



LUNDS
UNIVERSITET

REVENUE MANAGEMENT INOM HOTELLFÖRETAG
- **En studie av Revenue Management och sex hotellföretag**

Institutionen för Service Management • SMKK01 - Examensarbete kandidatnivå

FÖRFATTARE
Jack Duong

HANDLEDARE
Eva Åström
Fredrik Nilsson

SAMMANFATTNING

EXAMENSARBETETS TITEL: Revenue management inom hotellföretag – En studie av Revenue management och sex olika hotellföretag

ÄMNE/KURS: SMKK01, Examensarbete, kandidatnivå, 15 HP

FÖRFATTARE: Jack Duong

HANDLEDARE: Eva Åström och Fredrik Nilsson

NYCKELORD: Revenue management, Hotell, Prissättning, marknadsföring, långsiktiga kundrelationer, Customer relationship Management.

SYFTE: Denna studie avser att beskriva och undersöka hur olika hotellföretag arbetar med Revenue management. Vidare ämnar studien även undersöka eventuella konflikter mellan styrverktyget och skapandet av långsiktiga kundrelationer.

METOD: För att uppfylla studiens syfte har en kvalitativ forskningsstrategi valts. Den primära datainsamlingen har utgjorts av nio genomförda semistrukturerade kvalitativa intervjuer medan den sekundära utgjorts av litteratur som behandlar Revenue management och litteratur som behandlar långsiktiga kundrelationer.

TEORETISK REFERENSRAM: Den teoretiska referensramen består av grundläggande teorier om Revenue management där metoden, processen och Robert G Cross huvudprinciper samt vetenskapliga artiklar från tidsskriften *journal of pricing and revenue management* varit av särskild vikt. Vidare består den teoretiska konstruktionen även av teorier gällande customer relationship management och skapandet av långsiktiga kundrelationer och lojalitet.

EMPIRI: Det empiriska materialet består av nio utförda djupintervjuer med respondenter från olika hotellföretag i ledande befattning. De empiriska resultaten visar bland annat hur de olika företagen arbetar med Revenue management. Vidare visar materialet eventuella problem mellan verktyget och skapandet av långsiktiga kundrelationer.

RESULTAT/SLUTSATSER: Studien har visat att den ursprungliga teoretiska referensramen stämmer förhållandevis bra med det empiriska resultatet. Dock har vissa motsättningar och variationer kunnat pekats ut. Vidare har resultatet visat att Revenue management i vissa fall kan påverka skapandet av långsiktiga kundrelationer på ett negativt sätt om verktyget används på fel sätt.

ABSTRACT

TITLE: Revenue Management inom Hotellföretag - En studie av Revenue Management och sex olika hotellföretag

COURSE: SMKK01, Degree Thesis, Undergraduate Level, 15 ECTS

AUTHOR: Jack Duong

SUPERVISORS: Eva Åström and Fredrik Nilsson

KEY TERMS: Revenue Management, Hotel, Pricing, Marketing, Customer loyalty, Customer Relationship management

PURPOSE: This thesis aims to describe and examine how different Hotel companies work with Revenue Management. Furthermore, this thesis also aims to examine potential conflicts between the use of RM and the creation of long-term customer relationship.

METHODOLOGY: A qualitative study have been conducted to fulfill the purpose of the thesis. The primary data collection were based on nine interviews with hotel industry practitioners. The secondary data have been collected through various sources of literatur on Revenue management and customer relationship management.

THEORETICAL FRAMEWORK: The theoretical framework is made up by fundamental theories about Revenue management in which the method, process and Cross' core concepts and articles from *Journal of pricing and Revenue management* been of particular importance. The theoretical framework is furthermore made up by theories regarding customer relationship management.

EMPIRICAL: The empirical findings is based on nine conducted interviews with hotel industry practitioners. The empirical material shows how the actual Revenue Management work is being conducted at various hotels. The material also shows potential problems that arises between Revenue managements allegedly short-term focus and the creation of long-term customer relationship management.

CONCLUSION: This study concludes that the original theoretical framework relatively well match the empirical foundings, However, some differences have been identified. The essay have also shown that Revenue management, if used wrongly could affect the creation of long-term customer relationship in a negative way.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	9
1.3	SYFTE	9
1.4	FRÅGESTÄLLNINGAR	10
1.5	AVGRÄNSNINGAR	10
1.6	BEGREPPSFÖRKLARING	10
1.7	DISPOSITION	11
2	METOD	13
2.1	KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD	13
2.2	VAL AV ANSATS	14
2.3	DATAINSAMLING	14
2.3.1	LITTERATUR	14
2.3.2	DOKUMENT	15
2.3.3	INTERVJUER	16
2.3.4	VAL AV RESPONDENTER	17
2.3.5	PRIMÄR OCH SEKUNDÄRDATA	18
2.4	RELIABILITET OCH VALIDITET	18
3	TEORETISK REFERENSRAM	19
3.1	HOTELLVERKSAMHETER UTMÄRKANDE EGENSKAPER	19
3.1.1	HÖGA FASTA KOSTNADER	19
3.1.2	FLUKTUATIONER I EFTERFRÅGAN	19
3.1.3	HOTELLTJÄNSTER	20
3.2	TJÄNSTERS BESKAFFENHET	20
3.3	BEHOVET AV REVENUE	21

3.4	REVENUE MANAGEMENT – BAKGRUND	21
3.4.1	REVENUE MANAGEMENT – METODEN	23
3.4.2	REVENUE MANAGEMENT – PROCESSEN	24
3.4.3	REVENUE MANAGEMENT I ORGANISATIONEN.....	26
3.5	HUVUDPRINCIPER	27
3.5.1	FOKUS PÅ PRIS VID MÖTANDET AV EFTERFRÅGAN	27
3.5.2	MARKNADSBASERAD PRISSÄTTNING	28
3.5.3	SPARA PRODUKTEN TILL DEN MEST VÄRDEFULLA KUNDEN.....	28
3.5.4	OPERERA PÅ EN SEGMENTERAD MIKROMARKNADER.....	29
3.6	RELATIONSMARKNADSFÖRING	30
4	EMPIRI	32
4.1	DET PRAKTISKA ARBETET MED REVENUE MANAGEMENT	32
4.2	KANALER.....	37
4.3	PROGNOSEER	38
4.4	RM OCH LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER.....	38
4.5	UTMANINGAR.....	40
5	ANALYS.....	42
5.1	REVENUE MANAGEMENT – METODEN OCH PROCESSEN.....	42
5.2	REVENUE MANAGEMENT I ORGANISATIONEN.....	43
5.3	CROSS HUVUDPRINCIPER.....	44
5.4	RM OCH LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER.....	47
6	DISKUSSION OCH SLUTSATSER	49
6.1	TEORETISK REFERENS RAM MOT EMPIRI.....	49
6.2	REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	50
7	KÄLLFÖRTECKNING.....	51
7.1	TRYCKTA KÄLLOR.....	51

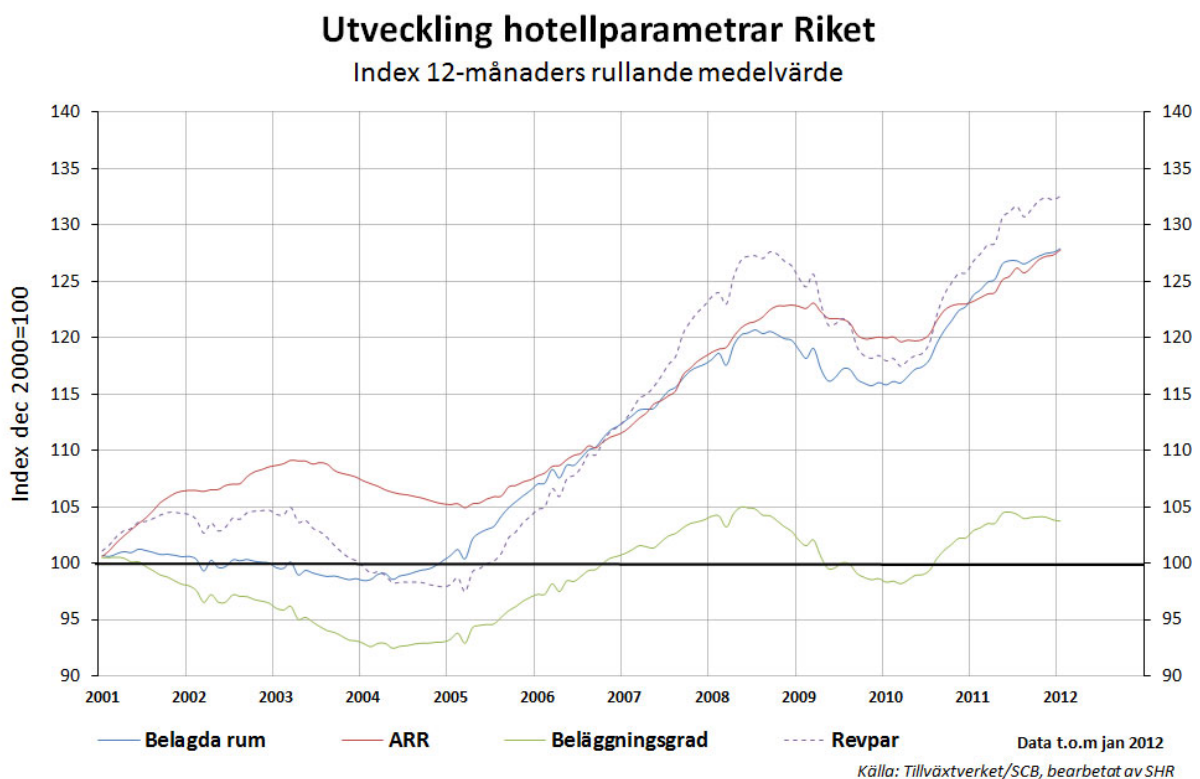
7.1.1	BÖCKER.....	51
7.1.2	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	52
7.1.3	ARTIKLAR UR BÖCKER.....	53
7.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	53
7.2.1	RAPPORTER.....	54
7.3	MUNTLIGA KÄLLOR.....	54
8	BILAGOR.....	55
8.1	INTERVJUGUIDE.....	55

1. INLEDNING

Följande avsnitt ämnar inleda studien. Här kommer en kortfattad bakgrund till hotellbranschen och Revenue management ges, följt av problemdiskussion, syfte och frågeställningar. Vidare kommer studiens fortsatta disposition att presenteras.

1.1 BAKGRUND – HOTELLBRANSCHEN PÅ UPPGÅNG

På grund av konjunkturläget upplevde den svenska hotellmarknaden en nedgång år 2009. Branschen hämtade dock upp sig under 2010 och fortsätter nu i uppgång. Under 2011 ökade antalet gästnätter med 0,4 % samtidigt som logiintäkterna ökade med nästan 1,3 miljarder SEK. Samtidigt fortsätter ökningen av disponibla rum i riket, i skrivandets stund finns cirka 2030 olika hotell i Sverige som tillsammans disponerar över 35 miljoner hotellrum. (Visita 2012, SCB 2012) Hotellmarknadens utveckling följer en positiv trend där viktiga parametrar uppvisar en positiv riktning (Se figur 1)



Figur 1: Hotellbranschen i hela landet med parametrarna belagda rum, Average room rate, Beläggingsgrad och Revenue per available room (Tillväxtverket/SCB via Visita.se)

Förutom den positiva utvecklingen så utvidgas även den svenska hotellmarknaden, exempelvis beräknas det tillkomma 3842 nya rum på marknaden år 2012. (Visita) Dessa förutsättningar skapar stora möjligheter för hotellföretag att skapa lönsamhet. En relativt ny och flitigt använt teknik för att öka intäkter är *Revenue Management* som är en analytisk metod som syftar till att förutse, förstå och påverka konsumentbeteende på mikro marknader.

Analysen syftar även till att optimera produkttillgängligheten och pris för att på så sätt maximera intäkterna. I korthet handlar Revenue management om att sälja rätt produkt till rätt kund till rätt pris på den rätta tiden. Essensen i analysen är att förstå hur kunden värderar produkten och på så sätt matcha produktpriset, placeringen och tillgängligheten till varje kund där det slutliga målet är *intäktsoptimering*. (Cross 1997) Konceptet utgår ifrån att olika kunder även har olika priskänslighet och betalningsvilja för en och samma produkt som är förgänglig.

Genom att differentiera priset till olika typer av kunder så kan totala intäkter maximeras över tiden (Yeoman et al 2011) Revenue management utvecklades i USA under 1970-talet med syftet att optimera intäkter i flygbranschen och används flitigt i branscher med reservationsförfarande (Cross 1997). Många hotell i Sverige använder sig av Revenue management tekniker och oftast finns det en eller flera Revenue managers på de lokala enheterna vars mål är att maximera intäkterna från den lokala marknaden (Visita, 2012) Det råder en felaktig uppfattning om att Revenue management endast handlar om att erbjuda rum till sänkta priser. Utöver intäktsoptimering så jämnar även RM ut efterfrågan och ökar förståelsen för marknader, men framförallt hjälper verktyget företag att handskas med osäkerhet. (Cross 1997)

Nackdelarna med RM är att metoden riskerar att underminera lojaliteten hos kunder eftersom kunder kan uppleva metoden som opportunistisk. En studie från 1998 där en hypotetisk prishöjning med 100 dollar på ett hotellrum med hänvisning till en hög efterfrågan visade att kundlojaliteten sjönk kraftigt. Å ena sidan kan Revenue management på kort sikt generera stora intäkter, å andra sidan kan metoden, om den används på ett felaktigt sätt ha en negativ implikation på kundlojaliteten på lång sikt. (Shoemaker 2003)

Problemet tycks ligga i valet av vilka affärer som hotellföretagen väljer att göra. Bokningar som görs långt i förväg till ett lägre pris riskerar att ta upp kapacitet för sena bokningar. De senare bokningarna är i regel värda mycket mer. Dock kan hotellen inte neka alltför många tidiga bokningar då de riskerar att stå tomma. Kruxet ligger i att hitta rätt balans mellan kortsiktiga transaktioner och långsiktigt värdeskapande (Von Marten, T, Hilbert, A 2009)

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Revenue management tekniker är idag flitigt tillämpat inom en rad branscher, särskilt inom branscher vars produkt är förgänglig samt har höga fasta kostnader. Som teoretiskt begrepp finns en rad forskning att tillgå. Metoden ämnar i första hand att maximera intäkterna genom att sälja rätt produkt, till rätt gäst/kund, till rätt pris vid rätt tillfälle (Cross 1997).

Bruket av RM medför en rad fördelar, förutom att maximera intäkterna som leder till bättre lönsamhet så verkar även RM för att jämna ut efterfrågan samt ökar förståelse för kunder och marknader. Det finns dock även en uppfattning om att systemet verkar kortsiktigt, riskerar att underminera kundlojalitet och varumärke samt försämrar hotellföretags goodwill.

