

City Choice Oslo

Et sentralisert revenue management samarbeid



Studium:
Bachelor i Hotell og Relasjonsledelse

Studentnummer:
36021365
36018284
36021589

Bacheloroppgave

Innleveringsdato:
10.06.2011

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved høyskolen. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”



Forord

Å skrive en bacheloroppgave er en lang, spennende og krevende prosess. Det krever både mental og fysisk utholdenhet. Oppgaven virket i første omgang meget omfattende og litt skremmende. Temaet i forskningen var derimot et felt vi tidligere hadde forsket på, noe som gjorde forskningsprosessen ekstra spennende og utfordrende. Etter at vi fikk formulert en problemstilling med tre ulike hypoteser å arbeide ut fra, ble det lettere å dele opp oppgaven i mindre biter og på den måten gjøre den mer strukturert. Hele forskningsprosessen har vært utrolig lærerik, og vi sitter igjen med mye god kunnskap og en mestringsfølelse i alt arbeid som vi har lagt inn i oppgaven. Vi har imidlertid fått mye god hjelp på veien.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Henning Friberg, som har guidet oss gjennom hele prosessen, både når det gjelder å komme i gang med arbeidet, det faglige innholdet i oppgaven og utformingen av selve oppgaven. Dette har vært til meget stor hjelp. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår kontaktperson i Choice, Ørjan Arvola, og alle andre fra Nordic Choice Hotels som har vært villig å stille opp som respondenter. Familie, venner, kjærester og medstudenter har også vært engasjerte, hjelpsomme og tålmodige gjennom arbeidet med oppgaven, og deltatt i mange diskusjoner angående temaet den omhandler. Takk til alle sammen for veldig god støtte og hjelp.

Markedshøyskolen har vært en god ressurs gjennom både hjelp med artikkelsøk, finne frem til, og få tak i litteratur som vi har hatt stor nytte av i oppgaven. Totalt sett har dette vært en utrolig lærerik prosess, som tidvis har vært både tøff og krevende. Likevel sitter vi igjen med flest positive minner. Vi ser tilbake på dette siste halve året som en minnerik og positiv periode av vår studietid.

Oslo. 08.06.2011

Kandidatnummer:

36021365

36018284

36021589

Innholdsfortegnelse

1.0 Sammenheng	4
1.1 Innledning	5
1.2 Markedssituasjonen til Nordic Choice Hotels	6
1.3 Bakgrunn for problemstilling	6
1.4 Formål	7
1.5 Problemstilling	7
1.6 Avgrensinger	7
1.7 Forskningsprosessen.....	8
1.8 Hypoteser	8
2.0 Teori	9
2.1 Bakgrunn for valg av teori.....	9
2.2 Revenue management i et historisk perspektiv	9
2.2.1 The Dark Ages- et vendepunkt for RM	10
2.2.2 Revenue Management sin Renaissance: Fra et taktisk til et strategisk perspektiv.....	11
2.3 Ingrediensene i et formelt RM system.....	12
2.4 Prosessen før implementering av RMS	14
2.4.1 Organisasjonen, visjon og målsettinger.....	14
2.4.2 Posisjonering og markedsmål.....	16
2.5 Fra strategiske markedsmål til sentralisering av en RM- funksjon og strategiske teamsammensettinger	17
2.5.1 Sentralisering av RM- funksjonen versus lokal RM- funksjon	17
2.5.2 Teamwork	18
2.5.3 Strategiske teamsammensettinger.....	22
2.6 Implementeringen av et sentralisert RM system	25
2.6.1 Organisasjonskulturer og dens påvirkningsfaktor for implementering av det sentraliserte revenue management samarbeidet.....	26
3.0 Metode	33
3.1 Valg av forskningsmetode.....	33
3.2 Casadesign.....	34
3.3 Strategisk utvelgning av informanter	35
3.4 Datainnsamlingsmetode og innsamlingsstrategi.....	37
4.0 Analyse	40
4.1 Gjennomføring av dybdeintervjuene - gjennomgang og refleksjoner	40
4.2 Analyse av dybdeintervjuene – drøfting og refleksjon.....	42

4.2.1 Organisasjonsstrukturen til City Choice Oslo	42
4.2.2 Hypotese 1	43
4.2.2.1 RM systemet.....	43
4.2.2.2 Markedsmål og posisjonering.....	45
4.2.3 Hypotese 2.....	49
4.2.3.1 Den sentraliserte RM- funksjonen.....	49
4.2.3.2 Teamwork.....	51
4.2.3.3 Strategiske teamsammensettinger.....	54
4.2.3 Hypotese 3.....	60
4.2.3.1 Organisasjonskultur og dens påvirkningsfaktor for City Choice samarbeidet.....	60
4.3 Verifisering og validitet av datainnsamlingen	67
5.0 Konklusjon	68
5.1 Konklusjon med anbefalinger.....	68
5.2 Forskningsrapportens prosessmodell med tiltak til ledelsen	72
5.3 Videre forskningsspørsmål.....	72
Litteraturliste	73
Vedlegg
Vedlegg 1: Transkripsjon
Vedlegg 2: Den eksterne intervjuguiden
Vedlegg 3: Organisasjonskart: RM struktur.....
Figurliste:	
Figur 1: Målhierarki.....	15
Figur 2: Teamytelseskurven.....	21
Figur 3: Den Hellige Treenighet: Forskernes illustrasjonsmodell.....	24
Figur 4: Revenue Circle: Forskernes illustrasjonsmodell.....	24
Figur 5: Storkultur og Subkultur.....	29
Figur 6: Kulturens funksjon.....	31
Figur 7: Forskningsrapportens prosessmodell.....	72

Antall ord: 20178

1.0 Sammendrag

Vi har forsket på fenomenet City Choice Oslo. Fenomenet omhandler et sentralisert revenue management (RM) samarbeid mellom de åtte Choice hotellene i Oslo sentrum. Choice har tidligere operert med lokale RM funksjoner og befinner seg nå i en strukturell og kulturell endringsprosess med mange utfordringer og suksesskriterier for å optimalisere samarbeidets formål. Vi har benyttet kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamling. Vi har innhentet data fra to analyseenheter. Vårt strategiske utvalg har bestått av fem nåværende ledere i City Choice samarbeidet, samt en hotelldirektør fra Scandic Hotels for å skaffe diversifiserte syn på fenomenet. Gjennomgående i forskningsrapporten har vi forsket med et strategisk ledelsesperspektiv.

Vi har forsket med problemstillingen: *Hva er suksesskriteriene for at City Choice Oslo sitt sentraliserte revenue management samarbeid skal fungere optimalt og lønnsomt?*

Etter endt forskningsprosess sitter vi forskere igjen med en virkelighetsoppfatning av at fenomenet City Choice Oslo fortsatt er i en tidlig fase av en omfattende implementeringsprosess av et sentralisert RM samarbeid. Vi som forskere fikk inntrykk av at lederne i samarbeidet ikke helt hadde forstått eller akseptert hvilken rolle de har i samarbeidet. Begreper som tillit, forståelse og aksept for samarbeidets ansvarsstruktur og beslutningsmyndighet er alle gjennomgående utfordringer i fenomenet City Choice Oslo. Det kom frem tidlig i datainnsamlingen at programvaren i revenue management systemet (RMS) ikke var tilstrekkelig god nok for å kunne ha tillit til systemets prognoser. Dette har ført til svekket tillitt i de strategiske teamsammensettingene, grunnet at de ikke helt vet om beslutninger er basert på riktig fakta. Vi mener dagens City Choice Oslo samarbeid ikke har oppnådd sitt fulle potensial. Ledelsen bør iverksette en rekke tiltak for å optimalisere samarbeidets formål. Forskningsrapportens resultater belyser at samarbeidsprosjektet er utrolig komplekst og har mange suksessfaktorer og fallgruver. Avslutningsvis i konklusjonen har vi oppsummert våre funn i en prosessmodell som gir anbefalinger til ledelsen.

1.1 Innledning

Høsten 2010 hadde Nordic Choice Hotels planlagt å starte et sentralisert RM samarbeid mellom sine åtte hoteller i Oslo som de uformelt gav navnet City Choice Oslo. Formålet var å samle de 8 hotellene for å skape et sterkere samarbeid, for å unngå intern konkurranse og styrke deres tilbud/ etterspørsels potensial for deres kunder ved å tilby mer fleksible løsninger og for å øke det totale salg og volum av tilgjengelig kapasitet.

I faget Sales & Revenue Management våren 2010 gjennomførte vi studenter en forskningsoppgave på Markedshøyskolen i Oslo. Oppgaven omhandlet hvordan City Choice Oslo kunne optimalisere en effektiv og lønnsom implementering av RM ved å sentralisere RM, salg og booking funksjonen for de berørte sentrumshotellene i Oslo. Under en kvalitativ datainnsamling intervjuet vi ulike revenue managers (internt i Choice, og eksterne respondenter). Våre funn belyste at City ledelsens planlegging, målsettinger og strukturer rundt samarbeidsprosjektet fortsatt var uklart. Respondentene mente tillitten mellom de respektive hotelldirektørene og RM- lederne når det kommer til prissetting kom til å bli den største utfordringen.

Det var ønskelig for Choice å iverksette samarbeidet høsten 2010, men i etterkant har det vist seg at implementering av det sentraliserte RM samarbeidet ble utsatt til 1.kvartal 2011. Vi gjennomfører derfor vår bacheloroppgave på organisasjonen City Choice Oslo, for å avdekke RM samarbeidets progresjon, utfordringer og muligheter forankret i vårt skreddersydde teorirammeverk.

1.2 Markedssituasjonen til Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels er den største hotellkjeden i Norge når det gjelder både antall hoteller og rom, de profilerer 5 ulike varemerker; Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion Collection og Clarion. Choice gjennomførte kjedens største enkeltstående prosjekt i 2009, og 171 hoteller har nå implementert miljøstyringssystemet ISO 14001. Choice øker og tar markedsandeler i Norge. Det ble åpnet 12 nye hoteller i 2009, samt 3 nye hoteller og tre større utvidelser i 2010 (Horwath Consulting, 2010).

På antall gjestedøgn i Norge topper Choice statistikken både på norske og utenlandske gjestedøgn i 2009, med henholdsvis 17,4% norske gjestedøgn og 12,8% utenlandske gjestedøgn. Undersøkelser fra samme år viser til at Choice i Oslo har 14,1% markedsandeler med sine 1408 rom på de 7 hotellene de opererte med. Dette gjør at Choice som kjede ble nr 3 i hovedstaden på både antall rom og romandeler, kun slått av Thon og Rezidor i 2009 (Horwath Consulting, 2010).

Choice i Oslo hadde 492 NOK i RevPar (inntekt per tilgjengelige rom), mens de hadde en beleggprosent på 55,5% i løpet av driftsåret 2009. Choice er nest størst i Norden på antall rom, og de var med sine 24 700 rom kun 336 rom bak Scandic Hotels som leder denne statistikken. Disse to kjedene står for over 49% av hotellrommene i Norden (Horwath Consulting, 2010).

1.3 Bakgrunn for problemstilling

For å utvikle og implementere effektiv bruk av et RM system, mener vi at det er mange faktorer som må identifiseres og analyseres for å kartlegge nåværende og ønsket situasjon. Vi ønsker derfor i denne forskningsoppgaven å forske videre på hvordan City Choice Oslo kan optimalisere RM samarbeidet mellom de åtte hotellene. Implementering av et RM samarbeid mellom de åtte hotellene vil kunne by på spennende muligheter og sikkert også vanskelige utfordringer. Vi vil i denne oppgaven identifisere mulighetene og hindringene samtidig som vi skal finne frem til suksesskriteriene for å optimalisere et fremtidig og lønnsomt samarbeid.

