eller allierade partners?

Det faktum att OTAs är en spelare att räkna med är alla respondenter eniga om. Reaktionerna på deras framväxt varierar mellan nyfikenhet och oro. Iréne Olsson & Oskar Peterson medger att de har blivit en allt viktigare kanal för fritidsresenärer och väljer att betona fördelarna med detta. Emanuele Fedele berättar:

De försöker utvecklas och få mer och mer plats. (---) Jag kan säga att jag, som konsument, inte har något emot det för jag tycker det är väldigt bra när jag ska åka till exempelvis Tyskland och inte har koll på vilka hotell som finns. (---) Så det är klart som konsument tycker jag det är jättebra. Som hotell, kanske mindre bra.¹³³

Denna åsikt får medhåll av Carina Wallén som menar att OTAs allt större makt inte är bra för hotellen. Morgan & Hunt håller med om att makt inte hör hemma i relationer som dessa utan bör byggas på samarbete och förtroende. Reaktionerna på OTAs är alltså blandade men alla är

¹³² Iréne Olsson & Oskar Peterson 2012-04-26

¹³³ Emanuele Fedele 2012-04-18

enade om att det är gynnsamt för konsumenterna men inte för hotellen på grund av de höga provisionerna.

Respondenterna har lite olika inställningar till huruvida relationen mellan dem och OTAs kan definieras som ett samarbete eller ej. Carina Wallén tycker inte alltid att det kan liknas vid ett samarbete då OTAs sätter alla regler. Detta skulle kunna ses som ett opportunistiskt beteende från OTAs sida vilket enligt Morgan & Hunt underminerar förtroendet i relationen och leder till en osäkerhet hos hotellet.

De dumpar priserna, de hotar och säger 'nu har vi hittat ett annat pris som är lägre någon annanstans så nu ska vi ha lägre än det'. Det är inte jag som styr eller hotellet som styr utan det är de som styr. Sen finns det ju sämre och bättre Online Travel Agents. Det finns de som är lite hyggligare än andra. (---) (...) jag vill inte namnge någon men det finns de som styr på ett bättre sätt där vi själva får avgöra vilket pris vi lägger ut. Det tycker vi naturligtvis är bättre. Vi kan höja och sänka priserna som vi vill där men andra ställen kan vi inte göra det, då ska vi hela tiden ha lägsta pris oavsett vem som bokar.¹³⁴

Den beskrivna situationen skulle kunna ses ur ett maktperspektiv där OTAs har så pass stor makt över hotellet att dessa kan få hotellet att sätta priser som de annars inte skulle sätta. I det här fallet är det tal om utövande av makt genom tvång, vilket enligt Lukes innebär att få någon att foga sig genom hot¹³⁵. OTAs är så viktiga för hotellet att hotet om att tas bort från dem tvingar dem att spela på OTAs villkor. För mindre hotell kan alltså relationen till OTAs vara allt annat än ömsesidig men bilden av OTAs kan också nyanseras då det konstateras att det finns vissa aktörer som är mer samarbetsvilliga än andra. Det kommer dock fram att relationen till OTAs är viktig för Mäster Johan oavsett styrsätt och att den ständigt är närvarande i det dagliga arbetet på hotellet.

Den finns naturligtvis nästan dagligen (kontakten, *förf. förtydligande*). Man har ju en relation till dem eftersom det handlar om våra rum. Vissa har man en bättre relation till, dem kan man säga till i förväg att 'nu behöver vi close-out days', att man stänger helt, 'kan vi flytta våra allotments den 23 augusti till den 24 augusti så istället för fyra rum får ni åtta rum den dagen men just den 23:e behöver jag dem' och vissa accepterar det, 'ja, det bestämmer ni själva' liksom och då kan man göra det. Den relationen är mycket bättre än de som tvingar en till att inte kunna göra så.¹³⁶

Här kommer det fram att relationen faktiskt kan byggas på samarbete även om den ena parten är ett mindre privatägt hotell. Det visar sig också att inflytande är allt som verkar krävas för att relationen ska definieras som god. När det gäller andra OTAs är det hårdare villkor och

¹³⁴ Carina Wallén 2012-04-19

¹³⁵ Lukes 2008, s. 30

¹³⁶ Carina Wallén 2012-04-19

respondenten säger "Med de stora jättarna då är det 'take it or leave it', där har du ingenting att säga till om (...)"¹³⁷. Detta kan tolkas som att större OTAs använder sin styrka som grund för maktutövning gentemot mindre hotell. Styrka i samband med maktutövning innebär att någon kan få sin vilja igenom trots den andra partens vägran att ge med sig genom att frånta motpartens rätt att ta ställning¹³⁸. OTAs behöver inte ge sig in i diskussioner över avtalsvillkor med hotell som vill omförhandla utan de kan helt enkelt välja att utesluta dem ur avtalsförhandlingarna. Trots skillnader mellan OTAs avslutar Carina Wallén med att betona vikten av ett bra samarbete och daglig kontakt eftersom det handlar om en så viktig sak som deras rumsförsäljning. Morgan & Hunt visar i KMV-modellen att kommunikation leder till förtroende som i sin tur skapar engagemang för relationen. Att se fördelarna i relationen, det vill säga, ökad rumsförsäljning, är också en av aspekterna som bidrar till att öka engagemanget för samarbetet.

Respondenterna som representerar de stora kedjorna är inte lika kritiskt inställda till relationen mellan dem och OTAs utan är alla relativt enade i uppfattningen om att det är ett samarbete. Iréne Olsson & Oskar Peterson berättar att de har en väldigt bra relation som de är nöjda med och att de har bra kontaktpersoner som är tillgängliga för att lösa eventuella problem. Radisson Blu har dragit upp riktlinjer för hanteringen av OTAs och därför upplever de att samarbetet fungerar bra. Emanuele Fedele håller med och säger "Vi har ett bra samarbete. Och det är just för att man reglerar samarbetet."¹³⁹. Faktorerna som verkar ligga bakom ett gott samarbete mellan hotell och OTAs är ett jämnt inflytande över relationen och dess innehåll. De stora kedjorna lägger ner mer resurser på relationen med OTAs och har tydliga riktlinjer för kommunikationen dem emellan vilket enligt Morgan & Hunt är viktigt för att förtroende och engagemang ska skapas. Gemensamt för kedjorna är också att de är mer öppna inför fördelarna som relationen har att erbjuda vilket enligt KMV-modellen öppnar upp för ett större engagemang. De stora kedjorna har också större makt i förhandlingarna vilket lämnar mindre utrymme för opportunistiskt beteende från OTAs sida som annars skulle kunna leda till att förtroendet rubbas.