Revenue management kan bidra till ökade intäkter på kort sikt eftersom metoden verkar i intäktoptimerande syfte. En av huvudprinciperna i metoden menar att produkten bör sparas till den högst betalande kunden (Cross 1997) vilket kan innebära att långsiktiga kundrelationer skadas.

Det är i dessa skillnader, det vill säga mellan kortsiktiga lönsamhetsmål och skapandet av långsiktiga kundrelationer som kan innebära svårigheter och utmaningar för hotellföretags ledning. Som motvikt till detta resonemang är det värt att notera att Revenue management bevisligen skapar långsiktig lönsamhet (Cross 1997). Detta innebär att den allmänna uppfattningen om att RM går stick i stäv med långsiktiga kundrelationer kanske inte är befogad.

1.3 SYFTE

Denna studie avser att beskriva och undersöka hur olika hotellföretag arbetar med Revenue Management. Vidare ämnar studien även undersöka eventuella konflikter mellan Revenue Management och skapandet av långsiktiga relationer.

1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR

Hur arbetar hotellföretag med Revenue management?

Hur påverkar Revenue management skapandet av långsiktiga kundrelationer?

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Teoretiska avgränsningar har gjorts eftersom arbetets fokus bearbetar litteratur som behandlar Revenue Management och teorier om långsiktiga kundrelationer. Vid valet av litteratur valdes i huvudsak två teorigrupper, teorier om Revenue management inom hotell och teorier om skapandet av långsiktiga kundrelationer.

Huvuddelen av Revenue management teorierna kommer från RM-gurun Robert Cross forskning i ämnet och publicerade vetenskapliga artiklar från tidsskriften *Journal of Revenue & Pricing Management*. Valde att behandla Revenue management processen, dess metod, dess roll i organisationen samt redogöra för ett axplock av dess huvudprinciper. För att ge svar på frågeställningarna har teoretiska avgränsningar gjorts till Revenue management inom hotellbranschen, således kommer begreppet inte att behandlas i någon annan kontext. Vidare behandlas teorier om CRM och skapandet av långsiktiga kundrelationer där. Studien handlar i huvudsak om Revenue management och därför utgörs även den största delen av teorier om styrverktyget.

Ett bra sätt att avgränsa ett forskningsarbete är i valet av undersökningsområde (Kaijser, 1999). Avgränsningar har framförallt gjorts till den svenska hotellmarknaden, närmare bestämt hotellmarknaden i Helsingborg. Intervjuerna utfördes alltså ute på hotellen där respondenterna utgjordes av yrkesverksamma i ledande befattning.

1.6 BEGREPPSFÖRKLARING

Revenue management som begrepp är inte alldeles enkel eftersom disciplinen är högst mångfacetterad. Styrverktyg, metod, system, process, analysverktyg och styrfilosofi är några av begreppen som används för att beskriva RM. Forskare och praktiker har gjort många försök till en definition, således kan flera olika definitioner återfinnas. Cross' definition lyder: *"tillämpningen av disciplinerade taktiker som syftar till att förutse konsumentbeteende på mikromarknader vilket leder till maximering av pris och kapacitet i syfte att maximera intäkter"*. (Cross, 1997) Forskaren Peter C. Bell har en kortare och något bredare definition: *"konsten och vetenskapen att öka ett företags intäkter vid försäljning av samma mängd produkt"* (Bell, 2005) I allmänhet råder det en otydlighet kring begreppen Revenue management, Yield management (YM) och dynamisk prissättning. Inte sällan används begreppen synonymt fastän det råder skillnader mellan dem.

Medan RM fokuserar på att möta efterfrågan genom att både sänka och höja priser så fokuserar YM i huvudsak på att höja priset för att exploatera hög efterfrågan. Till skillnad från RM tar dynamisk prissättning inte kapacitet i beaktning och är således inte ett lika omfattande verktyg. Dynamisk prissättning kan sägas tillhöra en av RM's strategier. (Baker, 2008) dynamisk prissättning har en strategisk roll i intäktsoptimeringen medan RM har en mer taktisk roll för samma uppgift (Westermann, D, Lancaster, J. 2011) Uppsatsen kommer även att behandla begreppen Customer relationship management och långsiktiga kundrelationer. CRM ämnar "*etablera långsiktiga, engagerade och trovärdiga relationer med kunder genom öppenhet, genuin omtanke för hög service och lyhördhet*". (Sahoo, D 2011) Likt RM är CRM en metod, process, styrfilosofi etc. vars mål är att bygga relationer och lojalitet.

1.7 DISPOSITION

Fortsättningsvis kommer studien att ha följande disposition:

KAP 1 – INLEDNINGEN

I det inledande kapitlet presenteras en kort bakgrund som leder vidare till en problemdiskussion. Diskussionens avsikt är att ge en bakgrund och klargörande för uppsatsens syfte följt av frågeställningar som studien ämnar besvara. Vidare redogörs även vilka avgränsningar som gjorts samt begreppsförklaring.

KAP 2 – METOD

I metodavsnittet redogörs vilka forskningsstrategier och tillvägagångssätt som valts för att uppfylla uppsatsens syfte. Avsnittet ger en beskrivning av såväl litteratur som empiriinsamlingen. Vidare diskuteras studiens tillförlitlighet, validitet, reliabilitet och val av respondenter.

KAP 3 – TEORETISK REFERENS RAM

I detta avsnitt presenteras grundläggande teorier för Revenue Management inom hotell och teorier rörande långsiktiga kundrelationer, lejonparten av den teoretiska referensramen består av RM-teorier. Avsnittet syftar till att ge läsaren en grundläggande förståelse för RM och

inleds med en kort bakgrund om hotellverksamhetens beskaffenhet, Revenue managements olika delar och slutligen teorier rörande skapandet av customer relationship management.

KAP 4 – EMPIRI

Empiriavsnittet består av en presentation för de nio utförda intervjuerna. Sektionen kommer att presentera empirin utförligt och noggrant. Tillsammans med den teoretiska referensramen utgör detta avsnitt underlag för analysen.

KAP 5 – ANALYS

I analysen ställs resultaten från empirin mot varandra i en jämförande syntes. Sedan ställs empirin mot den teoretiska referensramen där eventuella likheter och variationer kommer att pekas ut.

KAP 6 – DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Avsnittet ämnar att utifrån analysen dra slutsatser som kan generaliseras. Utifrån den teoretiska referensramen, empirin och analysen presenteras en mer nyanserad teori. Avsnittet avslutas med en reflektion och förslag till framtida forskningar.

2 METOD

Under detta avsnitt återges vilket tillvägagångssätt som valts samt hur anpassningen till studiens syfte gjorts. Avsnittet börjar med en återgivning av forskningsstrategier som mynnar ut i den valda strategin, sedan följer en beskrivning av vilka vetenskapliga metoder som valts för insamling av data. Vidare förs en diskussion kring studiens validitet, reliabilitet och kvalitet.

2.1 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD

Det finns en tydlig distinktion mellan kvantitativ och kvalitativ metod. Den kvantitativa forskningen betonar kvantifiering när det gäller insamling och analys av data (Bryman, 2008, s. 40). Tyngden på kvantitativ forskning ligger på prövningen av teorier och utgår således från det deduktiva angreppssättet. Metoden karaktäriseras även av att ha införlivat den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt med särskild fokus på positivismen. Den kvantitativa metoden innehåller en uppfattning om den sociala verkligheten som yttre och objektiv.

Till skillnad från den kvantitativa metoden betonar den kvalitativa ord och inte kvantifiering under insamlingen av data och analys. Metoden lägger tyngdpunkt på ett induktivt angreppssätt vars syfte är att generera nya teorier. Den kvalitativa metoden tar avstånd från den naturvetenskapliga modellen och tenderar att lägga vikten på individens uppfattning av verkligheten. (Bryman 2008, s. 41).

Som motvikt till det kvantitativa angreppssättet inriktar kvalitativa metoder till att den sociala verkligheten tillhör människors skapande förmåga, det vill säga att individen skapar sin egen uppfattning. Självklart föreligger det fler skillnader mellan de båda metoderna, de distinktioner som är redogjorda rymmer emellertid de mest elementära. Eftersom jag valt att använda av mig av den kvalitativa metoden (då den bäst stämmer överens med uppsatsens syfte) ämnar jag att redogöra för metoden mer noggrant.

Den kvalitativa forskningsstrategin uppvisar en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik vilket innebär att teorin genereras utifrån forskningens resultat (Bryman 2008). Vidare uppvisar den kvalitativa forskningen en *kunskapsteoretisk* ståndpunkt, det vill säga att den

utgår från individens tolkning samt en ontologisk ståndpunkt. Den *ontologiska* ståndpunkten menar att sociala egenskaper är resultatet av samverkan mellan individer, till skillnad från den positivistiska som menar att den objektiva verkligheten finns ”där ute”. (Bryman 2008)

2.2 VAL AV ANSATS

Valet av ansats brukar följas av vilken forskningsstrategi som valts. Den vanligaste utgångspunkten inom samhällsvetenskaplig metod är den deduktiva metoden som innebär att forskaren, utifrån befintliga teorier härleder eller deducerar en eller flera hypoteser (Bryman 2008). Hypoteserna prövas sedan mot verkligheten, det vill säga mot empirin. Vidare innebär den deduktiva ansatsen att det är teorierna och hypotesen som styr empiriinsamlingen, resultatet jämförs sedan med teorierna.

Den induktiva metoden utgår från empirin och menar att man utifrån resultatet drar generaliserbara slutsatser, det vill säga att teorin genereras från empirin. Det bör nämnas att de båda ansatsen i realitet sannolikt inrymmer inslag av varandra. Valet av angreppssätt beror på vilken metod som på bästa sätt besvarar syftet med studien (Bryman 2008)

2.3 DATAINSAMLING

Likt vid valet av forskningsstrategi finns det två olika typer av datainsamling att tillgå. Den ena strategin belyser kvantifiering och analys av data, denna metod är, osm namnet antyder vanligt förekommande inom den kvantitativa metoden. Den kvalitativa forskningen betonar ord istället för siffror. En vanlig undersökningsmetod inom den kvantitativa skolan är att använda sig av enkätundersökningar vars syfte är att mäta eller jämföra. Inom den kvalitativa forskningen är bruket av intervjuer och deltagande observationer vanligt förekommande metoder. Den kvalitativa forskningsmetoden har valts eftersom den, i jämförelse med den kvantitativa bättre besvarar frågeställningarna.

2.3.1 LITTERATUR

Vid valet av litteratur har i huvudsak två teorigrupper valts, Revenue management teorier och teorier om kundrelationer. Kärnan i den teoretiska referensramen har sin utgångspunkt i Robert G Cross bok *Revenue management – Hard-core tactics for market domination*. Cross teoretiska alster ger en bred grund som sedan smalnar av i efterhand. Ett axplock från Cross sju huvudprinciper har valts ut, valen gjordes med studiens syfte i åtanke. Vidare har

vetenskapliga artiklar från tidsskriften *Journal of Revenue and Pricing Management* varit av särskild betydelse. Teorier som behandlar kundrelationer har i huvudsak utgjorts av Grönroos forskning kring Service management.

2.3.2 DOKUMENT

Dokument utgörs i huvudsak av sekundärdata, det vill säga information som inte samlats in genom enkätundersökningar, intervjuer och observationer. Dokument är oerhört rika på information och framställs både av statliga myndigheter och privata organisationer. Statliga myndigheter lämnar ifrån sig en mängd olika dokument som kan vara av nytta till forskare. Förutom tillförlitlig statistik så produceras exempelvis även regeringsrapporter och riksdagsprotokoll. Officiella källor från privata organisationer kan också vara av vikt för forskare. Vanliga former av sådana dokument kan vara offentliga såsom årsredovisningar, pressmeddelande och PR-material. (Bryman 2008)

Dock föreligger det skillnader mellan olika dokument beroende på syftet med dokumenten och mycket ofta framställs dokument utan forskningssyfte. Valet av vilka dokument som ska studeras ska göras i hänsyn till studiens syfte och frågeställningar (Bryman 2008)

Fördelen med dokumentstudier är att metoden är kostnadseffektiv och lättillgänglig. Detta medför emellertid inte att analysen av dem kräver mindre tid eller är lättare att genomföra. Både sökandet och tolkningen av dokument kräver både tid och skicklighet. (Bryman 2008)

Dokumenterna som valts i denna studie har i huvudsak utgjorts av vetenskapliga artiklar och tidigare forskning.

Vid användandet av dokument bör en bedömning av dess kvalitet att göras, det vill säga om det framtagna dokumentet är objektivt och trovärdigt. För att avgöra detta bör dokumenten kritiskt granskas. Bryman menar att det finns fyra kriterier att ta hänsyn till:

1. Autenticitet – är materialet äkta och kommer den från en trovärdig källa?
2. Trovärdighet – är materialet utan fel och snedvridningar?
3. Representativitet – är dokumenten typiska för den kategori den tillhör?
4. Meningsfullhet – är materialet tydligt och greppbart?

Vid granskningen av dokument har följande fyra kriterier beaktats för att säkerställa objektivitet och trovärdighet. För att få en bred och djupgående teoretisk referensram och empiri har en stor mängd olika dokument använts.

De vetenskapliga artiklarna har hittat genom sökningar i databaser, i huvudsak har ELIN använts men även Summon, Ebscohost och Google scholar. Vidare har även artiklar från media använts. De media som använts har mestadels bestått av Visita och Besöksliv, som är en branschorganisation respektive nyhetstidning. Bedömningen är att dessa källor är tillförlitliga.

2.3.3 INTERVJUER

För att insamla relevant och djupgående empiri och data om revenue management inom hotellföretag har ett antal intervjuer utförts. De genomförda intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär. Semistrukturerade intervjuer utförs i en situation där en uppsättning frågor som kan beskrivas som ett frågeschema, men där frågornas ordningsföljd varierar. Frågorna brukar även vara mer allmänt formulerade än i fallen med strukturerade intervjuer. Vidare föreligger det även en viss benägenhet för intervjuaren att ställa uppföljningsfrågor (Bryman 2008)

Valet föll på semistrukturerad intervju eftersom formen ansågs bäst lämpad för studiens syfte. Möjligheten att ställa följdfrågor samt önskan om att få en struktur var av särskild vikt. En semistrukturerad intervju ger, som namnet antyder en viss struktur vilket innebär att respondenterna inte svävar ifrån ämnet eller fastnar i sidospår (Bryman 2008). Intervjuguiden finns som bilaga till uppsatsen.