1.4 Formål

Vårt formål med denne forskningsoppgaven er å belyse hvordan det nåværende City samarbeidet med det sentraliserte RM systemet fungerer på tvers av de åtte hotellene sett fra et strategisk perspektiv. Datainnsamlingen skal kartlegge gapet mellom de empiriske funnene opp mot vårt teorirammeverk for å belyse eventuelle fallgruver og konstruere klare suksesskriterier for City Choice ledelsen. Vi som forskere ønsker å benytte oss av de resultatene som fremkommer av forskningen for å kunne gi ledelsen konkrete forbedringstiltak.

1.5 Problemstilling

Hva er suksesskriteriene for at City Choice Oslo sitt sentraliserte revenue management samarbeid skal fungere optimalt og lønnsomt?

1.6 Avgrensinger

- Oppgaven begrenser seg primært til samarbeidet mellom de åtte hotellene og den sentraliserte RM funksjonen i City Choice Oslo samarbeidet.
- Vi kommer til å skrive i et gjennomgående ledelsesperspektiv med hovedfokus på tilrettelagte strategier for det sentraliserte samarbeidet.
- Der vi mener det er mest hensiktsmessig vil vi benytte engelsk terminologi da norske ord og uttrykk ikke alltid er dekkende.

1.7 Forskningsprosessen

Vi har valgt å sette opp tre hypoteser som vi mener er suksesskriterier for et optimalt og lønnsomt samarbeid ved implementering av et sentralisert RM system for City Choice Oslo.

Vi har delt opp hypotesene i hver sin prosess hvor hypotese 1 og 2 legger vekt på strategiarbeidet før implementering. Hypotese 1 omhandler RM systemet, visjon, ulike hoved/del målsettinger, markedsstrategier og posisjonering innen markedssegmentering.

Hypotese 2 tar for seg den sentraliserte RM strukturen, teamwork og nødvendige organiseringer av teamsammensettinger.

Hypotese 3 legger vekt på hvordan organisasjonskultur påvirker City samarbeidet i implementeringsprosessen. Vi som forskere skal drøfte hvordan Choice bør samordne de ulike organisasjonskulturene, hvordan man kan skape vinnerkultur på tvers av hotellene for å skape tillit til fremtidige ledelsesbeslutninger for at samarbeidet mellom de berørte Oslo-hotellene skal fungere optimalt og lønnsomt.

1.8 Hypoteser

Hypotese 1:

Vi antar at det er en sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM- system og riktig posisjonering for alle de berørte hotellene.

Hypotese 2:

Vi antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt City samarbeid.

Hypotese 3:

Vi antar at en samordning av ulike organisasjonskulturer er nødvendig for å optimalisere City Choice samarbeidet.

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for valg av teori

Tanken av å få til et optimalt og lønnsomt Oslo samarbeid er problematisk å forutse grunnet kompleksiteten av en slik endringsprosess sett i lys av varierende markedsetterspørsel og konkurranse. Ved å forankre teori mot de hypotetiske antagelsene som vi mener veier tyngst i en slik omveltning, gjør det interessant for oss forskere å forske på City fenomenet som et fremtidig, potensielt og lønnsomt samarbeid. Som allerede nevnt skal oppgaven i sin helhet fokusere på strategiene som er lagt til grunn for å implementere et optimalt og lønnsomt samarbeid mellom de berørte hotellene. Vi skal belyse de viktigste faktorene vi mener har størst betydning for å optimalisere samarbeidet. Vi kommer til å skrive i et gjennomgående ledelsesperspektiv, hvor vi legger vekt på våre antatte hypoteser som teorigrunnlag. Da har vi senere grunnlag for valg av metode og konstruksjon av en intervjuguide. Før vi forankrer oss i teorien om våre antatte hypoteser som suksesskriterier, har vi valgt å introdusere revenue management i et historisk perspektiv.

2.2 Revenue management i et historisk perspektiv

Vi ønsker å innlede teoridelen med det historiske RM perspektivet for å belyse utvikling fra begynnelsen av 1970 årene til i dag. Dette er for å gi leseren et innblikk av fenomenet revenue management sin påvirkning for hotellindustrien. Opphavet til revenue management eller yield management (YM) ble først introdusert på 1970- tallet fra den amerikanske flyindustrien. YM skal i utgangspunktet fungere som en metode som kan hjelpe bedrifter til å selge riktig produkt, til riktig kunde, til riktig tid og til riktig pris. Innenfor hotellbransjen kan metoden YM forklares som et strategisk verktøy for å muliggjøre og gi retningslinjer for beslutninger av hvordan differensiere tilbud på ulike hotellrom og kapasitet, til nåværende etterspørsel for å maksimere fortjeneste og inntekt fra ulike segmenter (Beattie, Una McMahon., Ingold, Anthony and Ian Yeoman, 2000, 3, egen oversettelse).

Marriot international var en av pionerene i adopsjon av YM teknikker til hotellbransjen. Marriot hadde mange av de samme problemstillingene som flyselskap hadde, i forhold til balansering av tilbud/etterspørsel. Ved slutten av 1980-tallet, begynte YM å være en del av en

standard prosedyre for mange hoteller, slik at de kunne tilby et bredere spekter av priser til sine kunder i tillegg til å fjerne usikkerheten av gjestemiksen ved å allokere hvor mange rom som skulle selges til ulike priser. Siden flyselskaper og hoteller hadde lignende utfordringer med å håndtere en relativt fast kapasitet på eiendeler som kunne gi tapt salg ble disse produkt/tjenestene solgt på forhånd. Dette ble det første hotellsystemet som fulgte samme mønster som flyselskap systemene (Robert G,Cross; Jon A. Higbie and David Q.(Dax) Cross 2009, egen oversettelse). Når hoteller og andre adopterte faget, ble begrepet ”yield” fra flybransjen forkastet, og disiplinen kom til å bli kjent som revenue management. Innføringen av disse teknikkene var en unektelig suksess gjennom hele 1990-tallet. Inntektsgevinster over 6 prosent hadde blitt rapportert, men vanligvis økte hoteller omsetningen fra 2-5 prosent ved å bruke en RM tilnærming. Dermed ble RM en uunnværlig praksis for de fleste hotellene i Nord-Amerika innen år 2000 (Robert G,Cross; Jon A. Higbie and David Q.(Dax) Cross 2009, egen oversettelse).

2.2.1 The Dark Ages- et vendepunkt for RM

RM hadde utviklet seg til å være en utrolig effektiv prosess for å håndtere etterspørselen på et hotell. Ved hjelp av avanserte datamaskiner med støtte systemer og rigide praksiser ble revenue managers i stand til å forutsi etterspørselen og videre sortere og allokere etterspørselen for å gi de optimale kombinasjonene mellom belegg og pris for en gitt posisjon til enhver tid. Akkurat som disiplin av RM for "transient guests", var modningen som ble etablert selve praksisen og dens progresjon endret ved en transformativ hendelse. Terrorslagene den 11.September 2001 hadde en umiddelbar og ødeleggende innvirkning på reiselivet med ekstraordinære konsekvenser på belegg og pris. Den direkte innflytelsen hendelsen hadde på bruken av RM i hoteller hadde både kortsiktige og langsiktige effekter. Desperat etter å nå flere potensielle kunder på grunnlag av den drastiske nedgangen i etterspørselen etter 9/11, forsøkte hoteller en bredere eksponering for å nå kunder gjennom tredjepartskanaler . Disse tredjeparts modeller allokerte da noe av hotellets kapasitet på betydelig rabattering (ofte 25-30 prosent) til nettbutikker, for eksempel Hotels.com og Expedia (Robert G,Cross; Jon A. Higbie and David Q.(Dax) Cross 2009, egen oversettelse).

2.2.2 Revenue Management sin Renaissance: Fra et taktisk til et strategisk perspektiv

Selv om økonomien og reiselivet tok seg opp igjen, var det ikke før Juli 2004 at flyselskapene overkom 2001 nedgangen. I denne perioden begynte mange av de store hotellbedriftene å revurdere RM praksisen. Med tilgang til omfattende databaser og evnen til å analysere kundeatferd, anerkjente bedrifter at de kunne gjøre langt mer enn bare å administrere rom inventar. Hendelsene 9/11 var en vekker for næringen, i følge Joann Cordary-Bundock, senior visepresident i RM for Marriot International. ”Vi måtte se nærmere og undersøke vår samlede strategi og hvordan RM bør påvirke det, så vel som hvordan vi skulle iverksette tiltak. RM gikk inn i en ny fase som utstrekke seg langt forbi det og bare lede etterspørselen. RM bør i stedet spille en nøkkelrolle i å skape etterspørsel.” Denne opplyste tankegangen er ledende innenfor revenue management sin renaissance. Tradisjonell RM utvikler seg til en mer utvidet aktivitet der prosess og analyseverktøy kan brukes til å fylle hele inntektlinjen kontinuerlig på en kostnadseffektiv måte med høy forretningsverdi (Robert G. Cross; Jon A. Higbie and David Q. (Dax) Cross 2009, egen oversettelse). Til tross for fremgangen de siste årene så er majoriteten av tidligere studier og litteratur konseptuelle, og fortsatt langt fra å tilby teoretiske og praktiske proposisjoner av implementering av RM praksiser. Det fremgår at RM hovedsaklig blir tolket som involvering av installasjonen av avansert informasjonsteknologi og introduksjonen av matematiske avgjørelsesmodeller i serviceorganisasjoner. Det er fortsatt begrenset kunnskap av strategiske implikasjoner av RM på funksjonelle områder så vel som organisasjonskultur og struktur (Okumus, Fevzi. 2004, egen oversettelse).

Fokuser på dette et øyeblikk; "Implementeringen av revenue management kan øke inntekter med 3 til 6 prosent eller mer. Tenk deg at de fleste inkrementelle inntektsstrømmer flyter gjennom driftsresultatet. Så, kanskje du tror du kan øke lønnsomheten bare ved å installere et datasystem, dette stemmer ikke helt med virkeligheten. RM er ikke et datasystem eller et sett av statistiske algoritmer, det er ikke en gang en avdeling i ditt hotell. For å forklare det enkelt så er RM en måte å drive business på, noe som betyr at hver avdeling fokuserer på det de trenger å gjøre for å øke den totale lønnsomheten til organisasjonen.

Datasystemer kjører en mye mer disiplinert og konsistent implementering av RM, men organisasjonen må omfavne de kulturelle skiftninger som kreves for å dra nytte av revenue management. Det er kultur, ikke datamaskinen" (Haley, Mark & Inge Jon, 2004).

2.3 Ingrediensene i et formelt RM system

For å implementere et RM system må en bedrift ha muligheten til å segmentere markedet basert på betalingsvillighet (prissensitivitet), informasjon om historisk etterspørsel og bookingmønstre, god kunnskap om prising, en veletablert overbookingspolicy og ett godt informasjonssystem (Beattie m.fl. 2000, 9, egen oversettelse).

Markedssegmentering:

For å kunne bruke YM effektivt, må selskapet være i stand til å segmentere deres kunder i kategorier i henhold til de som er sensitive eller ikke sensitive til pris (Beattie m.fl. 2000, 9, egen oversettelse). Å segmentere markedet er å ta konsekvensen av at kundene ikke er en homogen gruppe. Bedriften tar konsekvensen av at kundegruppene har forskjellige ønsker, problemer, interesser, ressurser (penger) og forbrukermønstre (Ellingsen, Kristen A og Rosendahl, Tom, 2001, 90).

Etterspørselshistorikk og booking mønstre:

Nøyaktige prognoser er essensielt for et YM system. Omfattende informasjon om etterspørsel og bookingmønstre ved "rate level" og lengde av produktkonsumering er nødvendig for å kunne lage prognoser. De fleste firmaer har informasjon om historiske salg og booking mønstre. Hvis informasjonen er tapt er det nesten umulig å lage prognoser. Hvis lederen kjenner til kundenes bookingmønstre er de i bedre stand til å beslutte hvilke reservasjoner som skal aksepteres og hvilke som skal forkastes (Beattie m.fl. 2000, 9 -10, egen oversettelse).