"Om den ena parten försöker växa sig för stor och säger 'nu vill vi ha kontroll över alla dina rum och din prissättning' så funkar inte det. (---) (...) revenue management handlar om kontroll över tillgänglighet och pris. Om du ger den kontrollen till någon annan, kan man förvänta sig att de gör ett bra jobb åt dig?"¹⁴⁰

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ Lukes 2008, s. 30

¹³⁹ Emanuele Fedele 2012-04-18

¹⁴⁰ *Ibid.*

Citatet kopplar an till de resonemang som förs ovan kring vikten av att reglera samarbetet och belyser samtidigt några av de risker som han ser med samarbetet i framtiden. Emanuele Fedele menar att de större hotellen riskerar att hamna i samma ofördelaktiga situation som de mindre hotellen befinner sig i idag om OTAs växer sig mycket större. Denna risk är kopplad till det opportunistiska beteende som togs upp tidigare som en del i KMV-modellen.

Trots att de stora kedjorna inte befinner sig i samma beroendesits som de mindre hotellen menar Andrea Andreasson att det alltid finns ett behov av att upprätthålla en god relation med OTAs. Hon berör en ganska fundamental grund i samarbetet, vilken är ömsesidigt beroende, när hon pratar om nyttan OTAs har att erbjuda hotellen. Hon exemplifierar detta genom att betona att de använder provision till att marknadsföra hotellen globalt och att de stimulerar alla rumsvarianter eftersom de har många typer av kunder. Det är viktigt att inte bli för enkelriktad och bara se på nackdelarna med försäljning via OTAs. För att förstå relationen till fullo gäller det att se på OTAs totala påverkan på verksamheten. Andrea Andreasson betonar vikten av det som Morgan & Hunt kallar delade värden. För att skapa ett engagemang för relationen krävs det att parterna ser att båda strävar mot samma mål; det vill säga att sälja fler rum och generera intäkter. En annan aspekt i modellen som berörs är relationsfördelar, vilka förekommer i form av konkurrenskraftig distribution och ökad synlighet på marknaden, och dessa bidrar till att stärka hotellets engagemang till relationen. På frågan om hur deras relation till OTAs ser ut säger Andrea Andreasson följande:

Vi har en bra relation till dem. Det är lite som jag sa att, det är lite hatkärlek. Vi är ju med så då får man löpa linan ut och försöka upprätthålla en god relation. För de kan ju som sagt bidra med väldigt stora volymer och periodvis då har de allra flesta det behovet. Jag tycker att vi har en väldigt god relation.¹⁴¹

Detta uttryckssätt är ganska typiskt för alla respondenter; det vill säga snabbheten med att påpeka nackdelarna med relationen samtidigt som det alltid slutar i en diskussion kring hur viktigt det är med ett bra samarbete. Anledningen till att många av hotellen uttrycker en osäkerhet kring relationen kan vara att OTAs sysslar med opportunistiskt beteende genom att utnyttja sin makt för att skapa obalans mellan parterna. Eftersom hotellen ser fördelarna med relationen försöker de skapa en bra kommunikation som enligt Morgan & Hunt kan leda till ett samarbete som bygger på engagemang och förtroende.

¹⁴¹ Andrea Andreasson 2012-04-20

4.2.1 Storlekens betydelse för förhandlingsstyrkan

Hur de olika respondenterna reagerar på OTAs närvaro på marknaden är olika beroende på vilken typ av hotell de representerar. Ägandeförhållanden och kedjetillhörighet är två faktorer som verkar spela stor roll i vilken förhandlingsstyrka hotellen har i förhållande till OTAs och därför kan eventuellt storleken sägas ha betydelse för vilken typ av förhållande som etableras mellan parterna. Iréne Olsson & Oskar Peterson menar att Radisson Blu Malmö har stor förhandlingsstyrka gentemot OTAs eftersom förhandlingar sker på central nivå med kedjan som helhet. Detta betyder att OTAs inte kan använda sig av den styrka som Lukes menar kan utgöra en grund för makt eftersom de möter en jämlike i centrala förhandlingar. De fortsätter berätta att OTAs ibland närmar sig på hotellnivå för att försöka vinna ett övertag men att detta aldrig lyckas på grund av kedjans policier gentemot tredje part. Andrea Andreasson håller till viss del med om att kedjetillhörigheten kan leda till större påverkan i förhandlingar med OTAs och säger följande:

Det är lite blandat med hur stor påverkan man har men absolut kan man påverka. Men ofta skiljer det ändå ganska mycket i procent mot vad du har i bokningar som kommer via din egen hemsida. Så det är ändå en ganska stor del som går bort.¹⁴²

Svaret tyder på en viss osäkerhet kring hotellets styrka och visar att storleken inte behöver vara en garanti för att få sin vilja igenom i förhandlingar. Scandic har en liknande central policy när det kommer till OTAs och Emanuele Fedele talar om priser på ett sätt som signalerar mer självsäkerhet och inflytande i processen.

Men det kan de inte göra med våra rum (rabattera, *förf. förtydligande*). Säg att du har ett pris på 1500 kronor och det skickas upp till deras system. Om de rabatterar det priset förlorar de pengar och det skulle de aldrig göra. Jag måste ha mina 1500 kronor för det rummet. Dessa erbjudanden är någonting man kommer överens om. Vi gillar inte att arbeta med erbjudanden till OTAs.¹⁴³

Han menar i detta citat att OTAs måste sälja till deras priser och allt annat innebär att den tredje parten går med förlust. Citatets innebörd är väldigt bestämt och hotellets mer jämlika position gentemot OTAs lyser igenom. Han fortsätter dock med att dela med sig av tidigare erfarenheter från mindre hotell där OTAs har kunnat styra och ställa stora krav utan vidare.

Men det är klart någon så stor som Expedia vill påverka. Jag har suttit i förhandling med Expedia på något mindre hotell i Italien och det är väldigt svårt för det blir inget samarbete. De kommer och säger att 'jag vill ha 30 procent rabatt i januari på

¹⁴² Andrea Andreasson 2012-04-20

¹⁴³ Emanuele Fedele 2012-04-18

alla rum på ditt hotell' och då säger du nej. Då säger de såhär att 'vi kanske ska avsluta samarbetet' och då står du där och vet att du räknar med 15 procents beläggning från deras bokningar och så säger du 'okej, men ni kan få si och så'. Det är klart, sitter man på Scandic så kan man säga nej. För de har ett intresse av att finnas.¹⁴⁴

Detta citat visar tydligt att hotellets storlek är en viktig faktor som spelar in i maktförhållandet mellan hotell och OTAs. I detta exempel utövar OTAs vad Lukes kallar tvångsmakt genom att hota med att avsluta avtalet. Eftersom hotellet befinner sig i en beroendesituation måste de foga sig till OTAs villkor. En sådan relation bygger inte på förtroende och enligt KMV-modellen finns det en risk för att bristen på tillit underminerar hela engagemanget för relationen vilket leder till konflikt och avslut. Det intressanta här är också att OTAs intressen lyfts fram som en del i ekvationen. Eftersom OTAs vill vinna marknadsandelar och växa sig större måste de ha så många hotell som möjligt anslutna till sig; ju fler hotell desto större makt. Om en större kedja skulle vägra att vara med lämnar de ett större tomrum efter sig än om ett litet hotell väljer att avstå. I en sådan situation ligger det i OTAs intresse att skapa ett engagemang för relationen och därför väljer de att inte använda sig av tvångsmakt med risken att de tappar tillit. Frånvaron av maktutövning och opportunistiskt beteende kan vara en av anledningarna till att de stora kedjorna faktiskt visar ett engagemang för deras relationer med OTAs.