Totalt sett utfördes nio intervjuer varav 5 av dessa gjordes hos fallföretagen och de övriga 4 via telefon. Vid intervjuer finns alltid en risk för intervjuareffekten som innebär att respondenterna påverkas av intervjuaren. Det kan handla om att respondenterna vill göra ett bra intryck men även intervjuarens kön, ålder och sociala bakgrund kan medverka till skevheter. Det är dock värt att notera att olika studier om intervjuareffekten under årens lopp inte visat på några kausala mönster. (Bryman 2008) när intervjuerna utfördes fanns intervjuareffekten i åtanke. Hur det har påverkat svaren och om skevheter har uppstått är svårt att utpeka. Tekniken som användes vid intervjuerna var i huvudsak en MacBook Pro där programmet garageband användes för inspelning.

2.3.4 VAL AV RESPONDENTER

För att insamla relevant empiri har ett noggrant urval av respondenter gjorts. Avgränsningen är personer inom olika hotellföretag i ledanden befattning som på något sätt berörs av Revenue management, exempelvis General manager, Revenue manager, hotelldirektör/chef och så vidare. Urval baserades på vilka som på bästa sätt har insikt i och påverkar Revenue management arbetet. Urvalsplanen gjordes även i syfte att få en så nyanserad bild som möjligt.

Följande respondenter har intervjuats:

- Anders Johannesson, Scandic Horisont, Platschef, intervjun ägde rum den 2012-05-09, Personintervju.
- Anna Bengtsson, Elite Hotels of Sweden region syd, Area Revenue manager, intervjun ägde rum 2012-05-10, Personintervju.
- Johan Knutsson, Duxiana Best Western, Hotellägare, Intervjun ägde rum 2012-05-13, personintervju.
- Marie Jönsson, Comfort Nouveau Choice, Driftschef/Revenue manager, Intervjun ägde rum 2012-05-16, personintervju.
- Anna Boudrie, Scandic Malmö City, Hotelldirektör, Intervjun ägde rum 2012-05-18, telefonintervju.
- Lotta Andersson, Choice Revenue center & revenue training: Nordic Choice Hotels, Projektledare, Intervjun ägde rum 2012-05-21, telefonintervju.
- Fredrik Blomberg, Choice revenue center & revenue training: Nordic Choice Hotels, Director of brand Revenue Clusters, Intervjun ägde rum 2012-05-21, telefonintervju.
- Liselotte Modin, Hotell Linnéa Sweden Hotels, Hotell/fastighetsägare, Intervjun ägde rum 2012-05-22, personintervju.

- Christopher Alm, Hotell Viking By Maxwell, Hotellägare, Intervjun ägde rum 2012-05-29, Personintervju.

2.3.5 PRIMÄR OCH SEKUNDÄRDATA

Data kan vara primär eller sekundär. Med primärdata avses data som samlats in i första hand, det vill säga data som insamlats från respondenter för första gången. Fördelen med primärdata är att insamlingen kan skraddarsys utifrån studiens syfte och frågeställningar. Oftast sker insamlingen genom intervjuer, enkätundersökningar och observationer. (Bryman 2008) Med sekundärdata avses data som samlats av andra, exempelvis forskare. Fördelen med sekundärdata är bland annat lättillgängligheten och den stora mängden som finns att tillgå. Sekundärdata återfinns i exempelvis databaser och offentlig statistik. (Bryman 2008)

Insamlingen av primärdata har i huvudsak gjorts utifrån studiens syfte som är att undersöka vilka system som kan komplettera Revenue management för att skapa långsiktig lönsamhet. För att uppfylla detta syfte har både primärdata och sekundärdata använts. Den insamlade primärdatan har utgjorts av intervjuer med respondenter från hotellindustrin medan sekundärdatan i huvudsak utgjorts av tidigare forskning och existerande dokument såsom tidningsartiklar, databaser och litteratur.

2.4 RELIABILITET OCH VALIDITET

Reliabilitet tyder på till vilken grad en undersökning har tillförlitlighet. Det vill säga, hur pålitlig är själva undersökningen och hur pålitlig är registreringen av data. Om en studie har hög reliabilitet ska oberoende mätningar kunna göras och ge ungefär samma resultat. Validitet, å andra sidan, är studiens övergripliga giltighet och relevans. Om studien är relevant för syftet med detta arbete kan man säga att studien har en hög validitet. I detta arbete undersöks frågorna i enkäten och vad för relevans varje fråga har för frågeställningen. Validitet är viktigt i just kvantitativa undersökningar eftersom det handlar främst om mätning och hur den kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Bryman, 2004, s 257).

3 TEORETISK REFERENSRAM

Kapitlet inleds med en kort framställning av hotellverksamheter och tjänsters beskaffenhet följt av teorier om Revenue management. RM definieras och tydliggörs och tyngdpunkten kommer att ligga på de perspektiv som är av särskild vikt för empiriinsamlingen och analysen. Revenue management som system och ett axplock av dess huvudprinciper kommer att behandlas. Vidare kommer svårigheterna med metoden att presenteras. Kapitlet avslutas med en redogörelse för teorier om customer relationship management, lojalitet och långsiktiga kundrelationer. Det bör nämnas att redogörelsen för långsiktiga kundrelationer gjorts kortfattat då huvudfokus för denna studie är RM.

3.1 HOTELLVERKSAMHETERS UTMÄRKANDE EGENSKAPER

Hotellverksamheter uppvisar olika egenskaper som till viss del är relaterade till tjänsters beskaffenhet. Verksamheten kännetecknas av *höga fasta kostnader* och mindre rörliga kostnader, *stora svängningar i efterfrågan*, *bestämd kapacitet* och att verksamheten producerar *tjänster*. Nedan redogörs för dessa egenskaper.

3.1.1 HÖGA FASTA KOSTNADER

Hotell kräver oftast investeringar i form av bland annat byggnader, land och utrustning. Dessa kostnader är konstanta och till skillnad från tillverkningsföretag kan dessa inventarier inte frigöra kapital på kort sikt (Dittman et al, 2008). Dessutom är hotell i hög grad beroende av dess plats, till skillnad från tillverkningsföretag kan ett hotell inte placeras i exempelvis lågkostnadsländer för att där utnyttja fördelen av låga kostnader. Ett hotellföretags produkt är en tjänst som till sin natur är förgänglig, vilket i kombination med höga fasta kostnader innebär att varje osåld rum är en minskning av resultatet (Dittman et al, 2008).

3.1.2 FLUKTUATIONER I EFTERFRÅGAN

Hotellbranschen utgörs av kraftiga svängningar i efterfrågan. Likt andra verksamheter påverkas efterfrågan av det övergripande ekonomiska klimatet (Dittman et al, 2008). Det vill säga att efterfrågan ökar i en stark ekonomi och minskas i en svag ekonomi. Till skillnad från andra verksamheter kan dock inte hotellets produkter (rum) lagras för att användas vid ett

annat tillfälle. Detta faktum i kombination med höga fasta kostnader ökar behovet av Revenue management. Svängningar uppstår inte endast under längre tidshorisonter, det vill säga under säsonger utan även under veckorna och dagarna. Generellt brukar affärsresenärer gästa hotell från måndag till fredag, vilket innebär en minskad efterfråga under helgen. Efterfrågan på tjänster från reception under en dag brukar vara störst på morgonen (Dittman et al, 2008). Hotell som är säsongsbaserad och fokuserar på segmentet affärsresenärer brukar uppleva en minskad efterfråga under sommaren.

3.1.3 HOTELLTJÄNSTER

Hotellverksamheter producerar tjänster som i sin natur har olika egenskaper. En tjänst är en immateriell produkt vilket innebär att den är svår att värdera innan den konsumerats. Tjänster är även förgängliga eftersom den är en process och kan därför inte lagras. Ett tredje särdrag är att till skillnad från varor, produceras och konsumeras tjänster samtidigt (Grönroos, 2008). Tjänsteproduktion kräver en hög personalintensitet och därmed är personalens kompetens den stora konkurrensfördelen. Enligt Grönroos är det personalens utbildning och kompetens som skapar värde för kunden, men framförallt är det personalens emotionella kunskap som utgör den största resursen för företaget.

Det finns svårigheter när tjänster ska mätas, visserligen kan tjänsters input mätas i fysiska termer såsom ”tid spenderat med klient” men detta säger ingenting om tjänstens output. Output utgörs av personalens effektivitet i termer av kundnöjdhet, inte antal kunder som bearbetats. Exempelvis kan man mäta antalet patienter en läkare behandlar per dag och därmed även mäta hur flitig läkaren har varit. Detta säger dock ingenting om kvalitén på besöken. Att leverera tjänster av god kvalitet är en central del i skapandet av långsiktiga kundrelationer hotellverksamheter. (Grönroos, 2008)

3.2 TJÄNSTERS BESKAFFENHET

Tjänster är en komplicerad företeelse som kan betyda många saker, allt från personlig service till tjänst som produkt eller ett erbjudande. Att definiera begreppet tjänst är inte alldeles enkelt men ett särdrag hos alla tjänster är att de är föremål för utbyte men kan inte upplevas på ett konkret plan. Grönroos menar att tjänster är en process bestående av en serie mer eller mindre icke-påtagliga aktiviteter som äger rum i interaktionen mellan kunden och servicepersonalen. Grönroos menar vidare att tjänster ges som en lösning på kundens problem (Grönroos 2008)

I allmänhet uppvisar tjänster tre olika särdrag; tjänster är *processer* som innebär en serie av aktiviteter, de *produceras och konsumeras samtidigt*. Vidare kräver tjänster kunddeltagande vilket medför att kunden blir *medproducent*. (Grönroos 2008)

Den traditionella marknadsföringen har i huvudsak handlat om *transaktionsmarknadsföring*, i korthet innebär detta angreppssätt att få till stånd så många transaktioner som möjligt. Denna angreppssätt härstammar från tillverkningsindustrin då värdet finns inbäddat i produkten som sedan distribueras till kunderna (Grönroos 2008, Zeithaml 2006)

När företag istället anlägger ett livscykelperspektiv på behandlingen av kundrelationerna blir hanteringen en fråga om service management. Service management tar i beaktande att kundernas behov varierar med tiden och strävar efter att tillgodose de varierande behoven. Detta perspektiv står i motvikt till transaktionsperspektivet. (Grönroos, 2008)

3.3 BEHOVET AV REVENUE MANAGEMENT?

De ovannämnda förutsättningarna utgör de grundläggande anledningarna till behovet av Revenue management, det vill säga fluktuationer i efterfrågan, höga fasta kostnader, en förgänglig produkt och konstant kapacitet. Vidare menar Cross att den hårdnade affärsklimatet utgör den största anledningen till behovet av RM. Han menar att den moderna konsumenten kräver mer, den moderna investeraren är mer involverad i verksamheten än någonsin, affärsklimatet blir mer osäkert och kaotiskt, tillgängligheten till information har exploderat. Under dessa förutsättningar är kostnadskontroller och ökad produktivitet essentiellt för långsiktig överlevnad. Dock leder dessa tekniker inte till äkta lönsamhet, lönsamheten kommer från tillväxt och tillväxten kommer från marknaden, Således måste fokus skiftas från företaget till marknaden (Cross, 1997)

3.4 REVENUE MANAGEMENT – BAKGRUND

Revenue management (Fortsättningsvis RM) är en analytisk metod som syftar till att förutse, förstå och påverka konsumentbeteende på mikro marknader. Analysen syftar även till att optimera produkttillgängligheten och pris för att på så sätt maximera intäkterna. I korthet handlar Revenue management om att sälja rätt produkt till rätt kund till rätt pris på den rätta tiden. Essensen i analysen är att förstå hur kunden värderar produkten och på så sätt matcha produktpriset, placeringen och tillgängligheten till varje kund. (Cross 1997)

Konceptet utgår ifrån att olika kunder även har olika priskänslighet och betalningsvilja för en och samma produkt som är förgänglig. Genom att differentiera priset till olika typer av kunder

så kan totala intäkter maximeras över tiden. (Yeoman, I, U.M Beattie 2011)

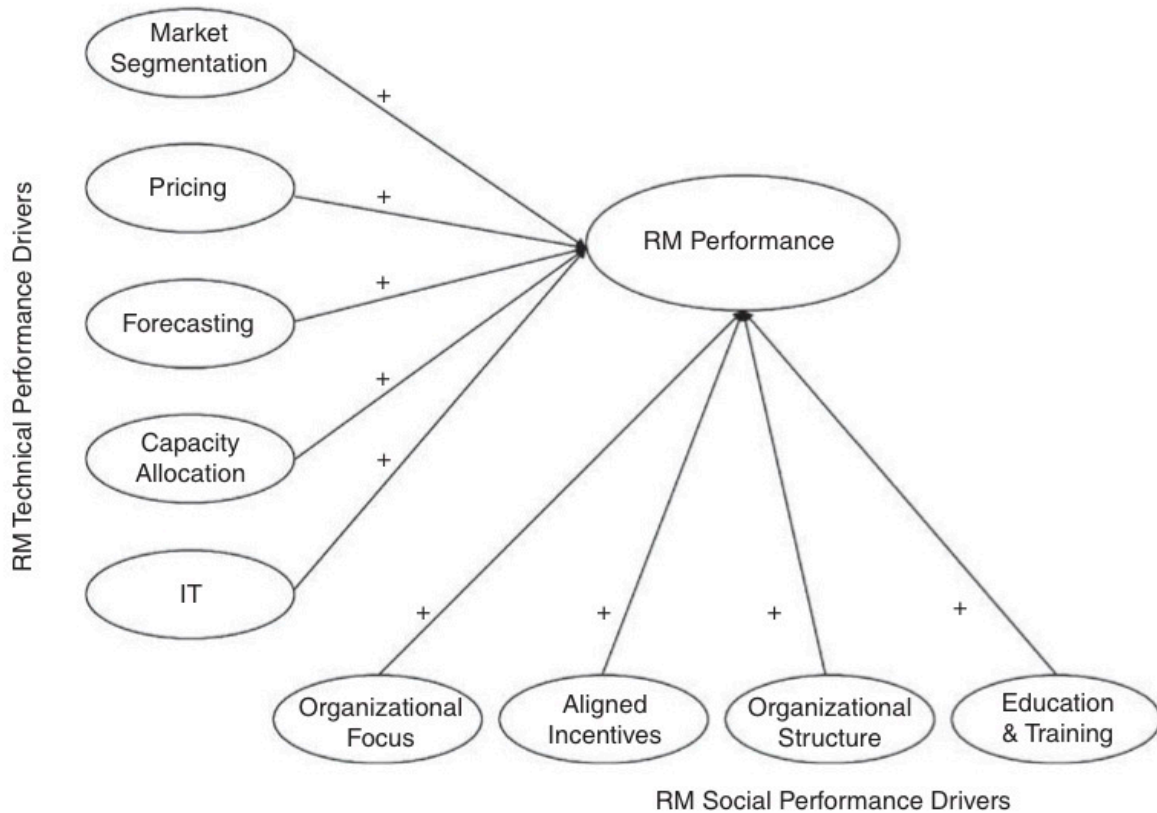
Den teoretiska grundstommen för RM lades av den österrikiska ekonomen F.A Hayek. Hayek menade att intäktsoptimerande företag måste försöka ta fördel av temporära möjligheter på marknaden. I enkla termer innebär detta att ha tillgång till information om marknaden som konkurrenterna inte har samt att använda denna information till sin fördel. Att tillvarata dessa temporära möjligheter är nyckeln till framgång där begåvningen sitter i att exakt förutspå framtidens marknad. (Cross 1997)

Vidare hävdar forskare att Revenue management är ett nytt angreppssätt som ämnar lösa det gamla utbud/efterfrågan problemet. Ekonomer skulle ha definierat Revenue management som ”ett medel för effektiv allokering av resurser genom att dynamiskt förutse individuella konsumenters aktiviteter” (Cross 1997). Cross har en enklare definition som lyder:

”Tillämpningen av disciplinerade tekniker för att förutspå konsumentens beteende på mikromarknader samt optimera produkttillgängligheten och priset för att maximera intäkterna”

Revenue management består dels av en teknisk dimension bestående av dataanalys och dels av en social process. Denna tvåsidighet har gett upphov till en diskussion mellan såväl forskare och praktiker om vare sig det är teknik eller människor som skapar optimala intäkter. De flesta är dock eniga om att RM både handlar om finans och marknadsföring, oenigheten råder kring vilken del som är viktigast. Många forskare hävdar att nyckeln till framgång ligger i de tekniska aspekterna av RM, exempelvis bruket av överbokning och algoritmer som styr kapacitetsallokeringen. I en undersökning gjord av Sheryl E. Kimes har dock visat att 63 % av yrkesverksamma inom hotell menar att de största utmaningarna med RM är relaterat till människor medan endast 13 % menar att den tekniska aspekten utgör den största utmaningen. (Queenan, C.C et al 2011).