Prissettingskunnskap:

Mange tror at YM er en prissettingsmetode hvor firmaer skifter deres priser tusen ganger om dagen, men i realiteten er YM essensielt en form for prisdiskriminering (Beattie m.fl. 2000, 10, egen oversettelse). For å bruke YM effektivt, må selskaper utvikle en logisk differensiert prispolitikk. Bransjer som aktivt praktiserer YM bruker forskjellsbehandling når det kommer til priser og kostnader når kunder bruker den samme tjenesten, samtidig er prisene avhengig av kundens etterspørselkarakteristikk. Selskaper må være sikre på at de tilbyr en logisk prismiks. Hvis kunden ikke ser noen forskjell mellom de ulike prisene som blir lagt frem, så er det en sannsynlighet for at prisstrategien ikke vil fungere. Å avgjøre den beste miksen av priser kan være vanskelig fordi ledelsen ofte har lite informasjon om priselastisiteten. Mangelen av priselastisitets- informasjon resulterer ofte i at prissetting blir basert kun på press

fra konkurrentene. Besittelsen av en god prisstruktur sikrer ikke suksess av en variabel prissettingsstrategi. Selskaper må også ha en logisk begrunnelse, eller forklart på en annen måte, ha "rate fences" som rettfærdiggjør prisdiskriminering (Beattie m.fl. 2000, 10, egen oversettelse).

Overbookingspolicy:

En logisk overbookingspolitikk er essensiell for et hvilket som helst godt YM system. Selskaper overbooker for å beskytte seg selv mot mulighet for "no shows". For etablering av overbookingspolitikk må firmaet innhente informasjon om "no shows" og "cancellation rates" over tid. Selskapet kan ta i bruk andre metoder, som for eksempel garantier, kundepåminnelser eller depositum for å redusere uforutsigbarheten rundt "no shows". I tillegg må firmaer etablere interne metoder for håndtering av forskjøvede kunder når missoppfattet kommunikasjon oppstår. Hvis de ansatte ikke er blitt opplært i hvordan å håndtere slike potensielle ubehaglige situasjoner, kan dette påvirke kundens og de ansattes tilfredshet i en negativ forstand (Beattie m.fl. 2000, 10, egen oversettelse).

Informasjonssystemet:

Et suksessfylt YM system må være integrert med andre informasjons- teknologiske systemer innad i organisasjonen. Uten systemintegrasjon vil den samme dataen bli plassert i flere systemer, og hvert system operer kanskje uten komplett informasjon. Mangel på dataintegrasjon er et av de største hindrene som møter et suksessfullt YM system ved implementering. Selv om mange firmaer suksessfullt har løst dette hinderet er de fleste YM systemer ikke godt nok integrert med andre IT- systemer (Beattie m.fl. 2000, 10-11, egen oversettelse).

2.4 Prosessen før implementering av RMS

På bakgrunn av hva et formelt RM system består av og dens historiske renessanse mener vi at City Choice Oslo sine berørte hoteller må samordne og tilrettelegge et formelt RM system som er klart for operativ drift før implementering av samarbeidet. Vi mener dette er en forutsetning for å kunne konstruere optimale markedsstrategier for City Choice i sin helhet, grunnet kompleksiteten ved at Choice innehar ulike produkt- brands for ulike markeder. Vi antar derfor i hypotese 1 at det er en sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM-system og riktig posisjonering for de ulike hotellbrandene.

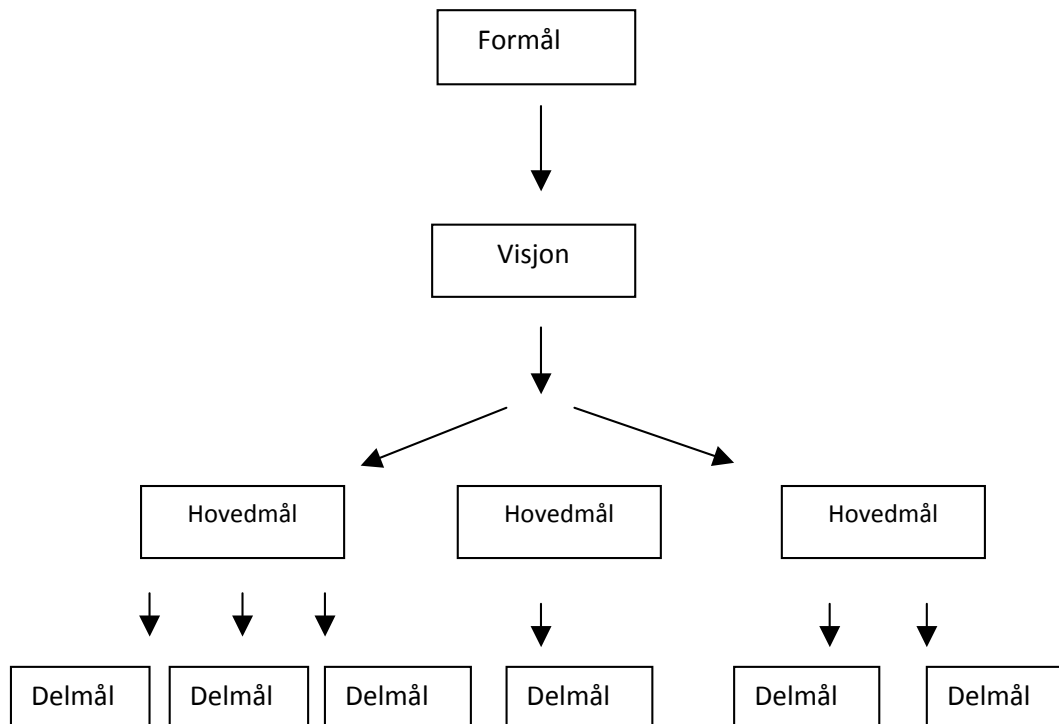
For å drøfte hypotese 1 har vi først valgt å skrive om betydningen av organisatoriske målsettinger i kombinasjon med markedssegmentering på bakgrunn av historisk datamateriell. Vi mener denne sammenhengen sier noe om hvilken posisjonering en organisasjon har, eller hva slags posisjon en organisasjon ønsker å inneha i et respektivt marked for fremtiden.

2.4.1 Organisasjonen, visjon og målsettinger

Det som er bestemmende om vi kaller en gruppe for ”en organisasjon,” er om deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse felles målene. Mer teoretisk kan vi si at en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen, Dag I og Jan Thorsvik, 2009, 13).

Bedriftens visjon er ledelsens syn på fremtidig utvikling. Den beskriver hva en ønsker å arbeide mot. Typisk for en visjon er at den kan inneholde formuleringer om en tilstand og et ønske som ligger utenfor det som kjennetegner dagens virksomhet (Ellingsen, Kristen A og Tom Rosendahl, 2001, 183). Det er viktig at visjonen samler organisasjonsmedlemmene. Det vil si at den må kunne ta opp i seg de personlige visjonene eller ha en utforming som motiverer organisasjonsmedlemmene til å utvikle sine personlige visjoner i samme retning. I forbindelse med læring representerer visjonen et felles kriterium som resultatene kan vurderes mot. En sterk felles visjon vil derfor stimulere til målrettet læring og kompetanseutvikling (Busch, Tor., Vanebo, Jan Ole & Erlend Dehlin, 2010, 314).

Helt generelt kan vi si at et mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Slike mål kan ha ulike tidsperspektiv, inneholde ulike grader av realisme (om man tror det kan oppnås eller ikke) og ha ulik konkretisering (Jacobsen, Dag I og Jan Thorsvik, 2009, 31). Dette kan illustreres i det som ofte kalles et målhierarki:



Figur 1: Målhierarki (Jacobsen, Dag I og Jan Thorsvik, 2009, 31, figur 2.1).

Grunnen til at vi studerer mål og strategier, er en antagelse om at de har en effekt på hvordan de ansatte i organisasjoner tenker og handler, og på hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene de er plassert i og virker innenfor. Uten mål vil man ikke vite i hvilken retning man arbeider, noe som kan tenkes å virke demotiverende (Jacobsen, Dag I og Jan Thorsvik, 2009, 41).

Målet forteller oss hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for at vi skal komme dit. For at de ansatte skal forplikte seg til de målene som blir satt vil en viktig faktor være at ledere kommuniserer med inspirerende visjon samt å ha en støttende holdning til sine ansatte. (Locke, Edwin A & Gary P. Latham. 2002). Det er viktig å bemerke seg at det i mange tilfeller kan oppstå hva som defineres som målkonflikter, altså en konflikt mellom mål som hver for seg er viktig. På samme måte kan vi skissere konflikter mellom kvantitative og kvalitative mål og mellom kortsiktige og langsiktige mål. Dette er et problem som må håndteres av ledelsen for å unngå negative handlinger som kan ramme organisasjonen (Busch, Tor., Vanebo, Jan Ole & Erlend Dehlin, 2010, 380).

2.4.2 Posisjonering og markedsmål

Vi har forutsatt at alle de berørte hotellene i denne forskningsoppgaven har lagret data omkring kundehistorikk av segmentene de har rettet seg mot. Målrettet og differensiert bruk av virkemidlene er nødvendig for at reiselivsbedriften effektivt skal kunne oppnå sine markedsmål. Når bedriften har bestemt seg for hvilke segmenter den skal satse på, må den bestemme seg for hvilken posisjon den ønsker å ha i segmentene. Det er med andre ord ikke nok å finne rett målgruppe. De må kunne tilby en fordel og få produktet plassert ”på rett sted” i kundenes bevissthet. (Ellingsen, Kristen A og Tom Rosendahl, 2001, 110). All strategisk markedsføring bygger på segmentering, målgruppevalg og posisjonering. En bedrift oppdager forskjellige behov og grupper i markedet, sikter seg inn mot de behovene og gruppene den kan tilfredsstille bedre enn andre og posisjonerer så sine tilbud slik at målgruppene i markedet gjenkjenner selskapets særegne tilbud og image. Hvis en bedrift gjør en dårlig jobb med posisjoneringen vet ikke markedet helt hva de kan forvente seg. Gjør den en utmerket posisjoneringsjobb, kan den utvikle resten av sin markedsplanlegging og differensiering ut fra sin posisjonsstrategi. Posisjonering vil si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens bevissthet. Sluttresultatet av posisjoneringen er at bedriften har klart å skape et kundefokusert verditilbud (Kotler, Phillip, 2008, 250).

2.5 Fra strategiske markedsmål til sentralisering av en RM- funksjon og strategiske teamsammensettinger

Nødvendigheten av teamwork og hva man bør legge til grunnlag for ulike strategiske teamsammensettinger for å oppnå et effektivt og lønnsomt samarbeid skal vi drøfte i hypotese 2. Der vi antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt city samarbeid.

City Choice Oslo skal som sagt sentralisere et RM system for de berørte hotellene for å maksimere tilbud/etterspørsel potensialet for å oppnå maksimal lønnsomhet og øke markedsandeler innen de ulike markedene de opererer innenfor. Den planlagte sentraliserte RM- funksjonen kan derfor ha ulike positive og negative faktorer. Vi skal nå adressere fordeler og ulemper ved å sentralisere en RM- funksjon versus en lokal RM funksjon. Deretter skal vi belyse begrepet ”teamwork” og hva man bør legge til grunnlag for å sette sammen ulike strategiske teamsammensettinger.

2.5.1 Sentralisering av RM- funksjonen versus lokal RM- funksjon

Den nye forankringen av RM tankegangen i hotellbransjen har åpnet for diskusjon på hvilken organisasjonsstruktur som er best egnet med tanke på en effektiv RM funksjon i organisasjonen. Diskusjonen går oftest ut på om man bør ha en lokal RM funksjon på hotellet, eller om det bør være en sentralisert RM avdeling. Noen momenter som tas i betraktning er at det vil være lettere å få flere dyktige individer til en spesiell lokalisering og enklere iverksette strategier og oppfølging av disse ved en lokal RM funksjon. Langs den samme linjen anfører forskeren Tim Genovese at RM funksjonen øker i kompleksitet, og at færre revenue ledere vil bli sett på hotellet fordi det vil være færre individer med de nødvendige ferdighetene som hotellene har råd til å holde på. En av fordelene med å ha et sentralisert RM team er at den distribuerer kostnader ved flere hoteller. Med dagens teknologi blir avstandsliggende RM stadig mer praktisert. Dette bidrar til økte inntekter til alle hotellene, i stedet for at hvert enkelt hotell maksimerer sine egne inntekter og konkurrerer med andre hoteller internt i kjeden (Milla, Sylvia, 2008, egen oversettelse).