Carina Wallén menar att det är OTAs som styr helt och hållet och tror att Mäster Johans ringa storlek är anledningen bakom deras svaga förhandlingsstyrka.

Det är de som styr (...). Vi kan heller inte leva utan dem för syns man inte så finns man inte. Men de sätter hela tiden reglerna på hur det ska vara och det blir värre och värre, tyvärr. Det är naturligtvis bättre för gästen men inte för hotellet. (---) De dumpar priserna, de hotar och säger 'nu har vi hittat ett annat pris som är lägre någon annanstans så nu ska vi ha lägre än det'.¹⁴⁵

Verkligheten för Mäster Johan ter sig ganska lik den som Emanuele Fedele hade upplevt på tidigare arbetsplatser. Citatet visar tydligt att storleken på hotellet försämrar deras möjlighet att förhandla och att de tvingas ge efter för hot. Carina Wallén tror att det finns skillnader i förhandlingsstyrka mellan stora kedjor och privatägda hotell men menar samtidigt att alla hotell troligen hyser samma känslor för OTAs. Oavsett storlek känner alla respondenter av att OTAs hela tiden försöker förhandla fram exklusiva erbjudanden samtidigt som de tar höga provisioner. Hur stor press OTAs kan utöva på varje hotell beror dock på hur maktbalansen

¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ Carina Wallén 2012-04-19

mellan parterna ser ut samt vilket ömsesidigt engagemang som finns för relationen.

4.2.2 OTAs – ett marknadsföringsverktyg med enorm slagkraft

Alla våra respondenter var överens om hur viktigt det är att synas på OTAs med exponering som den största anledningen. Iréne Olsson & Oskar Peterson beskriver OTAs som en allt viktigare kanal eftersom många gäster idag bokar via Internet istället för att ringa direkt till hotellet. Carina Wallén menar att ”Marknadsföringsmässigt så är det ovärderligt, det är väldigt bra värde.”¹⁴⁶ och utvecklade att det positiva med OTAs är just synligheten och att gästen kan boka rum på hotellet utan att ha någon tidigare kännedom om hotellet. Emanuele Fedele var inne på samma spår;

Om du åker till Madrid och säger Scandic så är det ingen som känner till det. Då kan det vara bra att finnas på Expedia för när spanjorerna då ska boka får de alla hotell i Malmö och de ser att Scandic i Malmö har bra recensioner.¹⁴⁷

Citatet visar att det inte spelar någon roll om du är ett litet privatägt hotell eller en stor kedja. Andrea Andreasson utvecklar föregående resonemang med möjligheten att nå nya gäster som inte känner till kedjan.

Det positiva är att du kommer ut till marknader som du inte skulle nå annars. Eftersom de har sådana resurser. Man får ju tänka att de trots allt använder en del av provisionen till att marknadsföra sig till ställen där du annars inte skulle nå ut eller har resurser att bearbeta. Sedan har de ju en ganska stor kundspridning då de har olika typer av (kunder, förf. förtydligande) och du kan stimulera alla dina rumstyper. Det finns köpare för alla rumstyper, både budgetrum och deluxerum som vi säger. Så du har ett ganska stort spann inom främst leisuresegmentet och det tycker jag är positivt.¹⁴⁸

Citaten visar hur lika respondenterna ser på de fördelar som denna tredje aktör för med sig och hur viktigt det är att de finns representerade på de olika OTAs. Flera av respondenterna menar även att de får en möjlighet att utforska marknader som de på egen hand inte är verksamma på. Carina Wallén fastslår att ”Syns man inte, finns man inte”¹⁴⁹ och binder ihop andras resonemang om hur medvetna de är om hur utbredda OTAs har blivit och att hotellen i princip är beroende av att synas på deras sidor för att inte missa gäster.

Vid intervjuerna framkom det att medverkan på de största OTAs är lite av ett måste för alla hotell. Iréne Olsson & Oskar Peterson menar att det är en viktig distributionskanal som

¹⁴⁶ Carina Wallén 2012-04-19

¹⁴⁷ Emanuele Fedele 2012-04-18

¹⁴⁸ Andrea Andreasson 2012-04-20

¹⁴⁹ Carina Wallén 2012-04-19

ingen vågar att inte synas på eftersom det finns en risk att gå miste om en stor volym av gäster. Men när vi frågade respondenterna från Scandic och Radisson Blu Malmö lade de båda till att det är av ännu större vikt för mindre kedjor eller enskilda hotell att finnas representerade på OTAs.

OTAs närvaro beror på vilken kedja man jobbar för. Ta ett mindre hotell till exempel; de har väldigt stor nytta av OTAs eftersom de är lokalt ägda hotell som inte syns. Det är inte troligt att det kommer en gäst från USA som ska boka i Malmö och väljer att gå in på just hemsidan för det lilla hotellet. Så för dem är det bara bra att synas på OTAs, eftersom att de får en marknadsandel som de aldrig hade nått annars. Tar du en stor kedja som Hilton till exempel så har de inget intresse av att sälja sina rum via Expedia, Booking.com eller något för de har ett brand som är så starkt så de når kunden i USA som vill bo i Malmö utan problem.¹⁵⁰

Ja precis, det är ju ännu viktigare om du är en mindre kedja (...). Vi har ju alltid folk som känner till oss automatiskt och som väljer Radisson när de ser att det finns ett Radisson i stan. Men är du ett litet individuellt svenskt namn så är det ju ännu viktigare att synas. Men det är ju för oss jätteviktigt också att synas på sidorna. Sen har vi den fördelen när man går in på sidan att man känner igen varumärket.¹⁵¹

Citaten från dessa lite större kedjor visar att mindre hotell har mest att vinna med att vara representerade på OTAs men att oavsett hur stor och välkänd en kedja är behöver den finnas representerad på sina destinationer för att visa för gästen att de finns. Ett starkare varumärke anses dock ge en ytterligare förmån även på dessa tredje parters sidor.

4.2.3 Transaktionen - om allotment och riskfördelning

Transaktionen mellan hotell och OTAs kan se ut på lite olika sätt och de avtal som våra respondenter har varit med och förhandlat fram verkar innehålla ganska skilda villkor när det kommer till allotment-rum. De flesta av respondenterna ogillar detta avtalsvillkor och den allmänna meningen tycks vara att detta inte är önskvärt och bör undvikas. Tohet *al* tar upp merchant-modellen och agency-modellen som två typiska avtalsmodeller mellan OTAs och hotell men frågan är vilken modell som är bäst lämpad för att beskriva den existerande relationen. Respondenterna medger att betalning oftast sker via OTAs vilket tyder på en merchant-modell, men samtidigt är de noga med att påpeka att det inte rör sig om några uppköp till så kallade grossistpriser. I de flesta fall säljer OTAs till samma pris som hotellet själv gör. Alla respondenter är eniga om att avtalen med OTAs är skrivna på provisionsbasis vilket tyder på att det skulle röra sig om agency-modellen. För att förklara relationen bör istället Castellani & Mussonis avtalstyper "allotment" och "free sale" användas.