Författarna menar vidare att aktiviteter som segmentering, prissättning, prognostisering, kapacitetsallokering och IT tillhör tekniska processer medan aktiviteter såsom organisatorisk fokus och struktur, utbildning och inläring och strävan mot samma mål tillhör de sociala processerna. Figur 2 visar uppdelningen:



Figur 2: Uppdelningen mellan tekniska och sociala Revenue management aktiviteter (Queenan C.C et al 2011)

3.4.1 REVENUE MANAGEMENT – METODEN

Hotellföretag måste dagligen ta beslut om vad som ska säljas, när, till vem och till vilket pris. För att svara på detta används analyser av data. RM som disciplin kombinerar databas analyser med strategi och en förståelse för kunders beteende. Revenue managers arbetar nära säljarna. Dagens Revenue Managers måste vara analytiska och detaljerade samtidigt som stor vikt läggs på ett strategiskt tänk och att kunna hantera relationer med säljavdelningen. RM – metoden nyttjar en rad möjligheter att optimera intäkter. Dessa verktyg är alltid tillgängliga men endast en eller två är användbara vid en given situation. (Cross 1997). Verktygen utgörs av *prissättning, utbudet, marknadsföring och distributionskanaler*.

Nyckeln vid effektiv *prissättning* är att förutse värdet som skapas för kunden (kundens uppfattning om hur mycket tjänsten är värd) för att sedan sätta ett pris som speglar denna uppfattning. Företag kan prissätta utefter konkurrenters priser, men den mest effektiva prissättningen görs utifrån rådande marknadsförutsättningar och efterfrågan.

Ett exempel är pricing optimization som syftar till att konstant optimera variabler såsom kunders priskänslighet, prisrelationer och utbudet. (Hogan, J, Nagel, T 2009) Att kontrollera utbudet handlar också om prissättning. I perioder då efterfrågan är svag sänks priserna för att öka försäljningsvolymen. Detta är ett effektivt sätt att komma över en svag efterfrågan samtidigt som hotellföretaget kan få marknadsandelar vilket i slutändan kommer att leda till ökade intäkter så länge rummen säljs dyrare än marginalkostnaden (det vill säga, kostnaden att producera ytterligare en enhet). Å andra sidan, när hög efterfrågan råder tenderar hotellföretag att överboka eftersom det finns en risk för avbokningar. (Cross 1997)

Priskampanjer leder till ökad försäljning, RM tekniker ämnar mäta hur konsumenter reagerar på kampanjer för att hitta en balans mellan volymtillväxt och lönsamhet. *Marknadsföring* till avtalskunder innebär ett långsiktigt åtagande (exempelvis abonnemang). (Phillips, R 2005). Nyckeln vid marknadsföring handlar dock om att kunna använda rätt kanaler. Att använda RM i olika kanaler handlar om att maximera intäkter genom olika *distributionskanaler*. Kunder som handlar i de olika kanalerna har olika priskänslighet. Exempelvis är kunder som handlar på nätet oftast mer priskänsliga än de kunder som handlar i den fysiska butiken. Att distribuera via olika kanaler är även förenande med olika kostnader och marginaler. Hotellföretag har oftast flera kanaler att tillgå. Det vill säga, olika företag som säljer företagets tjänster. I dessa fall kan RM tekniker exempelvis anpassa rabatt, erbjudanden och dylikt från hotellen till distributörerna (Phillips, R 2005).

3.4.2 REVENUE MANAGEMENT PROCESSEN

Cross menar att RM processen kan delas in i 4 olika steg; *Insamling av data, segmentering, skapandet av prognoser och optimering* (Cross 1997)

Processen börjar med datainsamling, historisk information gällande utbud, priser, efterfrågan och annan orsaksmässig information. All data som berör produktutbudet, priserna, konkurrens och konsumentbeteende måste samlas in, lagras och analyseras. Särskilt viktig är informationen om konsumentbeteende eftersom analysen av denna information kan visa på beteendemässiga mönster, konsekvenser från konkurrenternas handlingar och dylikt. Dataanalysen syftar till att ge noggrann och angripbar information. (Cross 1997) Efter datainsamlingen måste en segmentering av marknaden att göras. Syftet är att prissätta efter de olika segmenten. Nyckeln till framgång hänger på förmågan att segmentera kunder i

olika grupper baserade på hur de reagerar på prisförändringar (priskänslighet) på olika produkter baserat på faktorer såsom tid och plats. Segmenteringsprocessen inom RM strävar efter att fastställa ett kundsegments CPV (customer perceived value) gällande vissa produkter, syftet är sedan att kartlägga detta beteende för att fastställa den maximala intäkten från denna mikro marknader. Att använda sig av kluster analys innebär att samla ihop liknande kunder i grupper. (Cross 1997)

RM-processen innefattar att man för prognoser över olika faktorer såsom efterfrågan, tillgängliga rum, marknadsandelar och totala marknaden. Kvantitativa prognoser använder sig av modeller av tidsserier, bokningskurvor, avbokningskurvor ämnar förutse framtida efterfrågan såsom reservationer eller köp av produkter. Prisbaserade prognosers mål är att förutse efterfrågan som en funktion av olika marknadsvariabler. (McGill, J, van Ryzin, G) Samtidigt som prognoser visar på den sannolika kundresponen, talar optimering om hur hotellet ska göra. Optimering handlar om att utvärdera olika handlingsplaner angående till vem och hur produkten ska säljas.

För att optimera intäkterna måste två problem lösas. Det första är att välja vilken av hävarmarna som ska optimeras. Det vill säga; priset, volymen, täckningsbidraget eller till och med Customer life time value som är nettovärdet räknat i penning av en viss kundrelation. Det andra handlar om att välja vilket optimeringsverktyg som ska användas. Exempelvis finns matematiska modeller att tillgå såsom linjär regression och regressionsanalys. (Cross 1997). För att optimera processen krävs det dock att hotellföretagen kontinuerligt omvärderar olika marknader eftersom de utvecklas och förändras, för att hotellföretag ska lyckas med RM måste de ständigt omvärdera priser, produkter och processer för att anpassa sig till denna dynamiska miljö. (Cross 1997)

Att göra så korrekta prognoser som möjligt är oerhört viktigt vid prissättningen, särskilt när det gäller företagskunder (avtalskunder) då de ofta reser i grupp och således utnyttjar en större kapacitet på hotellet. Undersökningar har visat att hotell med större beroende av avtalskunder i högre grad gör mer korrekta prognoser. (Noone, M, Hultberg, T 2011)

3.4.3 REVENUE MANAGEMENT OCH ORGANISATIONSSTRUKTUR

RM passar in i olika delar av den organisatoriska strukturen beroende på branschen och på själva företaget. Vissa företag väljer att placera RM-teamet i marknadsföringsavdelningen eftersom marknadsaktiviteter handlar i hög grad om att attrahera och sälja till kunder. Andra företag upprättar en finansavdelning som handlar RM på grund av dess enorma inverkan på slutresultatet. Vissa företag har till och med en position som kallas Chief Revenue Officer (CRO), dennes roll är vanligtvis att övervaka aktiviteter såsom försäljning, prissättning, utveckling av produkter, marknadsföring och kampanjer. (Cross 1997)

Stora hotellföretag opererar inte sällan internationellt med många enheter under olika varumärken. Organisationsstrukturen kan då antingen vara centraliserad eller decentraliserad i varierande grad. En helt centraliserad organisation/beslutsprocess innebär att planering och beslut tas uppifrån (en centraliserad struktur är vanligast i hierarkiska organisationer). Detta innebär per automatik att mycket lite makt och befogenhet lämnas åt de lägre skikten i organisationen. (Anthony & Govindarajan, 2007)

En decentraliserad organisation å andra sidan innebär en platt organisation där beslutsfattandet sker närmare de lägre skikten. Viktigt för ett decentraliserat styrsätt är att det laterala förhållandet fungerar utan centraliserat stöd. (Anthony & Govindarajan, 2007)

Till vilken grad hotellen styrs centralt eller decentraliserat varierar beroende på hotellföretaget. I praktiken är det dock svårt att hitta stora organisationer som renodlat styrs centralt eller decentraliserat, det vanligaste förekommande är en blandning mellan båda.

RM funktionen genomgår kritiska förändringar i organisationen hos olika hotell. Vissa föredrar ett centraliserat styrsätt medan andra menar att ett decentraliserat styrsätt är det bästa. (Shoemaker, Milla 2007). Förespråkarna för en centraliserad funktion menar att styrsättet attraherar skickliga individer på ett och samma ställe, således kan de genomföra strategier mer effektivt och även få en bättre lön för sitt arbete. Andra förespråkare menar vidare att ju mer komplex RM funktionen blir minskar behovet av Revenue managers på de enskilda enheterna eftersom färre kommer att behärska det komplexa arbetet. Fördelar med en centraliserad funktion är att kostnaderna för funktionen kan belasta olika enheter, på samma sätt kan en central funktion maximera intäkterna för många enheter samtidigt. På så sätt kan även efterfrågan skiftas från olika enheterna utan att en enhet "stjäl" från en annan. (Shoemaker, Milla 2007)

Förespråkarna för en decentraliserad funktion menar att ett centraliserat styrsätt inte är att föredra eftersom Revenue managers på de lokala enheterna har bättre kännedom om den lokala marknaden. De menar att RM trots allt handlar om intäktsoptimering på mikromarknader. En annan fördel är att avdelningar genom decentralisering får eget ansvar. (Shoemaker, Milla 2007)

Vidare kan det finnas en konflikt i interaktionen mellan RM-avdelningen och sälj-avdelningen då de olika avdelningarna arbetar mot olika mål. En annan aspekt av RMs roll i organisationen är att göra varje avdelning ansvariga för sina handlingar genom prestationsmätningar. Detta är nödvändigt för att kunna mäta den långsiktiga effektiviteten av ett RM-team.

3.5 HUVUDPRINCIPER

I dess enkla form fokuserar RM på att observera konsumenterna för att sedan anpassa priser och produkttillgänglighet till det rådande läget och på så sätt optimeras intäkterna. I dess avancerade form är RM en disciplinerad process som använder omfattande data om kunder som ämnar föreslå kunders beteende på mikromarknaden. (Cross, R 1997)

Cross menar vidare att det finns sju huvudprinciper som leder till intäktsoptimering. Denna studie tillhandahåller dock inte utrymmet för behandling av alla principer. Således har ett urval av de mest relevanta huvudprinciperna valts ut. De huvudprinciper som ska behandlas är: fokusera på pris snarare än på kostnader vid mötandet av efterfrågan, ersätt kostnadsbaserad prissättning med marknadsbaserad prissättning, Sälj till segmenterade marknader inte till en massmarknad och spara produkten till den mest värdefulla kunden.

3.5.1 FOKUS PÅ PRIS VID MÖTANDET AV EFTERFRÅGAN

Att balansera utbud och efterfrågan försöker alla företag göra. Det är nästintill omöjligt att uppnå en perfekt balans mellan produkterna som företaget erbjuder och produkter som efterfrågas av marknaden vid en viss tidpunkt. Många företag försöker att lösa detta problem genom att antingen förvärva eller avyttra anläggningstillgångar. I tider av ekonomiskt välstånd brukar hotellföretag anskaffa tillgångar och i nedgång gör de precis tvärtom, det vill säga avyttra tillgångar. Hotellen agerar på samma sätt vad gäller nyttjandet av personalen, vid hög efterfrågan används en stor personalstyrka och i svag efterfrågan används en mindre. Genom att agera på detta sätt försöker hotellen kontrollera faktorer som är relaterade till

kostnader, som tidigare nämnt menar Cross att fokus bör skiftas från kostnader till intäkter. Istället för att använda sig av anläggningstillgångar så bör efterfrågan mötas med hjälp av innovativa prissättningar. (Cross, 1997)

3.5.2 MARKNADSBASERAD PRISSÄTTNING

Likt den första huvudprincipen menar Cross att fokusen bör ligga på intäkter. De flesta företag opererar genom att basera priser på kostnader, det huvudsakliga målet för företagen är att intäkterna ska täcka kostnaderna plus en viss marginal. Svårigheten är att kunden inte värderar en produkt utifrån vad den kostar att producera. I regel värderar konsumenter en produkt utifrån dess unika preferenser och behov, således bör företags prissättning spegla vad konsumenter värderar produkten. Historiskt sett har hotellföretag arbetat efter en kostnadsbaserad prissättning.