Bill Carroll fra Cornell University støtter derimot praksisen av en lokal RM- funksjon. Han mener at ulik valg og beslutningstaking av "transient guests" og "group market guests" krever personell som er kunnskapsrike på de spesifikke markedssegmentene for de respektive hotellene. Videre mener han at ved å ha en sentralisert RM funksjon, med en revenue leder som er ansvarlig for flere hoteller, vil et vitalt input, kunnskap om markedet til de respektive hotellene forsvinne. Et annet punkt av uenighet om den organisatoriske strukturen på et hotell, er samspillet mellom salg og RM. Dette området kan ofte være konfliktbringende ettersom avdelingene arbeider med ulike fokusområder (volum vs profitt) som påvirker det optimale inntekstbildet for organisasjonen (Milla, Sylvia, 2008, egen oversettelse).

Problematikken kan bli vesentlig mer kompleks når også ulike hoteller skal samarbeide for en felles målsetning. Denne problematikken kommer vi tilbake til senere i oppgaven. Først skal vi belyse ulike faktorer rundt begrepet teamwork og dens relevans i City samarbeidet.

2.5.2 Teamwork

For å etablere samarbeid med ulike team/grupper som skal fungere over ubestemt tid er det mange faktorer som er essensielle. Vi har valgt å trekke ut de viktigste elementene innenfor teamwork/ grupper som vi mener har størst relevans for å få til et optimalt og lønnsomt samarbeid i City samarbeidet.

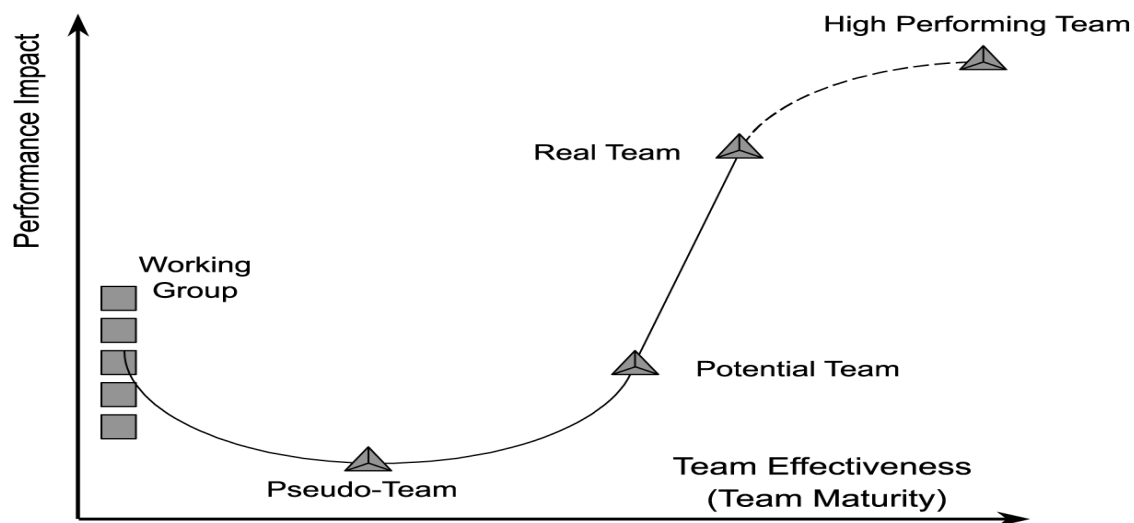
Man kan ikke snakke om grupper i en absolutt forstand. Dette er på bakgrunn av at grupper kan overlape hverandre på forskjellig vis i organisasjoner, og man kan finne ganske store variasjoner i samhandling og indre forhold. Slike ulikheter kan ofte føres tilbake til strukturelle og lokale forhold i organisasjonen. Hvor avhengig man er til hverandre i arbeidsoppgavene, har en tilsvarende samme status i organisasjonen, osv (Fiveldsdal, Egil, Bakka, Jørgen Frode og Odd Norhaug 2004, 131).

Ett viktig trekk ved grupper, som også er et sentralt motiv for å danne grupper, er at medlemmene samhandler. Det vil si at de påvirker hverandre gjensidig gjennom sine handlinger. De utveksler informasjon, og de deler på arbeidet slik at det en gjør, har konsekvenser for det en annen skal gjøre. De er avhengige av hverandre for å utføre oppgavene. En annen viktig faktor som skiller grupper fra tilfeldige sammenstillinger av individer, er at gruppemedlemmene er sammen fordi de har felles interesser utover tilfeldige og flyktige målsettinger (Kaufmann, Geir og Astrid. 2009, 235-236). En annen forsker som også påpeker dette er Rune Assmann (2008, 43; McIntyre og Salas (Guzzo, Salas og ass. 1995)): *”Arbeidet er karakterisert av at medlemmene tilpasser atferd og utvikler ferdigheter i samsvar med ulike situasjonsbehov. Teamet er dermed i stand til å utvikle og endre seg over tid.”*

Team er en arbeidsform med rask utbredelse, noe som reflekterer en dyp erkjennelse av at den gir løfter om bedre resultater enn det man får til gjennom individuell ytelse og mekanistisk organisering av arbeidet. Det er viktig å utvikle metoder, som gjør at man kan ”skumme fløten” av gruppeprosesser, både for individets tilfredshet, gruppers effektivitet og harmoni og- i siste innsats- for organisasjonens yteevne. Et team kan defineres som ”en organisert og oppgavefokusert høytytelsesgruppe”. Medlemmene er aktivt avhengige av hverandre og deler felles ytelsesmål. Ikke alle grupper i organisasjoner fungerer som team. Et sentralt siktemål i organisasjonsutvikling er derfor gjerne å fremme «lagånden» og å gjøre flere grupper om til velfungerende team. Et team kan også defineres som ”en arbeidsgruppe” som arbeider over en viss tid med et visst formål, hvor gruppemedlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål, og hvor medlemmene opplever trivsel og et solidarisk ansvar som gruppens grunnlegende bestanddel. Viktige kriterier på at en gruppe faktisk fungerer som et team, er at medlemmene yter mye, at de er effektive, og at de er utpreget og aktivt avhengige av hverandres handlinger i bestrebelsen for og nå et felles ytelsesmål, for eksempel å skape et konkurransefortrinn for bedriften (Kaufmann, Astrid & Geir, 2009, 241).

Generelt kan vi også si at fellesskap i målsettinger, deltakelse i beslutninger og likhet i personlighet er viktige faktorer som fremmer sterkt gruppesamhold. Dessverre er det slikt at et sterkt gruppesamhold ikke bare er av det gode. Sterkt gruppesamhold kan få både positive og negative konsekvenser for gruppens arbeid og problemløsende ytelser. Generelt ser vi at grupper med et sterkt samhold kjennetegnes av mer kommunikasjon, sterkere effekt på enkeltindivider i retning av normdirigering og større jobbtilfredshet. Sterkt samhold kan være av stor positiv betydning dersom gruppens normer er innrettet mot høye prestasjoner. Motsatt effekt får man dersom gruppen legger normlisten lavt, i retning av å gjøre så lite som mulig. Innenfor grupper kan det også oppstå rolleproblemer, noe som påvirker gruppemedlemmenes tilfredshet og velvære på mange måter. For eksempel kan rolletvetydighet innebære manglende tydelighet rundt jobbens utførelse. En medarbeider er for eksempel usikker på hvordan han eller hun skal utøve rollen sin, og oppnå fastsatte mål. Kilden til rolletvetydighet kan ligge hos rollegruppen. Det skjer når forventninger ikke blir kommunisert godt nok til den som skal utføre jobben. Rolletvetydighet kan derfor få negative konsekvenser i form av manglende jobbtilfredshet og lavere ytelse (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 253).

Katzenbach og Smith (1998) har gjennom omfattende studier av teamarbeid kommet frem til at hvor godt et team fungerer, er helt avhengig av hva slags tilnærming man velger når man initierer og utvikler teamarbeid. For å illustrere hvilke utfordringer man møter, og hvilke vanskelige valg man må mestre for å utvikle effektive og velfungerende team, har de utviklet modellen under som de kaller for ”teamytelses – kurven” (Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan, 2009, 405):



Figur 2: Teamytelses- kurven (Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan, 2009, 406. Figur 12.8).

I modellen har Katzenbach og Smith (1998) markert fem kritiske punkter i utviklingen av effektive velfungerende team, som de har angitt ved å plote inn fem ulike typer av grupper. Vi har valgt å fokusere på det som omtales som virkelige- og høyytelsesteam på bakgrunn av dens relevans for RM samarbeidet mellom de berørte Oslo hotellene (Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan, 2009, 406).

Virkelige team er en gruppe med komplementær kompetanse, hvor den enkelte i gruppen er innstilt på å realisere felles mål og utvikle en arbeidsform hvor de har et felles ansvar for å oppnå gode resultater. Høy- ytelsesteam er gruppen som kjennetegnes med alle de trekk som er karakterisert for virkelige team. I tillegg føler alle medlemmene omsorg for hverandre, og et ansvar for hverandres personlige utvikling og suksess. Høy- ytelsesteam er klart overlegne når det gjelder å fungere godt som gruppe. Den stiplede linjen mellom virkelige team og høy - ytelses angir at det i tillegg til dyktig lederskap kreves et betydelig personlig engasjement og

stor oppslutning blant medlemmene i gruppen med å utvikle velfungerende og effektive team (Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik Jan, 2009, 406-407).

Teamorganisering er også en kostbar affære. Vi må derfor stille et kritisk spørsmål om hvor effektive team som funksjonsenheter egentlig er. I teorien skulle de være effektive, men det er ikke alltid teori og praksis stemmer overens (Kaufmann, Astrid & Geir, 2009, 246).

Man kan måle arbeidsgruppers effektivitet på to hoveddimensjoner:

1. Om de klarer å løse de oppgavene de er pålagt.
2. Om de klarer å holde sammen slik at uenighet og konflikter ikke kommer i veien for arbeidet med å løse oppgavene

(Fiveldsdal, Egil. m.fl. 2004, 139).

2.5.3 Strategiske teamsammensettinger

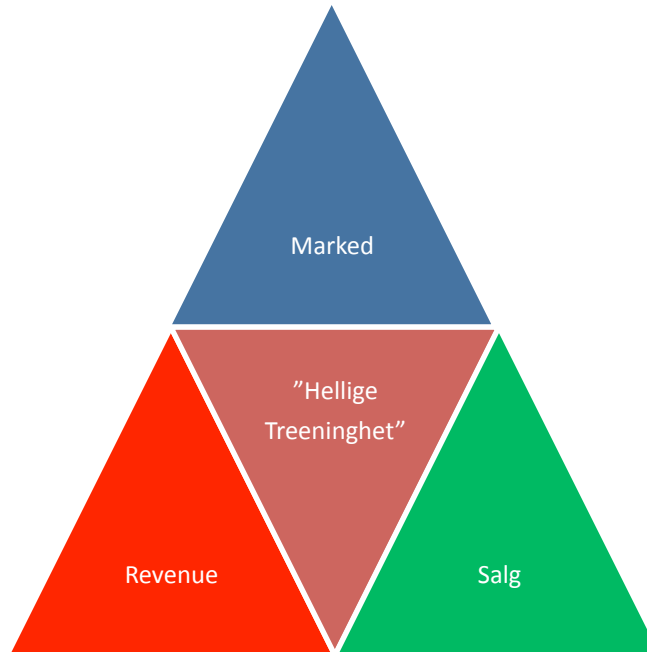
I en bransje som er i stadig endring er det essensielt at de berørte partene i samarbeidet har en felles forståelse av RM- systemet og tankesettet vedrørende kompleksiteten av hvordan et slikt system kan optimalisere inntekten til en organisasjon (Milla, Sylvia, 2008, egen oversettelse).