¹⁵⁰ Emanuele Fedele 2012-04-18

¹⁵¹ Iréne Olsson & Oskar Peterson 2012-04-26

De större aktörerna har till viss mån förhandlat bort allotment-rum från avtalen med OTAs. Scandic har lyckats hålla sig undan detta och Emanuele Fedele säger att de inte använder sig av allotment-rum överhuvudtaget. Excellent är inne på samma spår och Andrea Andreasson menar att de inte heller sysslar med detta. Av dessa uttalanden är det lätt att härleda användningen av allotment-rum till debatten kring förhandlingsstyrkan hos små respektive stora hotell men faktum är att Radisson Blu Malmö erkänner att de i enskilda fall arbetar med allotment-rum. Iréne Olsson & Oskar Peterson medger följande ”*Det kan kanske vara två rum på vissa, men det är väldigt sällan. Det är för att de måste ha det för att kunna ladda in det i sina system.*”¹⁵² men tillägger att det sker så lite som möjligt och att de har relativt lång relesetid. De stora kedjorna är med andra ord relativt lika i deras inställning samt hantering av allotment-rum. Det verkar skilja sig något för Mäster Johan vars ägandeförhållanden är annorlunda. Carina Wallén uppfattar allotment-rum som något ofrånkomligt.

De har ju oftast allotment vilket gör att man kan inte ta bort de rummen utan de säljs inte då till det priset som jag vill, de säljs till lägsta priset för det har de bestämt. (---) Det måste man ha, du kommer inte undan det och sen kan man ju då förhandla ner för att många hotell kanske har väldigt många rum där. Du har ett visst antal allotments och sen har du någonting som heter freesale där du lägger till rum om du känner du har låg beläggning, då kanske inte de fyra rummen till exempel på något ställe räcker utan jag vill ha in fler bokningar. Då är jag i en beroendesits av att de ska sälja rum till mig och då kan jag lägga in flera rum och så får man se om de säljer dem eller inte.¹⁵³

Allotment-rum framstår inte som ett aktivt val för detta hotell och OTAs kan ha haft detta som villkor för att de ska få synas på deras hemsidor.

Det påverkar ju det att man inte kan sälja alla (...) rum till dem, vi sätter ett väldigt fåtal rum till dem. Du har ju fyra rum där kanske och fyra rum på nästa och så vidare, vilket gör att man måste höja priserna på de andra rummen vilket drabbar de gästerna som inte bokar den vägen, vilket är orättvist.¹⁵⁴

Även om hotellet har få allotment-rum hos varje OTA kan det bli problematiskt i situationer då de har sålt ut hotellets alla rum på egen hand eftersom att det finns så många olika aktörer. Vissa OTAs tillåter i sådana fall att hotellet flyttar allotment-rummen till en annan dag medan andra är lite hårdare, vilket innebär att hotellet tvingas köpa upp rummen själv för att det inte ska bli överbokat. Cross menar att kapacitet ska sparas till de mest värdefulla kunderna och att det är vid brister på kapacitet som hotell har de största möjligheterna att öka sina intäkter.

¹⁵² Iréne Olsson & Oskar Peterson 2012-04-26

¹⁵³ Carina Wallén 2012-04-19

¹⁵⁴ *Ibid.*

Hotellens negativa inställning till allotment-rum skulle kunna bero på att de binder upp sig till att sälja rum till ett lågt pris trots hög efterfrågan vilket underminerar deras prissättning och förmåga att vinna överskottsvärdet från värdefulla kunder som bokar i sista minuten. När det gäller releasetid berättar Carina Wallén att den kan variera mellan allt från en vecka till ett dygn, och tillägger att det kan bli problem att sälja rum med så kort varsel som ett dygn.

I detta fall kan det vara förståeligt att allotment-modellen uppfattas som problematisk. Castellani & Mussoni menar att allotment-modellen bygger på principen om risksfördelning mellan båda avtalsparterna men frågan är om inte OTAs åtagande är lite löst reglerat. OTAs förbinder sig att sälja ett visst antal rum under en begränsad tid men dessa är så pass få att det många gånger inte är någon svårighet, och skulle de dessutom misslyckas återgår de osålda rummen till hotellens ansvar igen. Osäkerheten hos hotellen ligger i huruvida de bör överboka i sina egna system för att kompensera för eventuellt osålda rum hos OTAs eller riskera att stå med tomma rum på ankomstdagen. Ett sätt för hotellen att undvika denna problematik är att skriva "free sale"-avtal som enligt Castellani & Mussoni innebär att OTAs köper upp rum i förväg vilket resulterar i att risken förflyttas till dem. Sannolikheten att OTAs skulle ta sig an en sådan stor risk är dock väldigt liten och det skulle säkerligen krävas väldigt låga inköpspriser för att väga upp risken. Frågan är om det skulle vara försvarbart att sälja ut sina rum till så låga priser. Andra faktorer som bör väga in i beslutet är kontroll och konkurrens. Genom att låta OTAs köpa upp rum av dig skapas direkt en ny konkurrent som säljer en produkt identisk med din egen samtidigt som du förlorar all kontroll över prissättningen av din produkt.

5. Diskussion

I föregående avsnitt har olika arbetsmetoder inom revenue management identifierats och analyserats i förhållande till OTAs framväxt på marknaden. Med hjälp av det resultat som kommit fram i analysen ämnar detta avsnitt att diskutera våra slutsatser och besvara uppsatsens frågeställningar. Slutligen reflekterar vi över vårt kunskapsbidrag och argumenterar för uppsatsens relevans. Här lyfter vi blicken för att se på slutsatserna ur ett omvärldsperspektiv. Vi gör en diskussion kring den problematik som kan komma att utvecklas inom branschen och med denna utgångspunkt presenteras uppslag till vidare forskning.

5.1 Presentation av slutsatser

Vårt syfte med uppsatsen har varit att undersöka hur OTAs påverkar hotellens sätt att arbeta med revenue management. För att undersöka hur hotellen upplever OTAs närvaro på marknaden samt vilken hänsyn de måste ta till dessa har vi arbetat med frågeställningar som berör både revenue management och relationen mellan parterna. I analysen framkom att revenue management är ett kraftfullt verktyg för hotellen att optimera sina intäkter med och att differentierad prissättning är nyckeln bakom dess framgång. Studien har visat att OTAs har en begränsande inverkan på hotellens användning av revenue management. Vidare kan det konstateras att en bra relation mellan parterna är beroende av en jämn maktbalans. Nedan kommer dessa slutsatser att diskuteras mer ingående.