Om ett rum kostade 1000 dollar att konstruera så kostade samma rum 1 dollar att hyra. Prissättningen gjordes alltså med hänsyn till hotellets position på marknaden och dess fysiska värde, inte till marknaden. Detta angreppssätt är förlegat och leder inte till intäktsoptimering. Det nya angreppssättet bör vara att ta reda på vad konsumenterna värderar produkten vid en viss tidpunkt, prissättningen bör sedan spegla detta värde. För att göra detta krävs det att företagen förstår hur konsumenter betar sig på mikromarknaden. (Cross, 1997)

3.5.3 SPARA PRODUKTEN TILL DEN MEST VÄRDEFULLA KUNDEN

Traditionellt sett brukar företag göra affärer utifrån devisen; först till kvarn som innebär att produkten säljs till den första kunden. Detta tankesätt leder till en snedvridning eftersom det inte alltid är kunden som är först till kvarn som värderar produkten mest. Cross menar att kunden som är villig att betala mest ska ses som den kund som värderar tjänsten mest. (Cross 1997)

Att betjäna kunder som är först till kvarn är inte nödvändigtvis en dålig affär om hotellet har ett överskott av rum. Då hotell har en brist på rum bör de dock alltid sälja till segmentet som betalar mest eftersom intäkterna i det fallet maximeras. Ett sätt att matcha den mest värdefulla produkten till den mest värdefulla kunden är att använda sig av datorsystem. Systemen identifierar efterfrågepikar och marginaler för att på så sätt besluta vilka affärer som avvisas för att sparas till den mest värdefulla kunden (Cross 1997)

3.5.4 OPERERA PÅ EN SEGMENTERAD MIKROMARKNAD

Huruvida företags Revenue management blir lyckosamt eller inte beror på dess förmåga att förutse konsumentbeteende och preferenser (Cross 1997). Konsumenter är idag svåra att tillfredsställa. De kan när som helst få tag på information om en stor mängd olika alternativ och efterfrågar snabbare, bättre och billigare alternativ. (Cross 1997) Konsumentmarknaden har med andra ord förändrats en hel del de senaste åren, marknaden är mer fragmenterad, rörig och kaotisk. Framförallt har massmarknaden ersatts av vad Cross kallar ”amöba marknader”. Amöba marknader kännetecknas av konstant förändring och uppdelning i mindre mikro marknader i snabb takt. Pris är av särskild vikt för dagens konsumenter eftersom företagen med hjälp av rabatter och priskampanjer skapat en rabatt mentalitet hos konsumenterna.

Denna mentalitet sprider sig i allt större utsträckning. Förutom pris kräver dagens konsumenter även värde. De vill ha den bästa möjliga produkten till det bästa priset och allt ska levereras med den bästa servicen. Nyckeln till framgång tycks ligga i marknadsbaserad prissättning och segmentering. Traditionellt sett brukar segmentering utgå från demografiska faktorer (kön, ålder, inkomst o.s.v.).

Dessa faktorer är dock inte relevant ur RM synpunkt eftersom den mest användbara och relevanta informationen är kundens *betalningsvilja*. Mer specifikt vill hotellföretag ta reda på vad en viss kund är villig att betala för en viss produkt vid en viss tidpunkt. Segmenteringens syfte är att avgöra olika kundgruppers betalningsvilja för att sedan matcha denna vilja med rätt pris, det vill säga hur mycket kunden värderar produkten.

Grundläggande ekonomisk teori föreskriver att företag säljer större kvantiteter ju lägre priset är och lägre kvantiteter när priset är högst. De flesta företag gör dock misstaget att försöka nå ett genomsnittligt pris för att möta den genomsnittliga konsumenten. Den genomsnittliga konsumenten finns dock inte eftersom olika konsumenter har varierande betalningsvilja vid olika tidpunkter.

3.6 RELATIONSMARKNADSFÖRING

Ett välfungerande Revenue management system har onekligen fördelar. Den mest givna fördelen är självfallet att intäkterna ökar och därmed även hotellföretagets resultat. Systemet kan dock även underminera och skada kundrelationer. Bowen och Shoemaker menar att kunder kan uppfatta bruket av RM som ett opportunistiskt beteende som skadar lojala kunders tillit och lojalitet. Undersökningar har visat att kunder visar stor förståelse för prisvariationer, så länge hotellen visar att variationerna är motiverade och rimliga (Shoemaker 2003) ett sätt att kringgå det förmodade problemet kan vara *relationsmarknadsföring*.

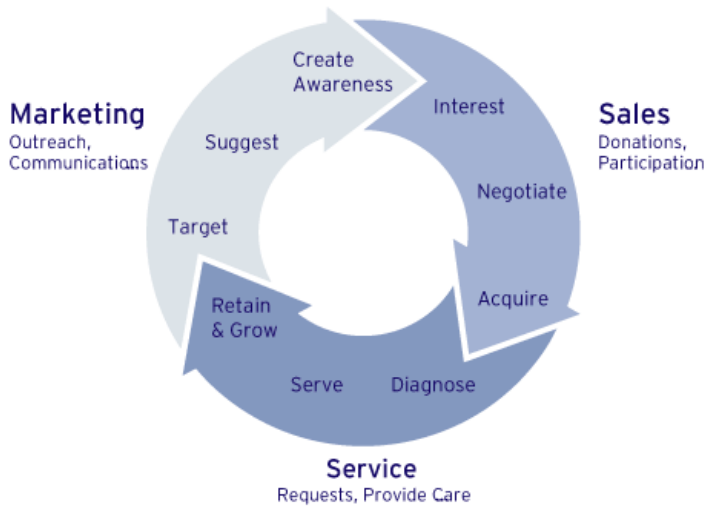
Relationsmarknadsföring innebär ett paradigmskifte inom marknadsföringen. Fokus har skiftats från att vara transaktionsorienterad till att bli transaktionsbaserad. Relationsmarknadsföring är framförallt en affärsfilosofi som lägger tyngdpunkt på att behålla och förbättra relationer med kunder snarare än att skaffa nya. (Zeithaml et al 2008)

I allmänhet är företag bra på att attrahera nya kunder men inte tillräcklig fokus läggs på att behålla befintliga. Marknadsföring kan liknas vid en hink där bland annat försäljning och reklam fyller hinken med lönsamma affärer. Så länge dessa åtgärder är lyckosamma förblir hinken full, problemet är dock att missnöjda kunder faller ut ur hinken och ibland kan utflödet vara större än inflödet. Liknelsen illustrerar på ett bra sätt varför strategier för att bygga långsiktiga kundrelationer är viktigt. (Zeithaml et al 2008)

Utgångspunkten är att såväl konsumenter som företag tjänar på att vårda befintliga kontakter i längden eftersom det är kostsamt för företag att attrahera nya samtidigt som det är tidskrävande för kunderna att ständigt söka sig till nya företag. (Zeithaml et al 2008) Att behålla alla gäster är ingen god idé eftersom vissa kundrelationer inte är värda mycket för ett företag. I kontrast till detta vore det förödande att inte vårda befintliga, lönsamma och långsiktiga kundrelationer. Det essentiella i byggandet av lojalitet ligger i förmågan att värdera olika kundrelationer för att sedan avgöra vilka relationer företaget tjänar på att vårda. (Sahoo, D 2011). Behovet av att skapa långsiktiga kundrelationer är nära förknippat med hotellverksamhetens förgänglighet eftersom tomma rum innebär förluster. Att upprätta lojalitetsprogram kan vara ett bra sätt maximera kapaciteten (Grönroos, C, Finne, Å 2009)

Customer relationship management ämnar etablera långsiktiga kundrelationer som bygger på engagemang, öppenhet och en genuin strävan efter att leverera service av hög kvalitet. Service av hög kvalitet kan uttryckas genom en mottaglighet av kunders önskemål, rättvisa affärer och viljan att uppoffra kortsiktiga vinster i utbyte mot långsiktiga vinster. (Sahoo, D

2011). Att implementera ett CRM system innebär en integration mellan människor, processer och teknologi (Den viktigaste tekniken för lojalitet på ett hotell utgörs av bokningssystemet där Fidelio, Opera och GuestWare utgör de vanligaste). I praktiken involverar denna integration tre olika avdelningar på ett hotell; Sälj, marknad och service (Sahoo, D 2011). Figuren nedan visar på processen:



Figur 2: Integration av människor, teknologi och processer fördelade på olika avdelningar för att skapa långsiktiga kundrelationer (<http://webbasedcrmssoftware.net/>)

4. EMPIRI

Detta kapitel behandlar det empiriska materialet som beskriver hur hotellen arbetar med Revenue management. Kapitlet börjar med ett omfattande kapitel om hur hotellen bedriver arbetet med systemet, såväl eventuella variationer i arbetet som skillnader i organisationsstrukturen kommer att pekas ut. Löpande i detta avsnitt återfinns även korta presentationer av fallföretagen. Det empiriska avsnittet följer samma struktur som teoriavsnittet. De tre kategorierna är det *praktiska arbetet med Revenue management*, *långsiktiga kundrelationer och lojalitet*. De olika delarna har sin utgångspunkt i teorierna och empirigenomgången mynnar ut i en avslutande analys.

4.1 DET PRAKTISKA ARBETET MED REVENUE MANAGEMENT

Arbetet med Revenue management följer en tydlig röd tråd hos de olika hotellföretagen. Samtliga hotell arbetar dagligen med intäktsoptimering. Eftersom de olika Revenue managers som intervjuats sitter på olika befattningar exempelvis Area Revenue manager och District Revenue manager så varierar självklart arbetet med Revenue management avsevärt, i huvudsak har det handlat om ansvarsfördelningen samt rapporteringen. Samtliga respondenter uppgav även att bruket av verktyget i Sverige är relativt nytt.

Att arbeta med Revenue management är ett dagligt arbete som kräver analyser, prognoser och kartläggning av konsumentbeteende eftersom efterfrågan fluktuerar. (Cross 1997) som tidigare nämnt innebär Revenue management att sälja rätt produkt till rätt kund till rätt pris på den rätta tiden. Den teoretiska definitionen säger dock inte mycket om hur arbetet går till på de olika hotellen. Ännu mindre säger teorierna om de olika *variationerna* i Revenue management arbetet som finns beroende på hotellföretaget och Revenue managers position. Att optimera intäkter är både svårt och utmanande menade de flesta respondenter. Dock föreligger det ingen skillnad i definitionen av *vad* Revenue management är enligt Anders Johannesson. Han menar att Revenue management består av tre parametrar som är rätt vara till rätt kund till rätt pris (Anders Johannesson 2012-05-09)

I mitten på 80-talet arbetade flera hotell med en primitiv form av Revenue management där standardprislistor (Rack rate listor) användes. Listorna innehöll fasta priser för ett helt år, den

flytande prissättningen byggdes sedan på rabatter (Anders Johannesson, Anna Bengtsson 2012-05-09 - 2012-05-10). Prislister arbetades fram centralt och tillämpades sedan i de enskilda enheterna (Johannesson, A). Scandic hotels är en hotellkedja som framförallt opererar på den nordiska marknaden och har idag 160 olika hotell i Norden och norra Europa (Scandic.se 2012). Hotellen i Sverige drivs genom franchiseavtal vilket innebär att vissa enheter fungerar autonoma och således har det dagliga Revenue management arbetet på Scandic Horisont inte mycket med Scandics ”revenue tänk” att göra. Däremot finns en district revenue manager vars uppgift är att samordna Revenue management arbetet i olika regioner (Johannesson).

Anna Boudrie på Scandic Malmö City beskriver ett mer centraliserat Revenue management arbete och menar att RM-processen har en mer hierarkisk och central funktion. Respondenten menar att Scandic har District revenue managers som sitter i ledningen tillsammans med bland annat direktörerna. District revenue managers har sedan ett antal Revenue managers som ansvarar för intäktsoptimeringen på ett antal hotell. De senare arbetar efter en utarbetad strategi som framställs årsvis med en prissättning som sträcker sig 90 dagar framåt.

Elite hotels är en svensk hotellkedja som opererar i det övre segmentet och har för närvarande 22 enheter runtom i Sverige. Kedjan började med RM 2007 och arbetar idag både centralt och decentraliserat med verktyget. Hotellföretaget har managers som ansvarar för intäktsoptimeringen i olika regioner och arbetar relativt fritt. Sedan finns en group Revenue manager som agerar som stöd åt de olika Revenue managers. Till skillnad från Scandic som använder sig av RM-datasystem så har Elite ännu inte investerat i ett sådant system. (Anna Bengtsson)

Inte heller Duxiana Best Western har investerat i något RM-system. Best Western är världens största hotellkedja med ca 80 enheter i Sverige, generellt opererar Best Western mindre hotellenheter i jämförelse med exempelvis Scandic. (Knutsson, J 2012-05-13)

Likt Elite så arbetar Duxiana med Revenue management relativt fritt med stöd från en central enhet. Johan Knutsson menar att Duxiana arbetar mycket aktivt med Revenue management, han menar vidare att hotellet kanske har Helsingborgs mest flexibla prissättning och pekar på stora skillnader i lägsta kontra högsta priser. Generellt anses RM vara ett omfattande arbete med många olika aspekter som måste tas till hänsyn (Cross 1998). Arbetet i praktiken behöver dock inte vara komplicerat menar Johan. Efterfrågan tenderar att vara likartad från år till år

baserat på veckodagar. Genom att titta på konkurrenternas pris sätts sedan preliminära priser månatligt (Knutsson, J)

Choice Hotels International är en internationell hotellkedja. På den nordiska marknaden opererar kedjan under namnet Nordic Choice och är den ledande hotellkedjan i Norden med ca 170 olika hotellenheter. Choice opererar under fem olika varumärken som riktar in sig på olika delar av marknadssegmenten (Mia Jönsson 2012-05-13, Lotta Andersson 2012-05-21, Choice.se).

Hotellföretaget arbetar strategiskt, taktiskt och operativt med verktyget. Att arbeta operativt med RM innefattar att arbeta med att öppna, stänga och uppdatera kanalerna, det vill säga att se till att prissättningen ligger rätt. Det är även detta arbete som många uppfattar som RM (Fredrik Blomberg 2012-05-21). Vidare finns det även en central enhet som arbetar mer strategiskt med verktyget. Den centrala enheten arbetar mer övergripande med verktyget och en stor del av arbetet går ut på att hjälpa säljarna samt se till att enheterna ligger rätt prismässigt i förhållande till andra hotell. (Blomberg, F)

Till skillnad från de övriga hotellen arbetar Choice Hotel Comfort Nouvelle med ett Revenue Management datasystem. Systemet gör kontinuerliga analyser och statistiska jämförelser med en grupp hotell i Helsingborg. Förutom prisbilden visar systemet som är implementerat i hela hotellkedjan även på andra nyckeltal, såsom beläggingsgrad (Mia Jönsson,). Vidare sätter systemet priser i olika kategorier, så kallade ”bars”, vid beräkningen av vilket pris som sätts tas kapaciteten i beaktande:

”barpriser är dagspriser kan man säga, och så har vi från bar 1 som är det högsta och bar 8 som är det lägsta...när man kanske har sålt ungefär hälften av rummen så kanske man ska ligga nåstans runt bar 4...ju fler rum säljer så ligger man runt bar 3, bar 2 sen när det bara är nåt rum kvar så stänger man kanalerna”

Det bör nämnas att den slutliga prissättningen görs av Maria, datasystemet fungerar således endast som ett stöd till intäktsoptimeringen.