Et effektivt team er i stor grad basert på fellesskap og samspill i forbindelse med felles mål. Sammensetningen bør ikke være tilfeldig dersom medlemmene skal kunne fungere som virkelige team. De skaper et felles formål, blir enig om resultatmål, definerer en felles tilnærming til arbeidet, utvikler komplementære ferdigheter, og de holder hverandre gjensidig ansvarlig for resultatoppnåelse. Teamorganisering er en måte å strukturere virksomhetens medarbeidere og oppgaver på (Assmann, Rune. 2008, 37-38).

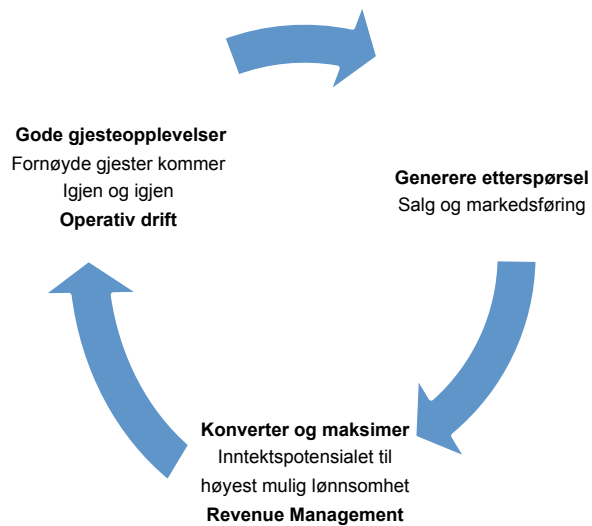
På grunn av "silo mentalitet" så sikrer få selskaper at avgjørelser er basert på den samme eller konsistente informasjonen. Det er faktisk slik i mange selskaper at de ulike avdelingene ikke kjenner til beslutninger som blir tatt på tvers av avdelingene, selv om de påvirker businessen signifikant. For eksempel er det ikke uvanlig at markedsavdelingen kjører en kampanje på et spesielt produkt uten å sjekke eller informere RM avdelingen. Konsekvent så vil RM avdelingen lure på hva som plutselig skjedde med forandringen i etterspørselen. I fremtiden bør selskaper basere kritiske business avgjørelser på konsistent og oppdatert informasjon. (Skugge, Göran, 2007).

Misforståelser mellom disse avdelingene kan føre til store konsekvenser på et operativt nivå. For eksempel kan troverdigheten av en optimal priskategori som har en høy kvalitet ved en gitt markedsposisjon, bli sterkt undervurdert av salgsvdelingen, siden de er ivrig på å tilby kunden rabatt/avslag på priser for å selge kapasiteten. Her er det viktig at marked, salg og også RM avdeling samordner sine salg og markeds- strategier for å beslutte hvilke pris- og rabatteringsnivåer som skal settes, basert på prissensitivitet i de ulike markedssegmentene. Salg- og bookingavdelingen vil da bli inneforstått i hvilken grad av rabatteringer/avslag på priskategoriene til de ulike kundegruppene som skal tilbys til enhver tid. På denne måten vil produktposisjonerings strategier forbli intakte, som tillater salg og booking mulighet til å gi rabatt/avslag når det er nødvendig (Jobber, David & Geoff Lancaster, 2009, 234).

Det den ene avdelingen gjør har konsekvenser for en annen avdeling. Samarbeidet kan bli desto mer komplekst når Choice skal koordinere måloppnåelse mellom åtte hoteller. Samarbeidet kan illustreres i de to modellene på neste side;



Figur 3: Den hellige treeninghet (Forskernes illustrasjonsmodell 2011).



Figur 4: Revenue Circle (Forskernes illustrasjonsmodell 2011).

2.6 Implementeringen av et sentralisert RM system

Når det gjelder trening av RM for de ansatte er den vedvarende følelsen i industrien at man aldri kan få nok av det. De fleste leverandører tilbyr ”on site” treningsprogrammer. I tillegg har mange konsulentfirmaer og profesjonelle skoler tilrettelagt utdanning og treningsprogrammer for industrien. Treningsklasser både før og etter implementering bør bli gjennomført på forskjellige nivåer i ledelsen. For mellomledere så burde hovedfokuset ligge på prinsippene rundt RM. For veiledere så er det nødvendig med mer trening rundt detaljer av teknologi og hvordan systemet ”tenker” i form av å komme opp med anbefalinger.

Analytikere og ledere av frontlinjepersonell trenger den samme treningen, men de trenger også spesifikk trening i hvordan av å bruke ”software” effektivt, og når de skal og ikke skal overstyre systemets anbefalinger. Trening burde også bli overført til grupper som ikke er direkte brukere av systemet, men blir påvirket av det. Dette inkluderer salg, kundeservice, prissettere og kontorgrupper (Garrett J. Van Ryzin & Kalyan T. Talluri, 2005, 627-628).

Når en servicebedrift implementerer et revenue management system er det mange ulike avdelinger som blir berørt. Et kritisk punkt i implementeringen er informasjon av RM systemet til de avdelinger og ansatte som blir direkte berørt. Det er ulike årsaker til at denne informasjonen er viktig. En av disse er de ansattes frykt for endringer i arbeidsoppgaver, og frykten for å miste sin egen jobb i organisasjonen. Det er derfor viktig at de ansattes forståelse av at et RM system er kartlagt for å bevare roen i organisasjonen. Et RM system i seg selv er ikke en maskin som erstatter de ansatte, men et verktøy for å hjelpe bedriften med å gjøre bedre valg (Garrett J. Van Ryzin & Kalyan T. Talluri, 2005, 620-621).

2.6.1 Organisasjonskulturer og dens påvirkningsfaktor for implementering av det sentraliserte revenue management samarbeidet

Hypotese 3 legger vekt på hvordan organisasjonskultur påvirker implementeringen av det sentraliserte RM samarbeidet. På bakgrunn av at det muligens eksisterer ulike organisasjonskulturer, og forskjellige måter hotellene historisk sett har blitt driftet på, mener vi derfor at de ulike kulturene bør samordnes til den grad at formålet med samarbeidet optimaliseres.

Reve (1983, 288-291) mener det teoretisk er mulig å argumentere for at en organisasjonskultur påvirker forhold som motivasjon, gruppesamhold, samarbeid, jobbtilfredshet og lojalitet. Slike atferdsmessige variabler vil påvirke organisasjonens produktivitet og redusere kostnadene ved mindre behov for administrativ kontroll og styring (Haugstveit, Yngve. 2007).

Innledningsvis kan vi si at kontekstuelle forhold er trekk eller egenskaper ved organisasjoner som gir et mer utfyllende totalbilde enn de relativt statiske strukturdimensjonene gjør når de blir stående alene. Vi har valgt å fokusere på den kontekstdimensjonen som omhandler organisasjonskultur (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 47). Det er viktig å poengtere at den samlede prosessen som Choice skal iverksette er endringer i organisasjonen, noe som kan føre til endringer i organisasjonskulturen. Før vi går nærmere inn på dette temaet ønsker vi å introdusere begrepene; oppbyggingen og utviklingen av en organisasjonskultur.

En populær definisjon av organisasjonskultur er <<måten vi gjør tingene på her hos oss>>. Mest referert i organisasjonslitteraturen er Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur på følgende måte; "*Organisasjonskultur er et mønster av grunnlegende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*" Scheins definisjon har flere sentrale poeng, og er en klassisk referanse når man skal presisere hva organisasjonskultur er (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 120; Schein, Edgar 2004, 17).

For det første understreker definisjonen at det gir liten mening å snakke om organisasjonskulturer uten å knytte begrepet kultur til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 120).

For det andre påpeker Schein at kultur er basert på læring. Læring viser til hvordan man tilpasser den måten som en organisasjon er blitt utført på tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 120).

For det tredje understreker Schein at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Hvis for eksempel hotelldirektørene hos Choice har grunnleggende antakelser om at RM ledere prøver å fjerne deres myndighet ved prissetting, og de stadig får bekreftelse på at dette er tilfellet, vil antakelsen opprettholdes og prege hotelldirektørenes strategi i forhold til RM lederne. Poenget er at kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis blir endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 121).

For det fjerde legger Schein vekt på at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 121).

Fordi Edgar Scheins definisjon av organisasjonskultur kan tolkes i retning av at organisasjoner vil være preget av en felles og enhetlig kultur, sier Schein klart fra at han ikke antar at alle organisasjoner vil utvikle integrerte kulturer slik som blir beskrevet i definisjonen (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 121).

Schein mener at utvikling av en organisasjonskultur bør betraktes som et resultat av menneskers streben etter å skape mening, sammenheng, helhet og stabilitet i måten som man lever på i felleskap med hverandre. Fokus bør settes på hvordan medlemmer i sosiale grupper gjennom å samtale omkring det man erfarer, i felleskap lærer hvordan ting henger sammen, og finner fram til hva som er hensiktsmessig å gjøre (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 121).

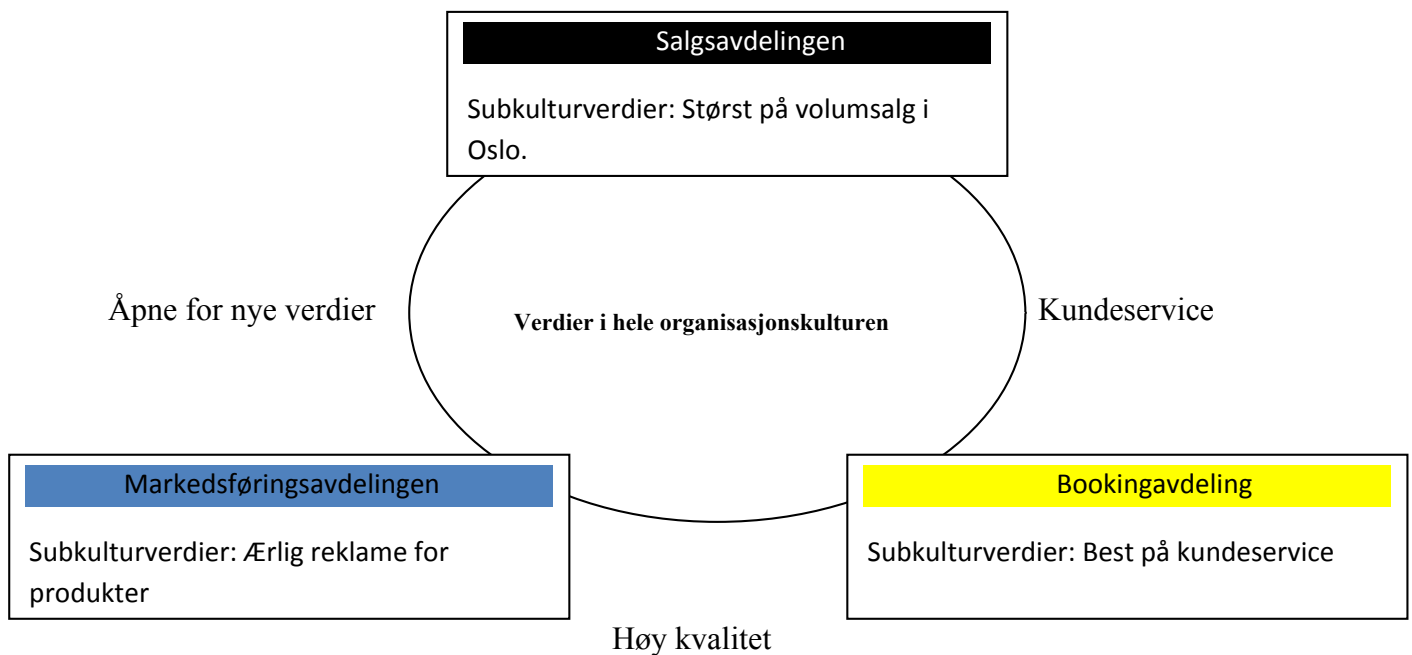
Det er ulike måter ledere kan påvirke organisasjonskulturen på. Astrid og Geir Kaufmann ((2009, 271); Schein, Edgar, 2004, 18) mener at en av de aller viktigste faktorene innenfor formidling av organisasjonskultur er sosialisering. Med sosialisering menes en prosess der medarbeiderne tilpasser seg bedriftens kultur på godt og vondt. Gjennom en sosialiseringssprosess overføres organisasjonskulturens tanke-systemer og atferdsmønstre til medlemmene. I en sosial påvirkningssituasjon vil som oftest medarbeidere føye seg, imitere og identifisere seg med kulturens normer og verdier, slik at disse til slutt blir deres egne (internalisering). Vi skal videre belyse tematikken sterke og svake organisasjonskulturer grunnet dens eventuelle påvirkning for City samarbeidet.