5.1.1 Differentierad prissättning – ett offer i relationen

OTAs framväxt har inneburit stora förändringar i distributionen av hotellnätter vilket har resulterat i utmaningar med differentierad prissättning. Avtal mellan hotell och OTAs kan se olika ut gällande priser; i vissa fall gäller rörliga priser och i andra kan det vara aktuellt med fasta priser. Hotellen har inte full kontroll över sin prissättning eftersom de inte alltid kan påverka alla priser som ligger ute på alla bokningskanaler vid ett visst tillfälle. Detta innebär att de inte kan utnyttja differentierad prissättning på ett lika effektivt sätt. Vid låg efterfrågan kan hotellet inte sänka priserna på specifika kanaler för att stimulera extra försäljning på grund av rate parity och vid hög efterfrågan går de miste om det överskottsvärde som deras mest värdefulla kunder är villiga att betala. Visserligen kan hotell höja sina priser vid hög efterfrågan utan att riskera att bryta rate parity-avtalet med OTAs men det kommer ändå ligga ute rum till lägre priser på OTAs. Detta innebär att rummen istället säljs via OTAs samtidigt som det finns en risk att gäster tappar förtroende för hotellets prissättning.

I samband med att hotell skriver avtal med OTAs är det vanligt att parterna ingår i rate parity som innebär att det ska finnas en pristransparens där alla priser är samma oavsett distributionskanal. Många av hotellen föredrar att arbeta på detta sätt på grund av risken att gästerna annars ska känna sig vilseledda, samtidigt som de får bättre koll på prissituationen. Arbetet med rate parity är dock komplicerat och komplexiteten ökar ju fler OTAs som hotellen har avtal med. Det finns en risk att den administrativa bördan med att hålla rate parity leder till att hotell blir mindre rörliga i sin prissättning. En full satsning på optimal prissättning hamnar i skymundan och istället blir det viktigare att lyckas hålla rate parity. Eftersom differentierad prissättning leder till större svårigheter att hålla rate parity kan priserna sägas bli mer statiska, vilket underminerar revenue management som metod. En intressant aspekt kring detta är varför rate parity måste hållas på OTAs villkor. Varför är det hotellen som måste göra allt arbete för att hålla paritet i förhållande till OTAs priser och inte tvärtom? Rate parity på hotellets villkor skulle innebära att de återfår kontrollen över sin prissättning och att det ligger på OTAs ansvar att se till att deras priser stämmer överens med hotellens satta priser.

Majoriteten av respondenterna menar att priset på ett erbjudande är som lägst i början och att det sedan stiger för att bli som högst på ankomstdagen, detta är alltså deras syn på värdecykeln. När det gäller OTAs är de, liksom hotellen själva, duktiga på att sälja earlyerbjudanden men när det börjar närma sig ankomstdagen finns det hos OTAs en vilja att sälja ut rum till ett sista minuten-pris. Detta kan antas bero på att de hellre vill få sålt rummen och få provision än att rummen ska lämnas tillbaka till hotellen för försäljning. OTAs arbetssätt går mot principerna för revenue management och försvagar hotellets prismekanism.

Ett annat vanligt förekommande avtalsvillkor är allotment-rum. Allotment-rum leder till framförallt tre svårigheter i arbetet med revenue management. För det första (1) innebär det att möjligheten att anpassa pris efter efterfrågan hämmas. För det andra (2) försvårar det att spara kapacitet till de mest värdefulla kunderna. För det tredje (3) innebär den korta releasetiden på osålda rum en obalans i kontrollen över kapaciteten. Det kan vara svårt att prognostisera för detta, vilket medför att försäljningsbeslut inte kan grundas på lika tillförlitlig information.

Med utgångspunkt i ovanstående diskussion kan vi dra slutsatserna att OTAs påverkan på hotellens revenue management främst rör differentierad prissättning. Avtalsvillkor som rate parity och allotment-rum underminerar grundprinciperna i revenue management och leder till svårigheter för hotellen att kontrollera både pris och tillgänglighet.

5.1.2 Allierade eller fiender – maktbalansen avgör

Alla respondenter är eniga om att relationen med OTAs är viktig att ta till vara på och menar att det finns så pass mycket att vinna med förhållandet att det är värt att vårda. Trots denna samstämmighet kan två olika synsätt på relationen mellan parterna urskiljas.

Det första perspektivet tyder på att OTAs pendlar mellan att utöva makt genom tvång respektive styrka gentemot mindre hotell för att vinna överhanden i beslutssituationer. Det antas finnas en obalans i beroendeförhållandet mellan parterna där mindre hotell har mycket mer att förlora om relationen avslutas än vad OTAs har. Detta kan förklaras tydligare genom att OTAs har ett opportunistiskt beteende och att detta, tillsammans med bristen på delade värden, leder till ett svagt förtroende mellan parterna. Detta gör i sin tur att engagemanget för relationen minskar vilket skulle kunna resultera i att den fortsätter med viss osäkerhet eller att relationen avslutas. Men eftersom de små hotellen tydligt kan identifiera de fördelar som relationen för med sig väljer de att skapa en öppen kommunikation, vilket kan öka både deras förtroende och vilja att fortsätta relationen.

Det andra perspektivet betonar att det finns ett ömsesidigt samarbete mellan parterna. Denna syn förespråkas framförallt av respondenterna från de stora kedjorna som har större förhandlingsstyrka i förhållande till OTAs. En jämn maktbalans förhindrar opportunistiskt beteende från OTAs sida vilket leder till att parterna lättare hittar delade värden och gemensamma mål. Båda parterna ser fördelar med relationen; hotellen ser ökad synlighet och större försäljning medan OTAs ser en möjlighet att växa i fler anslutna hotell. Stora kedjor har dessutom vanligtvis centrala policier som styr kommunikationen vilket förbättrar samarbetet. Alla ovannämnda faktorer bidrar till att skapa ett större engagemang för relationen.

Det är viktigt för hotellen att synas på rätt sätt hos OTAs eftersom de är ett ovärderligt marknadsföringsverktyg som bidrar till att exponera hotellen på nya marknader. Detta, tillsammans med möjligheten till ökad volymförsäljning, är den bakomliggande drivkraften till att hotell väljer att ansluta sig till OTAs. Styrkan med OTAs kan kopplas till deras storlek och de enorma resurser som kommer med en så pass stor organisation. Detta är givetvis positivt för hotellen ur ett marknadsföringsperspektiv men det utgör en stor risk rent marknadsmässigt. Några av respondenterna uttryckte en oro över att utbudet av OTAs blir allt mindre på grund av att ett fåtal aktörer köper upp sin konkurrenter. Det är viktigt att vara medveten om vilka konsekvenser detta kan få i framtiden.

Diskussionen kring makt och samarbete leder fram till slutsatserna att det i vissa fall kan finnas ett maktövertag som grundar sig i OTAs storlek och om denna utnyttjas kan det leda till en osäker relation. Faktorer som relationsfördelar, kommunikation och delade värden kan

dock överbygga eventuella tillitsproblem och skapa ett engagemang för relationen. Lyckas parterna med detta kan de med gott samvete kalla relationen för ett samarbete.

5.2 Förhållandet mellan hotell och OTAs – ett aktuellt ämne

I vår studie har vi undersökt hur förhållandet mellan hotell och OTAs påverkar hotellens arbete med revenue management. Denna relation är ytterst komplex och innehåller flertalet aspekter av vilka vi har valt att avgränsa oss till det ekonomiska perspektivet för hotellen. Slutsatserna som dras i detta arbete grundas enbart utifrån detta perspektiv och tar inte hänsyn till andra eventuella fördelar och nackdelar i denna relation. En snäv avgränsning har gjort det möjligt för oss att gå på djupet gällande den påverkan OTAs har för hotellens arbete med revenue management. Detta anser vi är en viktig del i förhållandet mellan hotell och OTAs som med all rätt bör uppmärksammas.