Det råder en missuppfattning om att RM endast används av stora företag med en förgänglig produkt. RM är ett intäktsoptimerande verktyg som kan användas av såväl stora som små företag och är inte endast begränsad till verksamheter inom servicesektorn. (Cross 1997) Hotell Linnéa är ett relativt litet hotell med 37 rum i centrala Helsingborg, hotellet tillhör kedjan Sweden Hotels vars nisch är personliga hotell. Kedjan har för närvarande 48 enheter i

Sverige (Swedenhotels.com, Liselotte Modin 2012-05-22) Till skillnad från traditionella kedjor så styrs enheterna inte centralt, varje enhet agerar fritt och det ställs inga krav på exempelvis rummen och inredningen. Stödet från kedjan kommer i form av marknadsföring, profilering och rabatter vid upphandlingar. (Liselotte Modin)

Arbetet med RM sköts av Modin själv utan stöd från Sweden Hotels. Respondenten beskriver ett analogt och enkelt tillvägagångssätt som går ut på att utifrån konkurrenternas pris på den lokala marknaden (Helsingborg) sätta priserna. Hotell Linnéa använder sig av ett RM-data system, till skillnad från Choice datasystem saknar systemet dock förmågan att läsa av konkurrenters priser och hotellets beläggning. Hotellägaren medger att det ibland kan vara svårt att prissätta korrekt i förhållande till hotellets kapacitet.

Till skillnad från Hotell Linnéa vars prissättning sker manuellt så arbetar hotell Viking med en helt automatiserad prissättning. Hotell Viking By Maxwell är ett gemytligt hotell med 45 unika rum beläget i centrala Helsingborg. (Christopher Alm 2012-05-28, Hotellviking.se) Alm arbetar med ett USA-baserat system utvecklat av folk från finanssektorn;

”Vårt system fungerar på det sättet att vi har en dator som går ut och värderar marknadssituationen bland våra...17 boendeenheter i Helsingborg. Vi tittar på vilka priser dem har ute på alla sina rumstyper”

Christopher Alm berättar vidare att systemet sedan tar fram en så kallad ”Demand calender” som påvisar cykler i efterfrågan som oftast är relativt statiska. Systemet tar sedan ett antal faktorer i beaktande innan den sätter ett pris, faktorerna kan vara tidigare nämnda ”demand calender”, historik och minimum pris. Prissättningen sker sedan på alla olika rumstyperna 365 dagar framåt i tiden. RM-systemet är unikt bland de hotell som undersökts eftersom det är det enda som har ”sista ordet” när priserna sätts, dock gör den det utifrån Alms input (Till skillnad från exempelvis Scandics system som innebär att hotelldirektören alltid har ”sista ordet” vad gäller priset).

Revenue management processen består av fyra steg; insamling av data, segmentering, skapandet av prognoser och optimering. Massmarknaden är i praktiken död och marknadssegmentering är nyckeln till marknadsbaserad prissättning och intäktsoptimering (Cross 1997) Anders menar att särskilt viktigt är segmenteringen. Beroende på om kunderna i ett visst segment bokar med stor eller liten framförhållning så prissätts segmentet med

utgångspunkt från det. Respondenten menar vidare att ju bättre de lyckas segmentera marknaden desto bättre blir prissättningen. (Johannesson, A).

Johannesson får medhåll av Anna Bengtsson om segmenteringens betydelse, hon ger dock en mer detaljerad bild av segmenteringsprocessen och menar att segmentering inte endast görs i prissättnings syfte.

”Vad gäller segmentet så brukar jag titta på volymsegment där man har avtalskunder och sen så har man ett segment där vi har dem som inte har avtal... som betalar flexpriser...och sen har man ett segment som är special där vi har lite kampanjer. Dem tre är dem stora och det är där jag ser om nånting är på gång”

Respondenten menar vidare att de olika segmenten sedan kan brytas ner i mindre segment för att exempelvis utreda varför hotellföretaget presterat sämre i jämförelse med förra året i ett visst segment. Förutom att segmentering tjänar som underlag vid prissättning så är verktyget även viktigt för att skapa en förståelse om marknader (Anna Bengtsson).

Duxianas marknadssegmenteringen ser annorlunda ut, i stort sett segmenteras marknaden i Avtalskunder och flexibla kunder men den största gruppen består av vad Johan Knutsson kallar ”Non-refundable” gruppen. Segmentet består av kunder som *köper* hotellrum till ett billigt pris, villkoren vid *bokning* av hotellrum såsom ändringar och avbokningsskydd existeras således inte. Att sälja rum utan avbokningsskydd görs även på Scandic, Knutsson menar att enklare rum kan säljas till lägre priser om kunden struntar i avbokningsskydd.

Ett av Cross sju huvudpriser menar att *prissättningen* bör göras i hänsyn till marknaden och inte till produktionskostnaderna. Resonemanget är att kunder inte bryr sig om hotellföretagets kostnader utan är ute efter värde. (Cross 1998)

Tankegångarna får medhåll från Knutsson som menar att det slutliga målet är att fylla hotellet med gäster till bästa möjliga pris, vilket inte berör företagets kostnader.

Lotta Andersson menar att dynamiska avtal underlättar affärerna och innebär att prissättningen alltid görs utifrån marknaden. Förr kunde avtalskunder nekas då avtalspriset varit för lågt. Med införandet av dynamisk prissättning så följer avtalspriset alltid marknadspriset och således görs prissättningen alltid utifrån marknaden. Huruvida detta leder till ett förmånligt pris för avtalskunder eller inte är svårt att säga, däremot garanteras tillgängligheten. (L, Andersson, F, Blomberg)

4.2 KANALER

Att använda sig av rätt kanaler vid Revenue management arbetet kan ge stora implikationer på intäktsoptimeringen. I korthet handlar användandet av kanaler om att allokeras rätt produkt till rätt kund. Kunder är generellt mer priskänsliga när de handlar på internet, vidare kan även kunders priskänslighet variera beroende på vilken kanal de känner störst tilltro till (Kalyan T, Ryzin V 2005)

Internet som kanal har förändrat branschen i grunden där Expedia, hotels.com och bookings.com tillhör de största aktörerna (Johannesson, A, Knutsson, J). Prissättningen och rumallokering på olika kanaler fungerar på följande sätt:

”Expedia som är dyrast...får bara tillgång till minst rum, ett litet antal rum. Booking får mer rum i olika rumstyper för dem har en lägre provision, därför ser vi till att de flesta bokningarna kommer via Booking istället. Men...på vår hemsida har vi uppe alla våra rum som går att köpa till ett lägre pris”

Knutsson menar vidare att bokningskanalerna fyller en viktig funktion, nämligen att locka förstagångsgäster, när gästen väl använt sig av exempelvis Expedia eller Booking.com så är förhoppningen att de i fortsättningen bokar direkt på hotellets hemsida. Att använda sig av en tredje part är alltid förenade med kostnader, i regel betalar hotellen 18-25 % på rumspriset för tjänsten. Dock tillhandahåller bokningssidorna svårslagen marknadsföring. (Knutsson, J). Johan får medhåll från Christopher Alm som menar att tredjepartskanalerna (Expedia o.s.v.) fungerar som skyltfönster:

”Många ser ju tredjepartskanaler som ett hot på grund av kommission...absolut! Vi arbetar också med fokus på direktbokningar. Dock så ser vi det som ett fönster, det är som att vara i en shoppinggalleria, syns du inte där så finns du inte”

Majoriteten av respondenterna har uttryckt en önskan om att skapa direktbokningar, det vill säga att kunderna bokar direkt på hotellets hemsida eller att de kontaktar hotellet direkt för bokning. Christopher Alm menar att det är svårt att kringgå tredjepartskanalerens höga kommissioner eftersom hotellbranschen i hög grad är fragmenterad. Förutom automatiserad prissättning så fungerar Hotell Vikings RM-system på så sätt att det automatiskt ”pushar” ut priser och erbjudanden på tredjepartskanalerna. (Alm, C)

Anna Boudrie poängterar däremot vikten av att hålla ett jämnt pris i de olika kanalerna och menar att Scandics egen hemsida ska stå för det billigaste alternativet, men att prissättningen på de olika kanalerna ska vara jämn.

4.3 PROGNOSE

Att använda sig av prognoser i RM-arbetet handlar dels om att ta fram prognoser och dels om att tolka och göra beslut utifrån givna prognoser. Att kunna förutse konsumentbeteende är av ytterst vikt för Revenue Managern eftersom bättre prognoser leder till bättre affärer. Affärer av god kvalitet leder i längden till lönsamhet. Att göra bra prognoser innebär att reducera osäkerhet om framtiden och målet är att förvandla denna osäkerhet till sannolikhet. Att göra goda prognoser kräver datorer som kan behandla stora mängder information avseende kunder och marknader. Dock kommer avvikelser alltid att finnas och för att göra goda prognoser behövs därför både statistik och mänsklig intuition. (Cross 1997)

Helsingborgs stad arbetar kontinuerligt med att skapa turismen i staden och för således statistik och prognoser årsvis. Liselotte deltar i möten som anordnas av staden där information om händelser i staden ges, exempel på händelser kan vara konferenser eller konserter. Denna information kan sedan matas in i RM-systemet och tjänar som underlag vid prissättningen. (L, Modin)

Hotell Viking tar ingen hjälp från Helsingborgs stad utan insamlar informationen om händelser i staden på egen hand. Att föra goda prognoser handlar om att identifiera aktiviteter under året men även om att förstå flöden av bokningarna. (Alm, C)

4.4 RM OCH LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER

Att bygga långsiktiga kundrelationer är lönsamt i längden eftersom det kostar mer att skaffa nya än att vårda och förbättra befintliga (Zeithaml et al 2008). Långsiktiga lojala kunder är en organisations mest lönsamma kunder eftersom dem kostar mindre att betjäna, är oftast mer villiga att betala mer och genererar ofta mycket nya kunder genom word-of-mouth (Shoemaker 2003). Samtliga respondenter menade att skapandet av långsiktiga kundrelationer var av ytterst vikt för hotellföretagen. Knutsson menade dessutom att kundlojalitet var det absolut viktigaste i en hotellverksamhet. Anna Boudries syn på långsiktiga kundrelationer ligger helt i linje med Grönroos och Zeithamls resonemang, nämligen att det kostar mer att skaffa nya

samt att lojala kunder oftast fungerar som ambassadörer för företaget och sprider således positiv word-of-mouth. (Anna Boudrie)

Respondenten menar vidare att hotellföretaget både använder sig av Revenue management och customer relationship management för att bygga långsiktiga relationer. Att använda sig av Revenue management kan vara ett bra sätt att locka kunder, för att bygga långsiktiga relationer krävs det dock att kunden gillar produkten. (Johannesson, A)

Att skapa långsiktiga kundrelationer är direkt länkat till företagets lönsamhet, för att göra detta krävs det att flera parametrar uppfylls menar Johannesson:

”Det handlar ju om precis som du säger om kundrelationer, att skapa en repetition...främja direktbokningar, synliggöra hemsidan, få gäster att komma åter och förstå att direktbokningar kan vara lönsam för gästen, att kommunicera med gästdatabasen kontinuerligt med erbjudanden för det är billigare att få tillbaka en repeat guest än att fånga en ny”

Mia Jönsson menar att god service är nyckelordet vad gäller skapandet av långsiktiga kundrelationer och pekar på viktiga faktorer såsom trevlig personal och bra frukost. Fredrik Blomberg menar att tillgänglighet för viktiga kunder är essentiellt vid skapandet av kundrelationer. Christopher Alm har en mer konceptualiserad bild av god service:

”Vi kallar det professionell informalitet...man ska kunna läsa av gästen och gästens behov, sen handlar det mycket om våra fysiska installationer, varför vi har en receptionsdisk på det här sättet är för att vi inte vill ha barriärer. Varför är traditionen att bygga en barriär mellan dig och gästen när service handlar om närhet?”

Service handlar också mycket om basala värden såsom uppmärksamhet, leende, uppskattning och tacksamhet. Man ska visa att man är enorm tacksam över sina kunder eftersom de faktiskt har andra valmöjligheter (Anders Johannesson).

Spontant kan det tyckas att RM handlar om att mjölka sina kunder på pengar, det vill säga att verktyget verkar kortsiktigt och opportunistiskt. Att arbeta med RM handlar dock i praktiken om att värdera hur mycket en långsiktig kundrelation är värd, på så sätt hjälper RM byggandet av långsiktiga relationer. Det finns dock alltid en kortsiktig aspekt av RM som i praktiken exempelvis innebär att sälja det sista rummet till ett högt pris, vilket inte alltid bygger kundlojalitet. Resonemanget är att det kostar att vara ute i sista minuten. Vad gäller hotellets avtalskunder så verkar RM definitivt fördelaktigt på lång sikt. (Boudrie, A)

Svårigheter kan uppstå om en alldeles för säljfokuserad angreppssätt tillämpas eftersom man då kan tappa det långsiktiga perspektivet. En Revenue manager måste ha en god förståelse för hotellbranschen som helhet eftersom det *högsta* priset inte alltid är det *bästa* priset. Respondenten menar att för stor fokus på transaktioner kan innebära sämre affärer på lång sikt. Vidare är begreppet intäktsoptimering inte alldeles enkelt eftersom tidshorisonten alltid måste tas i beaktande, som tidigare nämnt är den högsta intäkten per transaktion inte synonymt med den optimala intäkten. Boudrie menar vidare att den optimala intäkten i vissa fall exempelvis kan handla om att sälja ett rum till en kund som bor på hotellet över en helg, således nekas en annan kund som är villig att betala ett högre pris över en natt. Detta är att föredra eftersom hotellets belägningsgrad ökar. (Anna Boudrie)

4.5 UTMANINGAR

Johan Knutsson pekar på ett eventuellt problem som kan uppstå mellan avtalskunder och bruket av Revenue management. Respondenten menar att hotellets avtalskunder generellt betalar ett lägre snittpris. I vissa fall kan dock det flytande priset understiga det avtalade priset, vilket kan skapa problem:

”Dem få gånger det händer under året, att våra flytande priser är lägre än avtalspriset så blir dem lite stötta, dem tycker att varför får inte vi det lägre priset?...och då förklarar vi att ni har ett väldigt bra pris...den pedagogiska uppgiften kan vara lite svår”

Johan Knutsson menar vidare att det avtalade priset ska gälla och således ska alltså inte avtalskunder få ta del av det lägsta priset då de i snitt redan betalar ett lågt pris.