I debatten om kultur benyttes ofte uttrykkene sterk og svak. I en sterk kultur er det stor grad av internalisering. Det innebærer at organisasjonen kan ha stor innflytelse på organisasjonsmedlemmenes atferd. Vi kan her snakke om sosiologisk, psykologisk og historisk gjennomtrengning, dvs. i hvor stor grad kulturen gjennomtrenger eller gjennomsyrrer organisasjonen. En sterk organisasjonskultur fungerer når den virker slik at organisasjonens funksjoner blir godt ivaretatt. Men det kan selvfølgelig ha dysfunksjonelle trekk og gi legitimitet til uønsket atferd (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 267-268). En sterk organisasjonskultur kan også utvikle konformitet og bli en trussel for kreativiteten (Busch, Tor m.fl. 2010, 229).

Det kan være vanskelig å etablere en felles kultur som oppfattes av hele organisasjonen, men jo mer intense opplevelser medlemmene i en gruppe har hatt og kommer til å ha sammen, desto tettere og sterkere blir kulturen. Eksempler på sterke opplevelser som styrker kulturen, kan være plutselig utskiftning av nøkkelpersoner, suksess i bedriften, god omtale eller fremgang etter perioder med økonomiske problemer. I en svak kultur er det gjerne de mer formelle strukturene som koordinerer atferden, og hvor verdiene har en svak forankring (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 268).

Videre antyder flere studier at jo sterkere kulturen er, desto større tillitt vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom de ulike lederne. Hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillitt kan derfor fungere som et substitutt for informasjon, administrativ kontroll, og kan kostnadseffektivt erstatte dette. Tillitt gir også grunnlag for å delegerer handlefrihet slik at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen. Ved at det også gis rom for å utvikle nye sosiale bånd omkring arbeidsoppgavene, vil organisasjonen bli bedre i stand til å fornye seg organisasjonsmessig. Det er også viktig å bemerke seg at tillitt tar lang tid å bygge opp, men kan brytes ned relativt raskt (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 116-117).

I mange organisasjoner finnes det minikulturer som lever sitt eget liv innenfor rammen av den store kulturen. Disse kalles subkulturer og kan være avdelinger eller profesjonskulturer med egne kjerneverdier, for eksempel en salgsavdeling, markedsføringsavdeling eller en bookingavdeling på et hotell (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 269). Dette forholdet er illustrert som et eksempel i figuren under:

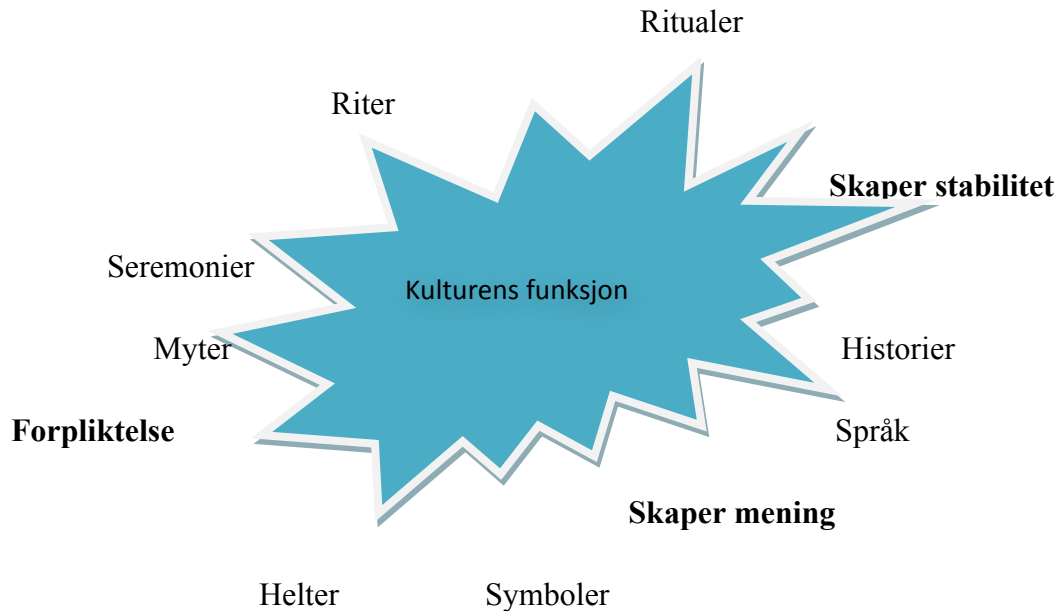


Figur 5: Storkultur og Subkultur (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, figur 11.3, 268).

Det er viktig å understreke at subkulturer som utvikles i organisasjoner, ikke nødvendigvis trenger å representere noe problem. Organisasjoner er rik på eksempler som viser at mange ulike kulturer kan utvikles og eksistere side om side i en og samme organisasjon. Ansatte innenfor en subkultur kan for eksempel slutte sterkere opp om organisasjonens mål og visjon enn hva flertallet i organisasjonen gjør, fordi man føler seg sterkere knyttet til organisasjonen. Problemer kan oppstå når subkulturer representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen (Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 2009, 116-138).

Subkulturer kan også representere et problem ved at de fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse i organisasjonen. Et tiltak for å unngå dette er at ledere må vise hvordan nye metoder, atferdsmønstre og holdninger bidrar til å forbedre bedriftens produktivitet, effektivitet og konkurransevne. Man må også sikre at nye og eksisterende ledere identifiserer seg med den nye måten å gjøre ting på. Dette kan gjøres ved at toppledelsen og styret deltar i endringsarbeidet, og ved at ansettelseskriteriene ved utvelgelse av nye medarbeidere reflekterer den nye bedriftskulturen (Berg, Morten Emil 2008, 272).

Organisasjonskulturen kan være en kraft med vidtrekkende konsekvenser og funksjoner. I figuren under har vi illustrert noen av kulturens hovedfunksjoner:



Figur 6: Kulturens funksjon (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 269).

Vi ser fra modellen at organisasjonskulturen kan bidra til å øke medarbeidernes identitetsfølelse. Jo klarere verdiene er definert, desto mer føler medarbeiderne seg som en vital del av organisasjonen. Deres forpliktende engasjement overfor målene øker, og kulturen klargjør, skaper mening og stabilitet. Dette forsterker retningslinjer i jobbatferd. På denne måten kan usikkerhetsfølelsen hos medarbeiderne minskes (Kaufmann, Astrid & Geir 2009, 269). Et interessant og viktig spørsmål er i hvilken grad organisasjonskulturer vil endre seg i takt med de utfordringer som organisasjonen står ovenfor. Vi har tidligere beskrevet både verdier, normer og organisasjonskultur som relativt stabile fenomener, som utvikler seg over tid. Å forandre organisasjonskulturen kan derfor være svært vanskelig, men likevel ingen umulig oppgave. Noen toppledere klarer å endre kulturer i organisasjoner gjennom å formidle helt nye <<historier>> og innføre nye ritualer; Velge ut nøkkelpersonell som eksponerer de nye verdiene, og eventuelt bryte opp <<ødeleggende>> og eksisterende subkulturer. Som en hovedregel er kulturendring en svært langsiktig, gjerne årelang prosess. Ved å endre selve kulturen kan toppledelsen indirekte påvirke både motivasjonen og atferden til medarbeiderne (Kaufmann, Astrid & Geir, 2009, 273).

Roos, Johan, Roos Goran og Georg Von Krogh (1997, 305) mener at endringer som blir iverksatt må stemme overens med organisasjonens kultur; Dersom samarbeidsprosjektet går mot kulturen eller spesielle kulturelle faktorer, vil endringsprosessen ha mindre sjanse for å lykkes. Kulturen kan også aktivt hindre at man får oversikt over omgivelsene. Dermed kan den skape en falsk følelse av egen fortrefelighet som ikke svarer til virkeligheten. Selv om man klarer å styre unna et slikt negativt scenario, kan en organisasjonskultur, faktisk sette grenser for den mengde informasjon man samler om omgivelsene, og innvirke på hvordan man analyserer informasjonen, og den kan influere de valgene man tar. Selv om kulturen kan endres, er dette en tidskrevende prosess, og den er ofte vanskeligere enn normale endringsprosesser.

En kulturell endring vil sannsynligvis gå imot de gamle oppfatningene, og dette kan bli sett på som et svik mot de gamle verdiene og normene. Atferden vil ofte vende tilbake til de gamle rutinene med mindre prosessen blir overvåket nøye av ledere. Det er også interessant å se at enkelte forfattere hevder at den beste måten å endre en organisasjonskultur på er indirekte aksjon. Det er ofte mer effektivt å skape en helt ny struktur som inviterer de ansatte til å gå inn i nye roller som en metode for å fokusere på positiv oppmerksomhet til endringsprosessen (Roos, m.fl.1997, 306).

3.0 Metode

3.1 Valg av forskningsmetode

I vår forskningsrapport benytter vi oss av en kvalitativ tilnærming. Det er to grunnleggende måter å samle inn egne kvalitative data på, enten gjennom observasjon hvor dataene bygger på forskernes sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju der dataene bygger på hva informanter sier i samtale med forskeren. Skillene mellom disse datainnsamlingsteknikkene er ikke absolutt (Johannessen, A., Kristoffersen, L og P.A. Tufte, 2004, 102). Vi skal bruke semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode for å skaffe best mulig svar på forskningsspørsmålet. I kvalitative undersøkelser vil som regel observasjons- og intervjudata materialisere seg i tekst, og dataanalysen tar derfor da utgangspunkt i disse tekstene. Hadde dataene vært registrert i tellbare kategorier blir det regnet som kvantitativ data (Johannessen m.fl. 2004, 102).

I forsøket på å skille mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger, indikerer Dabbs (1982, 32; Berg, Bruce L. 2009, 3) at oppfatningen av kvalitet er avgjørende for forskningen av fenomenets natur. På en annen side er kvantitet elementært en gitt størrelse av en mengde. Kvalitet refererer til hva, hvordan, når og hvor av tilfellet - når det kommer til bakgrunn for hva som er vesentlig for forskningen. Kvalitativ forskning refererer derfor til meningen, begreper, definisjoner, egenskaper, metaforer, symboler, og beskrivelser av tilfellet. I kontrast, refererer kvantitativ forskning til registreringer av målbare parametre ved tilfellet (Berg, 2009, 3).

3.2 Casedesign

Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Det benyttes flere ulike datakilder, men felles for dem er at kildene er tids- og stedsavhengige. Caseundersøkelser består kort sagt i å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (casen). Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende (Johannessen m.fl. 2004, 83-86).

Ifølge forskerne Yin ((1994, 2003) og Winston (1997); Berg (2009, 326)) er det flere hensiktsmessige casedesigntyper: utforskende, forklarende eller beskrivende (deskriptiv). Deskriptive caseundersøkelser krever at forskeren presenterer en beskrivende teori, som fastsetter det overordnede rammeverket for forskeren, rammeverket blir det gjennomgående utgangspunkt for hele forskningsprosessen. Det som kjennetegner denne tilnærmingen er dannelse og identifikasjon av en levedyktig teoretisk orientering, før man forsker på meninger og uttalelser angående forskningsspørsmål (Berg, 2009, 327).