Redan i ett tidigt skede fann vi forskning som pekar på att OTAs framväxt för med sig vissa effekter på hotellen som är värda att undersöka. I slutet av vårt arbete med denna uppsats uppmärksammade en av våra respondenter oss på en nypublicerad artikel som berör vårafrågeställningar. Artikeln publicerades i branschsammanhang och belyser nutidssituationen med problematik kring OTAs storlek och att marknadssituationen börjar likna oligopol. Detta innebär att OTAs makt ökar medan hotellen förlorar kontroll. Artikeln beskriver även att den europeiska branschorganisationen Hotrec som reaktion på detta har satt upp riktlinjer för distribution på OTAs.¹⁵⁵ Det faktum att den här typen av artiklar publiceras tyder på att det finns en ökad medvetenhet kring ämnet och sätter vår uppsats i ett nutidsorienterat sammanhang.

Resultatet av vår studie har mycket gemensamt med den publicerade artikeln som diskuterades ovan och det kan antas att våra respondenters verklighet delas med resten av hotellbranschen. Alla medverkande hotell delade samma generella inställning till OTAs och Hotrecs initiativ indikerar att denna syn är gemensam för alla aktörer i branschen.

Troligtvis ser förhållanden mellan hotell och OTAs relativt lika ut oavsett destination och marknad. Studien har visat att relationen mellan parterna inte alltid är gynnsam och lyfter fram makt som en del i ekvationen. Maktbalansen mellan dessa två typer av företag kan vara ojämn vilket ofta leder till att den starkare parten utnyttjar sin styrka på bekostnad av den svagare. I den rådande marknadssituationen tenderar OTAs att växa sig större vilket får stora konsekvenser för hotellens beroendesituation.

¹⁵⁵ Hotelmarketings hemsida, 2012-05-11

Vår uppsats lyfter fram att hotellens sätt att arbeta med revenue management hämmas genom att den differentierade prissättningen påverkas kraftigt av avtal med OTAs. Centrala avtalsvillkor som rate parity och allotment-rum begränsar tillämpningen av den grundläggande principen som bygger på att balansera utbud och efterfrågan med pris. Vårt bidrag öppnar upp för ökad medvetenhet om de begränsningar som avtalen med OTAs innebär för revenue management.

5.3 Resan fortsätter – funderingar om framtiden

Under arbetets gång har flera tankar dykt upp men det är främst två typer av problematik som har fångat oss. Den ena rör det fokus som OTAs idag främst har på leisure-segmentet och den andra handlar om en eventuell förändring av marknadssituationen.

Vår första fundering rör OTAs som i nuläget främst är riktade mot försäljning till privatresenärer. Hotell med affärsresenärer som största inkomstkälla påverkas inte lika mycket av OTAs som de hotell som är mer beroende av privatresenärer. En intressant utveckling kan tänkas vara att OTAs utvidgar sin verksamhet till att även erbjuda tjänster specifikt anpassade för affärssegmentet. Som det ser ut idag är det i många fall smidigare för företag att ha direkt kontakt med hotell i avtalsförhandlingar, men detta kan ändras om OTAs utvecklar ett smidigt alternativ för företag. OTAs har växt mycket på den senaste tiden och det är ingenting som står i vägen för vidare utveckling, med andra ord kan detta tänkas utgöra ett verkligt hot inom en snar framtid.

Den andra funderingen rör vårt konstaterande att ju större OTAs blir desto större makt får de i förhållandet till varje enskilt hotell. Dagens marknadssituation visar att OTAs minskar i antal men ökar i storlek – en konsekvens av att de största aktörerna köper upp de mindre företagen. Denna nya marknadsform beskrivs bäst som oligopol och har en negativ inverkan på den fria konkurrensen. Det finns redan obalans i makten och det verkar inte finnas en naturlig bromskloss för denna utveckling. Om marknadssituationen fortsätter denna utveckling kommer; marknaden stanna vid oligopol, marknaden utvecklas till monopol eller OTAs rentav att köpa upp hotell?

5.4 Vidare forskning

För att kunna dra slutsatser kring den totala relationen mellan hotell och OTAs behöver alla aspekter av förhållandet studeras och analyseras. Vårt teoretiska bidrag rör den ekonomiska situationen för hotellen men detta är endast en aspekt sett från deras perspektiv. Det finns tre spelare i detta förhållande; hotell, OTA och konsument. Utifrån dessa olika perspektiv kan

även andra forskningsfält som till exempel marknadsföring, service recovery, kundlojalitet och kundrelationer studeras. Det finns många intressanta uppslag till vidare forskning och ett av dessa anser vi vara att närmare undersöka branschstrukturen och förhållandet mellan aktörerna på marknaden. En sådan undersökning skulle kunna grundas på de marknadsförändringar som i skrivande stund pågår där marknadsformen rör sig mot oligopol.

Utöver teoretiska uppslag för vidare forskning har vi även funnit en möjlighet till utveckling av metodteorin. Under insamlingen av empirin tycker vi oss ha funnit ett metodologiskt tomrum. Mycket av den skrivna metodlitteraturen är väldigt begränsad till traditionella tillvägagångssätt och vi menar att detta bidrar till att, i uppsatser, tvinga fram inkorrekta definitioner av insamlingsprocessen. Vi hade svårt att kategorisera vår studie av hemsidor och menar att denna metod inte är tillräckligt utvecklad rent teoretiskt. Detta är ett område som bör utvecklas då Internet blir en allt vanligare källa för observationer.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (2011). Kvalitativa metoder i samhällsvetenskapen. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (red.)*Handbok i kvalitativa metoder*(ss. 10-18). Malmö: Liber.
- Berg, Martin. (2011). Netnografi. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (red.)*Handbok i kvalitativa metoder* (ss. 118-130). Malmö: Liber.
- Bryman, Alan.(2007).*Samhällsvetenskapliga metoder*.Malmö: Liber.
- Butscher, Stephan A., Vidal, David & Dimier, Charles.(2009).Managing hotels in the downturn: Smart revenue growth through pricing optimization. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 8:5, s. 405–409.
- Castellani, Massimiliano & Mussoni, Maurizio. (2007). An Economic Analysis of Tourism Contracts: Allotment and Free Sale. I Matias, Alvaro, Nijkamp Peter & Neto, Paulo.*Advances in Modern Tourism Research*(pp. 51-85). Heidelberg: Physica-Verlag GmbH & Co
- Choi, Sunmee & Kimes, Sheryl E. (2002).Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 43:3, s. 23-31.
- Choi, Sunmee & Mattila, Anna S. (2004).Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness. *Journal of Revenue and PricingManagement*, Vol. 2: 4, s. 303–31.
- Cross, Robert G. (1997).*Revenue Management: Hardcore tactics for market domination*. New York: Broadway Books.
- Cross, Robert G., Higbie, Jon A. & Cross, David Q. (2009). Revenue Management's Renaissance A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 50:1, s. 56-81
- Eriksson-Zetterquist, Ulla & Ahrne, Göran. (2011). Intervjuer. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter.(red.) *Handbok i kvalitativa metoder*(ss. 36-57).Malmö: Liber.
- Finch, Howard J., Becherer, Richard C. & Casavant, Richard. (1998).An option-based approach for pricing perishable services assets. *Journal of Services Marketing*, Vol. 12: 6 s. 473 – 483
- Hayes, David K. & Miller, Allisha A. (2011).*Revenue management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jeong, Miyoung & Jeon Myunghee Mindy. (2008). Customer Reviews of Hotel Experiences through Consumer Generated Media (CGM). *Journal ofHospitality & Leisure Marketing*, Vol. 17:1-2, s. 121-138.
- Lukes, Steven.(2008).*Maktens ansikten*.Göteborg: Bokförlaget Daidalos.

- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58:3, s. 20-38
- Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber
- Svensson, Peter. (2011). Teorins roll i kvalitativ forskning. I Ahrne, Göran & Svensson, Peter.(red.) (2011) *Handbok i kvalitativa metoder*(ss.182-193).Malmö: Liber.
- Vinod, Ben.(2004).Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 3:2, s. 178–190.
- Toh, Rex S., Raven, Peter & DeKay, Frederick. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 52: 2, s.181 – 189.
- Wirtz, Jochen, Kimes, Sheryl E., Ho Pheng Theng, Jeannette & Patterson, Paul. (2003). Revenue management: Resolving potential customer conflicts. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2:3, s. 216–226.

Elektroniska källor

Bookings hemsida.

<http://www.booking.com/>(2012-04-17, 2012-05-02)

Businessweeks hemsida.

<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/person.asp?personId=8952679&privcapId=22992798&previousCapId=120420&previousTitle=Air2Web,%20Inc.>
(2012-04-24)

Expeditas hemsida.

<http://www.expedias.se/> (2012-04-17, 2012-05-02)

Hotels hemsida.

<http://sv.hotels.com/> (2012-04-17, 2012-05-02)

Hotelmarketings hemsida.

http://hotelmarketing.com/index.php/content/article/the_european_hospitality_industry_is_calling_for_fairer_practices_in_online(2012-05-11)

Mäster Johans hemsida.

<http://www.masterjohan.com/Contact/Facts> (2012-04-24)

Radisson Blus hemsida.

<http://www.radissonblu.se/hotell-malmo/rum> (2012-04-24)

Restauratörens hemsida.

<http://www.restauratoren.se/artikel/onlineresbyr%C3%A5er-kostar-hotellen-miljarder-23163>(2012-04-04)

Excellents hemsida.

(2012-04-04)

Scandics

hemsida.<http://www.scandichotels.se/Hotels/Countries/Sverige/Malmo/Hotels/Malmo-City/?hotelpage=overview> (2012-04-24)

Muntliga källor

Carina Wallén, Sales Manager på Hotel Mäster Johan. (2012-04-19)

Emanuele Fedele, District Revenue Manager på Scandic. (2012-04-18)

Irène Olsson, Revenue Manger & Oskar Peterson, Sales Manager på Radisson Blu. (2012-04-26)

Andrea Andreasson, Revenue Manager på Excellent Hotel. (2012-04-20)

BILAGA 1 – Intervjuguide till respondenter från hotell

Introduktion

- Berätta om dig själv.
- Berätta om din roll i verksamheten.
- Berätta om ditt arbete med revenue management.

Revenue management och organisation

- Förklara hur ni definierar revenue management.
- Berätta varför ni använder revenue management.
 - Vilken betydelse har revenue management för er verksamhet?
- Hur är arbetet med revenue management organiserat? (Centraliserat? Lokalt? Oorganiserat? Reglerat?)
- Hur många personer är involverade i arbetet med revenue management?
 - Hur är uppgifterna fördelade?

Revenue management i praktiken

- Berätta om er prisstrategi.
- Diskutera de möjligheter och utmaningar som du ser med differentierad prissättning.
- Berätta om hur ni segmenterar era gäster.
- Vilka är era viktigaste kundsegment?
- Hur arbetar ni för att hålla isär segment med olika priskänslighet?
- Hur förebygger ni risken för att olika segment utnyttjar varandras erbjudanden? (Barriärer?)
- Berätta om hur ni arbetar med forecasts.
 - För hur lång tid framåt kan ni göra en trovärdig forecast?
- Vilka fördelar och nackdelar ser du med att arbeta med forecasts?
- Sammanfattningsvis, beskriv hur revenue management-processen går till. Exemplifiera genom prissättning för ett datum två månader fram i tiden.
 - Hur går de till väga idag? Hur förändras priset över tiden? Vad ligger till grund för dessa förändringar i pris?

Hotelllets relation till OTAs

- Berätta om era reaktioner på OTAs framväxt på marknaden.
- Hos vilka OTAs finns ni representerade?
- Beskriv er relation till OTAs.
- Vilket värde har OTAs som distributionskanal för er?

Hotellet strategi i förhållande till OTAs

- Berätta hur det går till när ni gör en upphandling med en OTA.
- Hur skiljer sig avtalsmodellen för olika OTAs åt?
- Hur fungerar transaktionen mellan er och OTAs?
 - Uppköp? Rumsförmedling?
- Vilka fördelar och nackdelar ser du med bokningar som kommer från OTAs?
- Hur arbetar ni för att styra bokningar till era egna system?

Positiva och negativa sidor med OTAs idag

- Vilka positiva och negativa sidor ser du med OTAs idag?
- Diskutera eventuella risker som finns gällande prissättning på OTAs. (Referenspris?)
- Berätta om er inställning till rate parity.

Framtid

- Vilka hot och möjligheter ser du med OTAs i framtiden?
- Diskutera hur du tror att revenue management kommer att utvecklas i framtiden?
- Hur tror du att er verksamhet påverkas långsiktigt av OTAs?
- Berätta hur du tror att branschen kommer att förändras i framtiden gällande dess relation till OTAs.

BILAGA 2 – Intervjuguide till respondent från OTA

Introduktion

- Berätta om dig själv.
- Berätta om X som företag.
- Berätta om din arbetsroll på X.

Organisation

- Hur lyder er affärsidé och vision?
- Vad tror du är ert vinnande koncept?
- Beskriv organisationens uppbyggnad.

Branschen

- Vilka är era största konkurrenter?
- Hur uppfattar du konkurrensen i branschen?
- Motivera vilka framgångsfaktorer du tror är viktiga i branschen?
- Berätta om hur ni har valt att positionera er på marknaden.

Relation till hotelloch kunder

- Beskriv hur det går till i processen när ni listar hotellen på er hemsida.
- Finns alla hotell i Sverige representerade hos er?
- Vad händer om ett hotell inte vill medverka på er hemsida?
- Beskriv er roll i relation till hotellen. (Rumsförmedlare eller uppköpare?)
- Hur ser ni på er relation till hotellen?
- Hur ser ni på personer som bokar via er hemsida - er kund eller hotellets gäst? Motivera!