Att det dynamiska priset understiger det avtalade priset har även Mia upplevt. Hon menar dock att i vissa fall bokar avtalskunder till det flytande priset, det vill säga att de använder sig av den bokningskanalen som erbjuder det lägsta priset. Många respondenter har upplevt detta problem och likt Johannesson poängterar Mia vikten av att informera kunden om hur RM fungerar. Denna uppgift tillhör dock inte de största utmaningarna med RM, Lotta Andersson menar att de största problemen är av teknisk art, nämligen implementeringen av olika RM-system samt att få människor att använda systemen effektivt.

Fredrik Blomberg pekar på olika sätt att komma åt den eventuella konflikten som kan uppstå mellan bruket av RM och avtalskunder. Genom att upprätta dynamiska avtal som innebär att avtalskunderna har en procentrabatt så säkerställs tillgängligheten. Respondenten menar

vidare att avtalskunderna själva kan undvika att avtalspriset överstiger det flytande priset. Det flytande priset är högst på tisdagar och onsdagar på grund av den höga efterfrågan. För att undvika höga priser bör således företag styra besöken åt dagar som exempelvis torsdagar och måndagar då efterfrågan är mindre.

Förutom eventuella konflikter som kan uppstå mellan RM och långsiktiga kundrelationer så pekar Lotta Andersson på organisatoriska utmaningar. Hon menar att den tekniska implementeringen av RM-system samt kommunikationen av den kan innebära svårigheter.

Christopher Alm pekar också på utmaningar som inte härleds till långsiktiga kundrelationer. Han menar att köpprocessen förändrats och att marknaden blivit mer prisorienterad än marknadsorienterad. Resonemanget är att värde för pengar inte nödvändigtvis är kopplat till erbjudandet med lägst pris. Respondenten menar vidare att RM-verktyget kan underminera hotellföretags varumärke då rum säljs alltför billigt. Alm får medhåll från Liselotte Modin som menar att flytande prissättning i allmänhet är bra, men att dumpa priser leder till en erosion av varumärket.

5 ANALYS

Detta avsnitt ämnar ställa det empiriska resultatet mot det teoretiska materialet. Analysen bygger delvis på en jämförelse mellan Revenue management arbetet på de olika hotellföretagen, där variationer och särdrag pekas ut. Kärnan i analysen består dock av en syntes av olika jämförande perspektiv. Vidare ämnar detta avsnitt även att uppfylla besvara frågeställningarna.

5.1 REVENUE MANAGEMENT - METODEN OCH PROCESSEN

Det övergripande arbetet med RM hos fallföretagen stämmer bra överens med vad som föreskrivs i litteraturen. Processen består av insamling av data, segmentering, skapandet av prognoser och prisoptimering (dock inte alltid i den ordningen). I många Fall använde hotellen datorsystem för insamlingen av data, systemen för datainsamling var dock inte nödvändigtvis RM-system. Oftast kunde hotellens bokningssystem lagra sådan information och i vissa fall var bokningssystemet integrerat med Rm-systemet.

Det empiriska resultatet har dock visat på en annan aspekt av prissättningen som inte tas upp i litteraturen i lika stor utsträckning, nämligen prissättning i förhållande till konkurrenterna. De flesta av respondenterna pekade på vikten av att ”ligga rätt till” prismässigt i jämförelse med konkurrenterna och visar på en distinkt skillnad mellan teorin och empirin. I allmänhet har det empiriska resultatet visat att Revenue management arbetet i praktiken kana vara oerhört enkelt. Att titta på hur konkurrenterna prissätter för att sedan basera sin egen prissättning på det är ett exempel.

Att framställa prognoser för att förutse efterfrågan så noggrant som möjligt kräver kvantitativa analyser och framställs oftast årsvis med dagliga uppdateringar. Prognosarbetet karakteriseras som tidigare nämnt av kvantitativa analyser men kräver även mänsklig intuition. I huvudsak visar empirin en statisk efterfrågan med förutsägbara toppar och nedgångar, således kretsar mycket av prognosarbetet kring oförutsägbara händelser. Det bör poängteras att datorsystemen i större utsträckning får en mer framträdande roll i prognosarbetet vilket ger upphov till diskussion angående behovet av mänsklig intuition. Diskussionen belyser även ett aktuellt ämne som Lotta Andersson poängterade, nämligen utmaningarna i Revenue management arbetet som berör implementeringen av systemen samt svårigheterna som uppstår vid integrationen mellan systemen och personalen.

Framförallt kretsar diskussionen kring vad som skapar framgång, är det tekniska eller sociala Revenue management aktiviteter? De flesta respondenter menade likt, teoretiker att RM handlar om både marknadsföring och finans. Tankegångarna får dock inget stöd från Anna Boudrie som menade att RM är ett finansverktyg eftersom tekniken direkt påverkar företagets resultat.

Choice system som bygger på bar-priser (best available rate) använder sig av kalkyler för att rekommendera ett pris, faktorer som tas i beaktande vid kalkyleringen är kapacitet, datum och längden på vistelsen. Empirin har visat att

5.2 REVENUE MANAGEMENT I ORGANISATIONEN

Revenue management funktionen genomgår idag stora förändringar i organisationen och det råder en oenighet mellan yrkesverksamma. Somliga menar att funktionen bör centraliseras medan andra förespråkar en decentraliserad funktion. De empiriska resultaten visar att de mindre hotellen (Duxiana, Linnéa och Viking) arbetar decentraliserat medan de större kedjorna (Elite, Scandic och Choice) arbetar med verktyget med ett centralt stöd. Det bör påpekas att inget av fallföretagen arbetade helt centraliserat med verktyget, i praktiken är det vanligast att hotellen arbetar med en blandad form. Det råder även en oenighet bland forskare om RM funktionens roll i organisationen i framtiden. Förespråkarna för en mer central funktion menar att teknologiska framsteg ökar rörligheten på funktionen och därmed ökar även kontrollen över funktionen.

Fördelarna är då att en central enhet kan öka intäkterna för flera enheter. Empirin har visat att det går att bedriva framgångsrik RM helt utan centralt stöd på en lokal marknad. Vidare visar de empiriska fynden på nödvändigheterna och fördelarna med ett RM-arbete med centralt stöd för hotellföretag som opererar flera enheter. Förutom fördelar som nämns i litteraturen (koncentration av kompetens, kostnader distribueras över flera enheter och efterfrågan kan skiftas från en enhet till en annan) har empirin visat på en viktig aspekt av centralstyrning, nämligen rollen som kontrollant och övervakare. Som tidigare nämnt kan prissättning i praktiken fungera enkelt såsom att reglera prisbilderna utefter konkurrenterna och marknaden. I huvudsak är den centrala enhetens roll, enligt Fredrik Blomberg att hjälpa säljarna samt se till att enheterna ligger rätt till i förhållande till konkurrenterna.

Förespråkarna för en decentraliserad RM-funktion menar att en centralisering av funktionen stävjar en viktig komponent i Revenue management, nämligen behovet av lokal kännedom.

Den empiriska studien har dock inte visat på ett behov av lokal kännedom för att RM ska bli framgångsrikt. Förklaringen ligger i boknings och datasystem som lagrar all nödvändig och relevant information om den lokala marknaden. Exempelvis jämför Christopher Alms RMS priser och kapacitet hos 17 olika boendeenheter på den lokala marknaden.

Förklaringen ligger också i Cross resonemang om vad som är relevant information vid RM-arbetet. Den mest relevanta frågan är vad kunden är villig att betala för denna produkt vid denna tidpunkt. Att känna till lokala företeelser bidrar dessvärre inte till att bättre besvara frågan.

5.3 CROSS HUVUDPRINCIPER

Generellt stämmer Cross huvudprinciper bra med hur fallföretagen arbetar med Revenue Management. Dock råder det motsättningar som kommer att pekas ut. Den första huvudprincipen menar att fokus bör ligga på prissättningen och inte på kostnader vid balanseringen av utbud/efterfrågan. De flesta respondenter menade att denna princip utgör själva kärnan i Revenue management. Denna huvudprincip har dock en tidsaspekt menar Cross. Om efterfrågan uppvisar en tillfällig fluktuation så kan detta lösas genom att höja/sänka priser, om efterfrågan uppvisar en permanent förändring så bör företag angripa problemet på det traditionella sättet, det vill säga genom att förvärva och avyttra tillgångar. I korthet innebär det alltså att tillfälliga fluktuationer löses genom insatser på *mikronivå* medan permanenta förändringar löses genom insatser på *makronivå*.

Vidare är hotellbranschen oerhört personalintensiv, det traditionella angreppssättet för att möta efterfrågan är att öka personalstyrkan vilket leder till ökade kostnader. Hotellen agerar på samma sätt vid låg efterfrågan, det vill säga minskar personalstyrkan. En aspekt av Cross huvudprincip menar att hotellen i första hand bör reglera priser. Empirin har visat att de flesta hotellen fortfarande angriper problemet genom att öka personalstyrkan eftersom en ökad volym automatiskt innebär ökat behov av personal i driften.

Den andra huvudprincipen menar att prissättningen bör göras i hänsyn till marknaden. Principen ligger i linje med hur samtliga fallföretag arbetar och kan tyckas uppenbar. Det empiriska resultatet har däremot visat att det finns aspekter av denna princip som verkar negativt för vissa hotellföretag. Liselotte Modin menade att mindre hotellföretag kan ha svårt att förhålla sig till en marknadsbaserad prissättning eftersom större hotellföretag är bättre

rustade för flexibel prissättning. Modin menade även att varumärken riskerar att undermineras då rummen i princip ”reas ut”.

I kontrast till Modins resonemang menar Johan Knutsson på Duxiana att hotellet är bäst på RM i Helsingborg, detta trots att de båda hotellen i princip är lika stora. Knutsson får även medhåll från Alm som menade att Duxiana var högst flexibla vid prissättningen. Med andra ord råder det en motsättning mellan respondenter om huruvida denna huvudprincip skapar framgång eller inte. Tolkningen är att det föreligger en svårighet i att prissätta på något annat sätt än efter vad marknaden värderar produkten. Varför de två mindre hotellen (Duxiana och Hotell Linnéa) upplever en skillnad mellan Revenue managements roll kan ligga i *paketeringen* av produkten.

Den stora skillnaden mellan Duxiana och Hotell Linnéas försäljning är att Duxiana erbjuder rum som köps utan avbokningsskydd, på detta sätt kan Duxiana ligga mycket lågt med priser. Eftersom Modin saknar denna ”produkt” kan konkurrenssituationen bli påfrestande. Cross huvudprincip och bruket av RM i allmänhet är inte felaktig, dock kan hårt pressat priskonkurrens uppstå som ställer krav på dels finansiella muskler och dels innovativa prissättningar.

Den teoretiska utgångspunkten är att intäktsoptimering sker genom att spara produkten till den mest värdefulla kunden, enligt Cross är den mest värdefulla kunden den som är mest betalningsvillig för att få den aktuella produkten (Cross 1997). Att spara produkten innebär per automatik att neka olönsamma affärer på kort sikt vilket kan skapa problem. I praktiken innebär detta exempelvis att det sista hotellrummet alltid ska säljas till den kund som är villig att betala mest. Huruvida Cross menar att detta resonemang även är tillämpligt vid försäljning mot avtalskunder är outtalat. Dock menar Lotta Andersson att problemet med tillgänglighet har lösts med hjälp av dynamiska avtal (i alla fall för avtalskunder).

Dynamiska avtal innebär att avtalskunder erbjuds en procentuell rabatt på det flytande priset som alltid är ett korrekt marknadspris. Vidare poängterar Anna Boudrie, som tidigare nämnt att det högsta priset inte alltid är det bästa priset. Hon menar att denna huvudprincip inte alltid bygger kundlojalitet

Empirin har visat att Cross huvudprincip inte är helt korrekt vad gäller skapandet av långsiktiga kundrelationer eftersom just denna huvudprincip kan tolkas som opportunistisk. Min tolkning är att denna huvudprincip kan användas för att optimera intäkter för

”flexkunder” (icke företagskunder) men bör inte användas mot avtalskunder. Empirin menar istället att kalkyler över en kunds långsiktiga värde bör göras för att säkerställa en långsiktig relation. Kalkyler över vad en långsiktig relation är värd ligger i linje med Sahoos teorier om CRM som menar att alla relationer bör värderas för att på bästa sätt utforma lojalitetsprogram. I praktiken tillämpar den allra största delen av hotellen lojalitetsprogram.

Den fjärde huvudprincipen menar att företagen, istället för att operera och marknadsföra till en massmarknad bör inrikta sig mot mikromarknader, det vill säga mindre lokala marknader. Mikromarknaderna ska sedan delas in i olika segment med unika prissättningar. Traditionellt har segmenteringen gjorts baserat på demografiska faktorer såsom kön, ålder, inkomst o.s.v. i arbetet med Revenue management är sådan indelningar betydelselösa.

Flera respondenter menar likt Cross att den enda informationen som är fruktbar är kundens *betalningsvilja*. Det finns en variation i hur de olika fallföretagen valt att segmentera. Anders Johansson på Scandic menade att segmenteringen gjordes dels i kunder som bokade med stor framförhållning och dels kunder som bokade med liten framförhållning, denna typ av segmentering stämmer bra överens med Cross’ huvudprincip eftersom den innefattar en *tidsaspekt*. Resonemanget är att en och samma produkt är värd olika mycket vid olika tidpunkter.

Anna Bengtsson på Elite segmentering gjordes utan en tidsaspekt utan delades in i grupper såsom ”flexkunder”, ”affärsresenärer” och ”special”. Denna typ av segmentering liknar mer den traditionella och Bengtsson menade att denna typ av segmentering öppnar för möjligheten för analys av de enskilda segmenten. Det ligger en svårighet i bedömningen av vilken typ av segmentering som på bästa sätt utläser konsumentbeteende och därmed optimerar intäkter. Enligt teorin bör segmenteringen göras efter betalningsvilja vilket både Johansson och Bengtssons segmentering uppfyller.

Det finns dock forskning som motsätter Cross teori om segmenteringens betydelse. En jämförande studie av Queenan et al visade att hotellföretag som uppvisade en bättre segmentering presterade sämre i jämförelse med hotell som inte segmenterade sina kunder lika bra. Författarna menar att förklaringen kan ligga i hur kunder uppfattar rättvisa. Resonemanget är att kunder kan känna sig orättvist behandlade då de får reda på att andra kunder betalar ett lägre pris för samma produkt. Således kan bättre segmentering på lång sikt leda till sämre lönsamhet. Empirin har visat på två olika sätt att tackla detta problem på. Resultatet har visat att dessa situationer oftast sker i samband med när avtalskunder bokar en

vistelse för att sedan upptäcka att ”flexpriset”, det vill säga priset som ”vanliga” resenärer *understiger* det avtalade priset.