Vi velger å benytte oss av enkelt casedesign med flere analyseenheter som forskningsdesign, med en deskriptiv tilnærming. Ulempen med å ha flere analyseenheter er at det ofte er større vansker med sammenstilling, analyse og fortolkning av data fordi intervjuene kan være svært forskjellige og har ikke en enhetlig struktur slik resultat fra fokusgrupper har, hvor hele gruppen har diskutert de samme tingene gjennom hele intervjuet (Olaussen, Kjetil. 2008).

3.3 Strategisk utvelgning av informanter

Vi har planlagt å gjennomføre åtte semistrukturerte dybdeintervjuer i denne forskningsrapporten. Utvelgning er viktig i all forskning fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene. Utvalget er også avhengig av hvilke konklusjoner man kan trekke og hvor stor tillit man kan ha til konklusjonene. Hvilke kriterier man skal legge til grunn for rekrutteringen, og hvor mange informanter som skal være med, er ikke lett å bestemme på forhånd, men kan være noe som utkrystalliseres etter hvert som arbeidet med undersøkelsen skrider fram. Utgangspunktet for utvelgning av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativt, men hensiktsmessighet, det vil si hva som er mest formålstjenlig for å kunne besvare forskningsspørsmålene (Johannessen m.fl. 2004, 109-119). De forskjellige måtene å velge informanter på kan deles inn i fire grupper: spesielle, ulike, feltbestemte og på forhånd bestemte utvalg (Shakir, Maha. 2002, 191-198, tabell 6.1; Johannessen m.fl. 2004, 114 og 115).

Målgruppen vår er City Choice Oslo- ledere. Kriteriene for utvalgene vil være at de må besitte en nåværende posisjon som leder i City samarbeidet.

Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på; vi har allerede brukt snøballmetoden som strategisk utvalgsstrategi for senere å gjennomføre bekreftende eller avkreftende utvalg. Her rekrutteres informanter ved å forhøre seg om hvilke personer som vet mye om det temaet som skal undersøkes, og som forskeren bør komme i kontakt med (Johannessen m.fl. 2004, 112). For å få tak i disse feltbestemte informantene har vi allerede anskaffet oss en kontaktperson gjennom denne metoden som skal henviser oss til ulike City Choice ledere. Gjennom en e-mail forespørsel fikk vi tak i Christian Gamsgrø, ”Director of Revenue Cluster Operations for Nordic Choice Hotels” som har tildelt oss en ny kontaktperson som vi kan benytte under hele forskningsprosessen for å tilfredsstille våre utvalgs-kriterier for potensielle informanter. Vår kontaktperson er Ørjan Arvola, som besitter nåværende stilling som Senior revenue manager i Oslo. Både Gamsgrø og Arvola har kjennskap til alle menneskene som jobber i dette City Choice samarbeidet, vi ser derfor på dette som en fordel i forhold til tilgang til felten når datainnsamlingen finner sted.

Strategisk utvelging vil si at forskeren har bestemt seg for hvilke målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Vi velger derfor bekreftende eller avkreftende utvalg hvor forskeren ser etter tilfeller som vil bekrefte eller avkrefte våre hypoteser (Johannessen m.fl. 2004, 110).

Vårt planlagte utvalg består av åtte hotell ledere fra hotellbransjen i Oslo regionen. Vi har delt inn utvalget vårt i to analyseenheter. Den ene analyseenheten er nåværende ledere fra Choice Hotels i Oslo. Mer presist skal vi intervju RM ledere og hotelldirektører som inngår i City Choice samarbeidet. Denne analyseenheten omtaler vi som den interne analyseenheten. Den eksterne analyseenheten er hotelledere fra andre hotellkjeder i Oslo. Mer presist ønsker vi å intervju hotelldirektører fra Scandic Hotels grunnet at de også er i gang med å sentralisere et RM samarbeid mellom deres hoteller i Oslo. Da har vi mulighet til å samle inn diversifiserte syn på den avgrensede casen. Vi som forskere har valgt ut denne utvalgsstrategien på grunnlag av forskningsrapportens hensiktsmessighet, altså hva som er mest formålstjenlig for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål med best mulig validitet.

For å bekrefte eller avkrefte hypotesene har vi konstruert to tilsvarende like intervjuguider tilpasset de to analyseenhetene. Dette er på bakgrunn av at hotellederne besitter ulike stillinger fra to ulike hotellkjeder, med ulik kompetanse og innsikt på området. Intervjuguiden er utgangspunktet for intervjuet, mens spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kan varieres ut ifra relevans på spørsmålene, samt informantenes evne til å besvare de ulike spørsmålene. På den måten kan man gå litt frem og tilbake for å trekke ut det relevante for casets problemområde fra de ulike informantene.

3.4 Datainnsamlingsmetode og innsamlingsstrategi

At en rekke undersøkelser blir gjennomført på ett tidspunkt betegnes som tverrsnittundersøkelser. Ved tverrsnittundersøkelser er det nok mer vanlig at datainnsamlingen går over et lengre tidsrom. Når man bare har data på et tidspunkt må man være forsiktige med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid (Johannessen m.fl. 2004, 74).

Vår datainnsamlingsmetode blir å konstruere semistrukturerte intervjuguiden. Intervjuene er planlagt å gjennomføres over en kort tidshorisont hvor vi benytter oss av tilsvarende like semistrukturerte intervjuguiden som er skreddersydd til våre to analyseenheter.

Innsamlingsstrategien er å intervju den interne analyseenheten først, deretter den eksterne. Grunnet ulike temaer i teorien som beskriver fenomenet i casen, har vi konstruert tematiserte spørsmål som skal bekrefte eller avkrefte hypotesene. Spørsmålsformuleringene går fra det generelle til det spesielle for å avklare de ulike meningene fra de ulike informantenes virkelighetsoppfatninger (Se vedlegg 2 og 3).

De ulike temaene som er beskrevet i teorien er; hva RM systemet består av, posisjonering og markeds mål, den sentraliserte RM funksjonen, teamwork, strategiske teamsammensettinger, samt organisasjonskultur og dens påvirkningsfaktor for City Choice samarbeidet.

Innfallsvinkelen på utformingen av intervjuguiden blir som sagt tilpasset de ulike analyseenhetene, slik at dataen vi samler inn kan inneholde diversifiserte syn på fenomenet City Choice Oslo. Dette er for å skape bredde og dybde i datainnsamlingen, for senere å kunne reflektere, analysere og tolke fenomenet City Choice Oslo på best mulig måte for å besvare problemstillingen med fokus på kvalitet og validitet.

For å få til gode og hensiktsmessige forskningsintervju- gjennomføringer kommer vi til å benytte oss av Kvale- og Brinkmanns (2009, 118) syv stadier for strategisk gjennomføring av intervjuundersøkelser. Måten dette kommer til å bli gjennomført på er som tidligere beskrevet, å tematisere de teoristyrte spørsmålene i intervjuguiden i lys av formålet av intervjuundersøkelsen. Formålet med intervjuundersøkelsen blir å forsøke å teste implikasjonene av teorien vår på en deduktiv måte for å kunne beskrive og kartlegge sentrale aspekter fra informantenes virkelighetsoppfatning av problemområdet (Brinkmann og Kvale, 2009, 122).

For å fremme god intervjuinteraksjon med de ulike informantene planlegger vi å konstruere intervju spørsmål som både tar hensyn til en tematisk og dynamisk produksjon av kunnskap i intervjuene. Vi kommer derfor til å benytte oss av introduksjonsspørsmål, oppfølgende, direkte, strukturerte og fortolkende spørsmålsstillinger for å avklare de meningene som er relevant for å gi den senere analyse, verifisering og rapportering av intervjuene. Konsise spørsmålsformuleringer kan også ha som hensikt å gi meningsavklaring under intervjuet som forteller respondenten at forskeren faktisk lytter til og er interessert i hva som blir sagt (Brinkmann og Kvale, 2009, 143-150). For å kvalitetssikre de utformede spørsmålene i intervjuguiden og rekkefølgen på disse, ser vi det som svært nødvendig å ”pre- teste” intervjuene før vi går ut i felten. Vi ønsker å gjøre dette med en eller flere personer som besitter fagkompetanse på den avgrensede casen.

På denne måten kan vi som forskere planlegge hvilke roller vi skal ha i en intervjusituasjon slik at både den tematiske og den dynamiske produksjonen av kunnskap i intervjuet sikrer en god flyt i intervjuinteraksjonen med den respektive informanten. Planlagt rolleinndeling og forberedelser av oss forskere sikrer også meningsavklaring underveis som gir godt grunnlag for kvalitet av transkriberingene, og for videre analyse, verifisering og rapportering av datainnsamlingen. Forskningsgruppen vil bestå av moderator, referent og medarbeider. Moderator fører intervjuet etter intervjuguiden, referent sørger for at intervjuet vil bli registrert på båndopptaker samtidig som at referent tar notater. Medarbeideren fungerer som en støttespiller for de to andre, og har et spesielt ansvar når det kommer til å opprettholde tid, samt probe informanten ut ifra intervjudynamikken. Under intervjuene benytter vi oss dermed av datainnsamlingsverktøyene: lydopptaker, notatskriving og bruk av hukommelsen der dataene bygger på hva informanten sier i samtale med oss forskere.

Sammenhengen mellom innsamlet data og teorirammeverket, og kriterier for analyse og tolkning av funnene ifølge Yin (1994; Berg, 2009, 328) er typisk det siste utviklingsaspektet av en case studie. Vi som forskere har derfor planlagt å bruke Yin sin måte ”mønstermatching” for å lete etter mønstre og logiske linker mellom vårt teorirammeverk og datainnsamlingen (Berg, 2009,327). Den planlagte transkriberingen skal foregå øyeblikkelig etter hvert enkelt intervju på bakgrunn av sanseinntrykk av handlinger og samhandling i den konkrete situasjonen ikke skal gå tapt. Når intervjuene struktureres fra muntlig til skriftlig form, blir også intervjusamtalene strukturert slik at de egner seg bedre for en analyse (Brinkmann og Kvale, 2009, 188).

Vår planlagte analyse struktureres i en tematisk gjennomgang av den innsamlede strukturerte dataen. Det vil si at våre antatte hypoteser om suksesskriterier skal diskuteres, fortolkes og verifiseres av oss forskere i den rekkefølgen. Da har vi muligheten for å bekrefte eller avkrefte våre antatte hypoteser, og gi ledelsen i City Choice forbedringstiltak for et optimalt og lønnsomt City samarbeid i den endelige rapporteringen. Denne strukturen på forskningsdesign og datainnsamlingsmetode mener vi legger gode føringer for kvaliteten av videre analyse, tolknings og rapporteringsarbeid for å besvare forskningsrapportens formål og problemstilling med validitet.

4.0 Analyse

4.1 Gjennomføring av dybdeintervjuene - gjennomgang og refleksjoner

Formålet med å gjennomføre vår datainnsamling er å kunne beskrive og forstå hvordan det nåværende City samarbeidet ved det sentraliserte RM systemet fungerer på tvers av de åtte Oslo hotellene sett fra et strategisk perspektiv. Hensikten med vår datainnsamling er å kartlegge gapet mellom våre empiriske funn opp mot teorirammeverket for å belyse eventuelle fallgruver og konstruere klare suksesskriterier for City Choice Oslo ledelsen.

Ut ifra våre tre hypoteser har vi gjennomført tilnærmet like semistrukturerte dybdeintervjuer tilpasset våre respondenter. I vår forskningsrapport har vi gjennomført et strategisk utvalg bestående av to analyseenheter, med ulik bakgrunn og kompetanse, fra ulike hotellkjeder. Grunnen til at vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med ulike analyseenheter er for å skape bredde og validitet i datainnsamlingen, for å kunne reflektere og analysere fenomenet "City Choice" fra ulike synspunkter.