Avtal

- Berätta hur det går till när det är dags för er att skriva avtal med ett hotell.
- Beskriv hur ett generellt avtal ser ut (förhållande mellan pris och volym, provision, prisgaranti, rumsallokering).
- På er hemsida erbjuder ni en prisgaranti. Hur påverkar detta avtalsförhandlingarna gällande era inköpspriser?
- Vem förlorar intäkten för era allokerade rum som inte blir sålda?
- Hur stor del av hotellens kapacitet får ni vanligtvis tillgång till att sälja?

Priser

- Beskriv er prisstrategi.
- Ökar priserna ju närmre ankomst eller blir det billigare att boka i sista minuten?
- Berätta om er prisgaranti och vad den innebär.
- Hur kan ni säkerställa att ni har de lägsta priserna online?
- Berätta om vilken inställning ni har till att hotell tillämpar rate parity och hur det påverkar er.
- Arbetar ni efter revenue management-principer och på vilket sätt?

Avslutning

- Berätta hur du tror att OTAs framtid i branschen ser ut.
- Är det något du vill tillägga eller tydliggöra?

BILAGA 3 – Nätobservation

Radisson Blu Malmö

Rumstyp:	Stort gästrum					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Radisson Blu Malmö	1 190 kr	1 395 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr
Hotels.com	1 190 kr	1 395 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr
Expedia	1 990 kr	1 395 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr
Booking.com	1 190 kr	1 395 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr	1032kr* 1290 kr
Rumstyp:	Buisnessclass-rum					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Radisson Blu Malmö	1 490 kr	1 695 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr
Hotels.com	1 490 kr	1 695 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr
Expedia	1 490 kr	1 695 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr
Booking.com	1 490 kr	1 695 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 590 kr

* = ej återbetalningsbart

x = slutsålt

- = inga uppgifter

Scandic Malmö City

Rumstyp:	Room					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Scandic Malmö City	1611 kr*		981 kr*	981 kr*	981 kr*	981 kr*
	1790 kr	1 790 kr	1090 kr	1090 kr	1090 kr	1090 kr
Hotels.com	-	-	-	-	-	-
Expedia	-	-	-	-	-	-
Booking.com	1521 kr*	-	926 kr*	981 kr*	926 kr*	981 kr*
	1790 kr		1090 kr	1090 kr	1090 kr	1090 kr
Rumstyp:	Familjerum superior					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Scandic Malmö City	1791 kr*		1161 kr*	1161kr*	1161 kr*	1161kr*
	1990 kr	1 990 kr	1290 kr	1290 kr	1290 kr	1290 kr
Hotels.com	1792 kr*		1161 kr*	1161 kr*	1161 kr*	1161 kr*
	1990 kr	1 190 kr	1290 kr	1190 kr	1290 kr	1190 kr
Expedia	1792 kr*		1161 kr*	1161 kr*	1161 kr*	1161 kr*
	1990 kr	1 190 kr	1290 kr	1190 kr	1290 kr	1190 kr
Booking.com	2031 kr*	-	1436 kr*	1521 kr*	1436 kr*	1436 kr*
	2390 kr		2390 kr	1690 kr	2390 kr	2390 kr

* = ej återbetalningsbart

x = slutsålt

- = inga uppgifter

Hotell Mäster Johan

Rumstyp:	Standardrum					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
First Hotel Mäster Johan	1 890 kr	1 890 kr	1 290 kr	1 290 kr	1 390 kr	1 290 kr
Hotels.com	1 990 kr	1 990 kr	1 090 kr	1 090 kr	1 390 kr	1 390 kr
Expedia	1 990 kr	1 890 kr	1 090 kr	1 090 kr	1 390 kr	1 390 kr
Booking.com	1 990 kr	1 701 kr	1 090 kr	1 090 kr	1 390 kr	1 390 kr
Rumstyp:	Buisnessrum					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
First Hotel Mäster Johan	2 090 kr	1 990 kr	1 490 kr	1 390 kr	1 590 kr	1 390 kr
Hotels.com	2 190 kr	2 190 kr	1 290 kr	1 290 kr	1 590 kr	1 590 kr
Expedia	2 190 kr	2 090 kr	1 290 kr	1 290 kr	1 590 kr	1 590 kr
Booking.com	2 190 kr	1 881 kr	1 290 kr	1 290 kr	1 590 kr	1 590 kr
Rumstyp:	Deluxerum					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		2-3 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
First Hotel Mäster Johan	2 190 kr	2 190 kr	1 590 kr	1 590 kr	1 690 kr	1 590 kr
Hotels.com	2 290 kr	2 290 kr	1 390 kr	1 390 kr	1 690 kr	1 690 kr
Expedia	2 290 kr	2 190 kr	1 390 kr	1 390 kr	1 690 kr	1 690 kr
Booking.com	2 290 kr	1 971 kr	1 390 kr	1 390 kr	1 690 kr	1 690 kr

* = ej återbetalningsbart

x = slutsålt

- = inga uppgifter

Excellent Hotel Malmö

Rumstyp:	Rumstyp A					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		3-4 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Excellent Hotel Malmö	1 495 kr	x	895 kr	895 kr	795 kr	795 kr
Hotels.com	1 495 kr	x	895 kr	895 kr	795 kr	795 kr
Expedia	1 495 kr	x	895 kr	895 kr	795 kr	795 kr
Booking.com	x	x	895 kr	895 kr	795 kr	795 kr
Rumstyp:	Rumstyp B					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		3-4 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Excellent Hotel Malmö	1 595 kr	x	995 kr	995 kr	895 kr	895 kr
Hotels.com	1 595 kr	x	995 kr	995 kr	895 kr	895 kr
Expedia	1 595 kr	x	995 kr	995 kr	895 kr	895 kr
Booking.com	x	x	995 kr	995 kr	895 kr	895 kr
Rumstyp:	Rumstyp C					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		3-4 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Excellent Hotel Malmö	1 795 kr	x	1 195 kr	1 195 kr	1 095 kr	1 095 kr
Hotels.com	1 795 kr	x	1 195 kr	1 195 kr	1 095 kr	1 095 kr
Expedia	1 795 kr	x	1 195 kr	1 195 kr	1 095 kr	1 095 kr
Booking.com	x	x	1 195 kr	1 195 kr	1 095 kr	1 095 kr
Rumstyp:	Rumstyp D					
Övernattning:	2-3 maj		2-3 aug		3-4 nov	
Genomfört:	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj	17-apr	01-maj
Excellent Hotel Malmö	1 995 kr	x	1 395 kr	1 395 kr	1 295 kr	1 295 kr
Hotels.com	1 995 kr	x	1 395 kr	1 395 kr	1 295 kr	1 295 kr
Expedia	1 995 kr	x	1 395 kr	1 395 kr	1 295 kr	1 295 kr
Booking.com	x	x	1 395 kr	1 395 kr	1 295 kr	1 295 kr

* = ej återbetalningsbart

x = slutsålt

- = inga uppgifter