Då det råder en enighet i pedagogikens betydelse för att hantera sådana situationer så råder det en oenighet i hur de ska hanteras. Knutsson menar att avtalskunder ska betala det avtalade priset medan Mia Jönsson menar att avtalskunder ska ha en rättighet att boka via den kanal som erbjuder lägsta priset. Denna motsättning visar på ett praktiskt exempel av hur RM kan användas kortsiktigt och långsiktigt.

5.4 RM OCH LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER

Både forskare och de respondenter som intervjuats menar att Revenue management bevisligen skapar lönsamhet och jämnar ut efterfrågan. Det råder även en samstämmighet mellan teorin och empirin angående betydelsen av att skapa lojalitet och långsiktiga kundrelationer. Vid granskningen av litteraturen har dock en del otydligheter kunnat identifieras. Grönroos resonemang om relationsmarknadsföring lägger tyngdpunkt på att vårda befintliga kunder samt att anlägga ett långsiktigt perspektiv på kundrelationer. Som tidigare nämnts är detta synsätt korrekt i hänsyn till hur fallföretagen strävar efter att arbeta.

Grönroos teorier ger dock ingen holistisk bild av vad som skapar framgång utan behöver kompletteras av både teorier och empiri. Sahoos teori ger en mer enhetlig och nyanserad bild av långsiktiga kundrelationer. Författaren poängterar likt Grönroos vikten av genuina relationer, dock menar Sahoo att varje kundrelation bör *värderas* för att på så sätt satsa CRM-insatser på de relationer som är värda mest för företaget, således ska inte alla befintliga relationer vårdas.

Denna skillnad stämmer också väl med empirin. Anna Boudrie menade att kalkyler över en kundgrupps långsiktiga värde gjordes innan stora affärsavtal ingicks, vilket visar på ett praktiskt exempel på Sahoos idéer. Samma idéer gäller vid tillämpningen av Revenue management vilket Cross huvudprincip om att spara produkten till den mest värdefulla kunden visar på, i praktiken uppfyller Comfort Nouvues RMS detta ändamål genom appliceringen av Bar-priser.

Bruket av RM innebär även utmaningar och kan i vissa fall påverka skapandet av långsiktiga kundrelationer negativt. I huvudsak handlar det om ett missnöje bland lojala avtalskunder som i vissa fall betalar ett högre pris än det ”normala” priset. I vissa fall kan det handla om att

lojala kunder nekas då hotellet utnyttjat sin maximala kapacitet och i vissa fall kan det handla om missnöjda kunder som upplever att prishöjningar görs opportunistiskt. Bowen och Shoemakers forskning har visat på betydelsen av att vara pedagogisk och transparent vid förklaringen av prisvariationer.

Forskarna har även funnit att kunder i hög grad visar förståelse för prishöjningar så länge hotellföretagen motiverar höjningen. Respondenter har uppgivit att denna pedagogiska uppgift kan vara svår. I praktiken utgör detta dock inget verkligt problem. Respondenter har även hittat sätt att alltid erbjuda lojala kunder ett lägre pris. Genom tillämpningen av dynamiska avtal garanteras en procentrabatt mot det flexibla priset.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Detta kapitel avser att sammanfatta och diskutera de teoretiska och empiriska slutsatser som analyserats. Avsnittet avser även att redogöra för de tankegångar författaren har kring resultatet. Kapitlet avslutats med reflektioner och förslag till framtida forskning.

6.1 TEORETISK REFERENSRAM MOT EMPIRISKA RESULTAT

För att besvara hur fallföretagen arbetar med Revenue management samt hur verktyget påverkar skapandet av långsiktiga kundrelationer har en teoretisk referensram framställts och nio utförda djupintervjuer gjorts för att insamla empiriskt material. De två delarna ställdes mot varandra i analysdelen där likheter och variationer pekades ut, såväl i teorin som i empirin. De slutsatser som kan dras efter resultatet är följande:

Den teoretiska referensramen överensstämmer förhållandevis bra med det empiriska resultatet. Med andra ord arbetar hotellföretag generellt enligt den teoretiska RM-metoden, processen och Cross huvudprinciper. De viktigaste skillnaderna i metoden och processen är följande: den teoretiska RM-metoden och processen saknar en viktig teknik, nämligen att kontinuerligt utvärdera och prissätta i förhållande till konkurrenterna. I slutändan måste varje hotellföretag förhålla sig till konkurrensen. En annan viktig skillnad är användandet av kanaler, empirin har visat att i kontrast till vad teoretiker förespråkar så hålls en relativt jämn prissättning i alla kanaler.

Transparensen som skapats genom internet gör det svårt för företag att erbjuda olika priser i olika kanaler är tolkningen och slutsatsen. I studiens inledande del nämndes en undersökning som visade att kraftiga prishöjningar skadar kundlojaliteten. Det empiriska resultatet påvisar dock att sådana chockhöjningar aldrig förekommer, således kan undersökningens generaliserbarhet ifrågasättas. Vidare pekar trenderna mot att RM funktionens roll i organisationen blir mer och mer centraliserad hos hotellkedjor. Slutsatsen är även att ett framgångsrikt RM arbete kan bedrivas utan centralt stöd. En annan viktig slutsats är segmenteringens betydelse för RM-arbetet, både teori och empiri har visat att bättre segmentering inte nödvändigtvis leder till mer framgångsrik RM.

6.2 REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING

Uppsatsarbetet har varit både tidskrävande och påfrestande, men framförallt har det varit lärorikt. Revenue Management är ett mer komplext verktyg än vad som verkar och viktigt för förståelsen av den är att förstå hur hotellverksamheter fungerar. Självfallet har inte alla aspekter av RM berörts då både det teoretiska begreppet och det praktiska verktyget är oerhört mångfacetterat. Dock har den insamlade empirin varit oerhört detaljerad och omfattande. Materialet har varit fullständigt i hänsyn till uppsatsens syfte och frågeställningar. Vidare har den teoretiska referensramen utgjort ett bra underlag för analysen.

Denna studie har i huvudsak utgjorts av en deskriptiv analys av hur hotellföretag arbetar med RM där eventuella konflikter har pekats ut. Konflikten i fråga har handlat om Styrverktygets påstådda kortsiktiga natur och skapandet av lojalitet som är ett långsiktigt åtagande. Många aspekter har utelämnats då det inte funnits utrymme för att behandla dessa, dock har målet varit att få en så omfattande deskriptiv bild som möjligt. Under såväl litteraturgenomgången som empiriinsamlingen har flertalet intressanta perspektiv framkommit, såväl praktiska som teoretiska. Exempelvis upplevde majoriteten av respondenterna ett missnöje med tredjepartskanalerna höga kommissioner (hotellen betalar 18-25 % som kommission till exempelvis Expedia).

flertalet respondenter menade även att det föreligger en konflikt mellan Revenue Management funktionen och säljfunktionen eftersom de strävar efter olika mål. En mycket intressant teoretisk aspekt av styrverktyget är den tidigare nämnda diskussionen om vad som skapar framgång i användandet av RM. Oenigheten kring RM som vetenskap eller konst vore mycket spännande att utreda.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 TRYCKTA KÄLLOR

7.1.1 BÖCKER

Anthony, Robert. & Govindarajan, Vijay. (2007). Management control systems. Boston, Mass: McGraw Hill.

Bryman, A. (2008) Samhällsvetenskapliga metoder, Liber: Malmö

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

Dittman, D.A., Hesford, J.W., & Potter, G (2007) *Managerial Accounting in the Hospitality Industry*, ur Handbook of Management Accounting Research.

Eklund, K. (2009) Vår ekonomi: en introduktion till samhällsekonomi, Norstedt

Grönroos, C. (2008) Service management och marknadsföring. Malmö: Liber.

Hogan, J. and Nagel, T. (2008) The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably, Prentice Hall.

Irene C.L. Ng. (2008) The pricing and Revenue Management of Services a strategic approach. London: Routledge.

Kotler, P. (2003) Marketing insights from A to Z. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kajiser, L. (1999) Fältarbete. I Kajiser, L. & Öhlander, M. (Red). Etnologiskt fältarbetet. Sid. 24-40 Studentlitteratur, Lund.

Phillips, R. (2005) Pricing and Revenue Optimization, Stanford, CA: Stanford Business Books.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2006). Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill.

7.1.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR

Baker, T (2011) Defining Revenue Management and Dynamic Pricing – the difference is important!

Cross, R. Higbie, J, Z, Cross (2010) Milestones in the application of analytical pricing and revenue management; *Journal of Revenue and Pricing Management*. 1(1) 1-11.

Debjani, S (2011) Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: - A Comparative Study; *Journal of management*.

Grönroos, C, Finne, Å (2009) Rethinking marketing communication: From integrated communication to relationship communication; *Journal of Marketing Communications* 15(2-3) 179-195.

Milla & Shoemaker (2010) Three decades of revenue management: what's next?; *Journal of Revenue and Pricing Management*. 7(1) 110-114.

Noone, M, Hultberg, T (2011) Profiting through teamwork: The role of Revenue Management and Sales Functions in Group Revenue Management; *Cornell Hospitality Quarterly* 52(4): 407-420.

Pérez-cabanero, Carmen (2007). "Perceived risk on goods and service purchases". *EsicMarket*, 129, pp. 183-199.

Queenan, C.C, Fergusson, M.E, Stratman, J.K (2009) Revenue management performance drivers: An exploratory analysis within the hotel industry; *Journal of Revenue and Pricing Management* 10(2): 172-188.

Shoemaker, S (2003) Future of revenue management - The future of pricing in services; *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2(3) 271-279.

Von Marten, T, Hilbert, A (2009) Customer-value-based revenue management; *Journal of Revenue and Pricing Management* 10(1): 87-98.

Westermann, D, Lancaster, J. (2011) Improved pricing and integration with revenue management – The next step toward improved revenues; *Journal of Revenue and Pricing Management* 10(3): 199-210.

7.1.3 ARTIKLAR UR BÖCKER

Cleophas, C, Yeoman, I, U.M Beattie (2011) *The Application of Revenue Management and Pricing*, ur I, Yeoman, U.M, Beattie (2011) *Revenue Management – A Practical Perspective*; Palgrave Mcmillan.

7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

<http://revenue-management-2010.blogspot.se/2010/11/price-skimming-lets-ride-demand-curve.html>

Scandic Hotels – Om Scandic. Hämtad från:

<http://www.scandichotels.se/settings/Sidfot/About-us-Container-/Om-oss/> (2012-05-10)

Elite Hotels – Om Elite Hotels. Hämtad från:

<http://www.elite.se/sv/om-elite-hotels> (2012-05-11)

Hotell Viking – Om Hotell Viking. Hämtad från:

<http://www.hotellviking.se/about?locale=sv-SE> (2012-06-01)

Swedenhotels – Om Swedenhotels. Hämtad från:

<http://www.swedenhotels.se/system/content/book.asp?bid=2> (2012-05-23)

Utveckling Hotellparametrar Riket. Figur 1. Hämtad från:

<http://www.visita.se/Branschekonomi/Hotell/Hotellmarknadens-utveckling/> (2012-06-05)

Definition av Revenue Management, Yield Management och dynamisk prissättning. Hämtad från:

http://www.ivey.uwo.ca/faculty/peter_bell/RM%20Ahmedabad%202005.pdf (2012-06-05)

http://www.heacademy.ac.uk/assets/hlst/documents/resource_guides/revenue_management_resguide.pdf (2012-06-05)

7.2.1 RAPPORTER

Visita

<http://www.visita.se/PageFiles/1405/2011%20Hotellprojekt%20på%20gång%20i%20Sverige.pdf>

SHR (2012-05-25) Hotellprojekt på gång i Sverige

7.3 MUNTliga KÄLLOR

Anders Johannesson, Scandic Horisont, Platschef, intervjun ägde rum den 2012-05-09, Personintervju.

Anna Bengtsson, Elite Hotels of Sweden region syd, Area Revenue manager, intervjun ägde rum 2012-05-10, Personintervju.

Johan Knutsson, Duxiana Best Western, Hotellägare, Intervjun ägde rum 2012-05-13, personintervju.

Marie Jönsson, Comfort Nouveau Choice, Driftschef/Revenue manager, Intervjun ägde rum 2012-05-16, personintervju.

Anna Boudrie, Scandic Malmö City, Hotelldirektör, Intervjun ägde rum 2012-05-18, telefonintervju.

Lotta Andersson, Choice Revenue center & revenue training: Nordic Choice Hotels, Projektledare, Intervjun ägde rum 2012-05-21, telefonintervju.

Fredrik Blomberg, Choice revenue center & revenue training: Nordic Choice Hotels, Director of brand Revenue Clusters, Intervjun ägde rum 2012-05-21, telefonintervju.

Liselotte Modin, Hotell Linnéa Sweden Hotels, Hotell/fastighetsägare, Intervjun ägde rum 2012-05-22, personintervju.

Christopher Alm, Hotell Viking By Maxwell, Hotellägare, Intervjun ägde rum 2012-05-29, Personintervju.

8. BILAGOR

8.1 INTERVJUGUIDE

Inledande frågor:

1. Kan du tala om vem du är? Vilken roll/position har du i företaget?
 - Hur länge har du arbetat på företaget?
2. Kan du berätta om Ert företag?

Revenue management

3. Vad är din allmänna uppfattning om revenue management?
4. Hur arbetar ni med revenue management?
5. Hur länge har ni arbetat med revenue management?
6. Vad är din syn på systemet? Leder det till lönsamhet?
7. Har flytande prissättning lett till några problem?
8. Vilka fördelar för kunden kan flytande prissättning leda till?
9. Anser du att Revenue management är kortsiktig i dess natur?
10. Anser du att Revenue management är opportunistiskt?
11. Hur balanserar ni utbud/efterfrågan? Fokus på kostnader eller prissättning?
12. Teoretiker hävdar att prissättningen ska göras utifrån marknaden och inte utifrån kostnader, håller du med om detta?
13. Hur segmenterar ni marknader?
14. Vilka utmaningar är störst för RM, de tekniska eller de människorelaterade?
15. Hur ser framtiden ut för RM, vilka trender ser du?

Långsiktiga kundrelationer

16. Vad är din allmänna uppfattning om att skapa långsiktiga kundrelationer?
17. Anser du att Revenue management skadar skapandet av långsiktiga kundrelationer?
18. Kunder som kan sägas är lojala är ju avtalskunder? Hur påverkas dem av revenue management?
19. I det stora hela, Hur påverkar Revenue management långsiktiga kundrelationer?