Vi har valgt å strukturere intervjuguiden med ulike temaer som skal bekrefte eller avkrefte våre hypoteser. Dette har vi gjort for å få ett systematisk godt overblikk med en god struktur som gir oss forskere muligheten til å forenkle sammenfatting av ulike meningsinnhold. Alle temaene er konstruert i den rekkefølge at respondentene først blir spurt om enkle og presise spørsmål for tidlig å skape dynamikk med respondentene. Deretter ble respondentene spurt mer utdypende spørsmål i tematikken, og avsluttende i hvert tema hadde vi mer direkte spørsmålsstillinger som skulle oppsummere deres virkelighetsoppfattninger. For å kvalitetssikre intervjuguidene gjennomførte vi "pre- testing" med høyskoleforeleser Henning Friberg som underviser i "sales & revenue management" på Markedshøyskolen i Oslo. Det skal også legges til at vi sendte intervjuguiden til våre respondenter i forkant av intervjuene slik at de kunne forberede seg på best mulig måte. Alle intervjuene fant sted på intervjuobjektens respektive hoteller, dette for å gi dem følelsen av trygghet og unngå forstyrrelser.

Vår innsamlingsstrategi var først og fremst å gjennomføre dybdeintervjuer med de øverste RM lederne, deretter hotelldirektører fra ulike Choice hoteller i Oslo regionen, hvor alle har

viktige funksjoner i City prosjektet. Intensjonen var å fremheve deres virkelighetsoppfatning av det nye samarbeidet, samt finne ut hvor langt inn i implementeringsprosessen City Choice har kommet. Dette gir oss forskere grunnlag for å skaffe en sammenheng og en fortolkning av våre hypoteser i et reelt perspektiv. Dette ser vi på som en forutsetning for å kunne danne oss en oppfatning og forklaring av prosjektets hensikt og progresjon. På bakgrunn av denne datainnsamlingen gjennomførte vi deretter ett dybdeintervju med en hotelldirektør fra hotellkjeden Scandic Hotels, hvor innfallsvinkelen på intervjuguiden er omformulert og tilpasset slik at dataen vi samlet inn inneholder diversifiserte syn på fenomenet City Choice.

I løpet av en tidshorisont på tre uker gjennomførte vi seks semistrukturerte dybdeintervjuer hvor innsamlingsstrategien nesten ble gjennomført som planlagt, med unntak av to intervjuer. Dette er på bakgrunn av at under de gjennomførte intervjuene ble datainnsamlingen mettet med tilsvarende like svar og meninger. Vi så det derfor ikke hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer. Gjennom alle de seks dybdeintervjuene benyttet vi moderator, referent, medarbeider og båndopptaker. Vi transkriberte øyeblikkelig etter hvert enkelt intervju. Etter de gjennomførte intervjuene med den interne og eksterne analyseenheten sammenfattet vi svarene for å belyse likheter og ulikheter i dataene. Dette gjorde vi for å skaffe best mulig meningsinnhold, for å kunne lettere analysere og reflektere deres virkelighetsoppfatning. Videre kategoriserte vi den innsamlede dataen til de ulike temaene for på best mulig måte å lete etter mønstre og logiske linker mellom datainnsamlingen og vårt teorirammeverk.

4.2 Analyse av dybdeintervjuene – drøfting og refleksjon

For å belyse relevansen av det strategiske utvalget vårt i forhold til vår forskningsrapport, legger vi til bakgrunnsinformasjon om våre seks respondenter grunnet deres kompetanse, innsikt og erfaring på fagområdet revenue management og hoteldrift. Innlysende gjorde dette at meningsinnholdet i den innsamlede dataen varierte fra de ulike respondentene. All data som vi benytter i analysen er også referert gjennomgående fra disse vedleggene (se vedlegg 2 og 3).

Gjennomgående i vår analyse kommer vi til å belyse den innsamlede dataen fra våre respondenter opp i mot vårt forankrede teorigrunnlag, samt egne meninger og fortolkninger for senere å bekrefte eller avkrefte hypotesene i konklusjonen. Etter analyse, refleksjon og fortolkning av forskningsrapporten skal vi til slutt konkludere forskningens problemstilling. Vi skal avslutte vår forskningsrapport med en prosessmodell som skal illustrere de viktigste funnene som vi skal anbefale som tiltak ovenfor City Choice ledelsen.

4.2.1 Organisasjonsstrukturen til City Choice Oslo

For å gi leseren en overordnet forståelse for hvordan City Choice Oslo samspillet er strukturert velger vi å belyse dette i starten av analysen:

Alle de berørte hotellene i Oslo har fått en respektiv RM ansatt fra Clusteret, som den enkelte hotelldirektør har kontinuerlig samspill med. De to RM- kontrollerne i RM clusteret har som ansvar og sette prisstrategier for de enkelte Oslo hotellene. RM clusteret innehar også en ”business analyst” som har ansvar for å koordinere samspillet mellom RM og markedsavdelingen (den kommersielle enhet). ”The business analyst” analyserer og kontrollerer prognoser for å regne ut hva som er mest lønnsomt å iverksette i sin helhet. Deretter kommuniseres resultatene fra ”BA” til markedsavdelingen om hva slags tiltak som bør iverksettes på bakgrunn av faktabaserte opplysninger. Markedsavdelingen har ansvar for å beslutte hvilke markeditiltak skal iverksettes for de ulike brandene. Ansvarsforholdet mellom RM og salg fungerer på den måten at RM utlyser behov til salg som salg skal utføre, dette for å balansere volum og profitt.

4.2.2 Hypotese 1

Formålet med våre konstruerte intervju spørsmål i hypotese 1 er å avdekke hva slags strategisk RM system som er utarbeidet for operativ drift. Vi skal også belyse hva slags visjon, formål, målsettinger og markedsstrategier som er konstruert, og i hvilken grad dette er samkjørt mellom de berørte Oslo- hotellene og den sentraliserte RM enheten. Dette antar vi å være en forutsetning for å få den mest riktige posisjonering i de ulike brandene Choice har i Oslo.

4.2.2.1 RM systemet

I denne delen av analysen skal vi belyse temaet; ”Choice sitt RM system.” Spørsmålene er formulert for å avdekke Choice sitt nåværende operative RM system. Inspirasjonen til Choice for å starte et sentralisert RM samarbeid i Oslo har flere motiver. En av respondentene forklarte at Choice tidligere opererte med en landsdekkende RM stilling, samt at enkelte posisjoner per hotell hadde kombinert ansvar når det kom til prissetting og RM styring. Hovedgrunnen i følge Choice respondentene til at en sentralisering av RM fant sted, var for å iverksette en helhetlig RM plattform for å optimalisere markedsandeler, samle fagkompetanse og optimalisere inntekter for Choice i sin helhet. Det ble også lagt til at inspirasjonen er hentet fra internasjonale hotellkjeder som har lyktes med bruk av en sentralisert RM funksjon. Det er vanskelig å definere RM grunnet dens kompleksitet, men i all hovedsak var respondentene tilnærmet enig i at det handler om prisoptimalisering, det vil si den potensielt høyeste prisen man kan ta fra de ulike kundegruppene.

Det er ulike tanker rundt den fremtidige trenden innenfor RM i norsk hotellnæring. Åpenbart er det å sentralisere RM funksjonen blant hotellkjeder, slik Choice har gjort. I følge en av respondentene kommer RM til å utvikle seg mer og mer til profit- management; ”*Vi kommer til å satse på egen web og direkte distribusjon med egne gebyrer for å utelukke kostnaden ved indirekte distribusjon gjennom tredjepartskanaler, dette ønsker vi å gjennomføre for å optimalisere inntektsbildet.*” Vi forskere mener at den største utfordringen med å utelukke tredjepartskanaler er deres nåværende markedsrett i den nasjonale og internasjonale hotellnæringen. Ved en total utelukkelse av en såpass sterk og viktig distribusjonskanal, mener vi at Choice over tid må klare å utvikle direkte distribusjonskanaler som er mer konkurransedyktige i forhold til tredjepartskanaler.

Teorien på området belyser at tredjepartskanaler historisk sett har betydd mye for å fylle opp hotellene i perioder med lav etterspørsel, og er derfor en vesentlig viktig inntektskilde.

Kun tre av Choice respondentene besvarte spørsmålet om hvilke elementer som var viktigst i Choice sitt RM system. RM respondentene mente at de viktigste elementene i systemet er å ha presis og oppdatert software og ha de riktige menneskene som opererer RM systemet. Dette er en forutsetning for å konstruere gode prognoser av historisk etterspørsel. En av hotelldirektørene belyser viktigheten av å holde seg kontinuerlig oppdatert på Osломarkedet og konkurransebildet.

I prosessen med å tilrettelegge et RM system for operativ drift kommer det frem at alle respondentene har en felles forståelse av at et RM team har blitt etablert for å drifte RM systemet, RM teamet har det overordnede ansvaret for at systemet skal fungere optimalt. En av respondentene påpekte at det har vært tidlig informasjonsspredning vedrørende dannelse av en sentralisert RM funksjon, informasjonen har blitt spredd fra RM avdelingen til hotelldirektørene som igjen har informert sine ansatte. Den eksterne respondenten mente at det bør være konstruert en strategi som RM avdelingen sammen med hotelldirektørene og de øverste lederne i kjeden konstruerer sammen, for å bli enig om hva som skal gjøres på hvert av hotellene for å optimalisere samarbeidet i sin helhet. Respondenten belyste også viktigheten av å sette klare og definerte mål i en slik prosess.

Det kommer frem at det finnes flere utfordringer ved å operere et sentralisert RM system. To av respondentene svarte utfyllende på dette spørsmålet. Den ene respondenten mener den største utfordringen er at revenue managers i dag ikke har nok mandat til å påvirke beslutninger som har konsekvens for det totale resultatet. Respondenten la til at hotelldirektørene er for opptatt av resultater på eget hotell, mens RM avdelingen har et mer helhetlig fokus på inntektsoptimaliseringen. En annen respondent påpekte at det er vanskelig å anskaffe kompetente medarbeidere i RM avdelingen. Grunnen til dette er at teknologien er i stadig utvikling, og at det per dags dato ikke finnes noen fullstendig RM utdanning i Norge.

Etter å ha analysert datainnsamlingen vedrørende tematikken: Choice sitt operative RM system opp mot vårt teorigrunnlag, fikk vi en oppfatning av at det formelle RM systemet var på plass til den grad at RM strategiene og ansvarsfordelingen om hvem som skal operere software systemet hadde blitt iverksatt og kommunisert ut til nøkkelpersoner i City samarbeidet.

Det kom frem at RM systemet fortsatt var i progresjon, og at bevissthet rundt utfordringene med å optimalisere systemet var et faktum, samt at Choice kontinuerlig prøver å finne potensielle løsningsalternativer for å bedre software løsningen til RM systemet for å konstruere mer presise prognoser og fjerne alt manuelt RM arbeid.

Vi mener Choice sitt RM system bør bli oppgradert i nærmeste fremtid for å skaffe tillit til systemets prognoser, dette forutsetter kompetanseøkning i samsvar med teknologien som fremskaffes. Det skal også påpekes fra datainnsamlingen at resepsjonister har tilgang til å overstyre systemets anbefalinger på pris, noe som kan være en stor implikasjon over tid fordi det kan hindre RM avdelingen i sitt arbeid.

4.2.2.2 Markedsmål og posisjonering

I temaet markedsmål og posisjonering skal vi analysere og drøfte mer inngående; hva slags visjon, formål, målsettinger, målkonflikter og posisjonering som har vært utøvet i prosessen frem til det nåværende RM samarbeidet. Gjennomgående i datainnsamlingen fikk vi en klar indikasjon på at respondentene ikke hadde en tilnærmet lik forståelse innen tematikken.

Datainnsamlingen tilsier at det i dag ikke finnes en formell visjon for City samarbeidet. Derimot var alle respondentene enige om at formålet var å maksimere tilbud/ etterspørselspotensialet for Oslo- hotellene.

Den ene respondenten forklarer utdypende; ”Choice skal bruke virkemidler for å utnytte hotellene i Oslo på en best mulig måte. Choice skal få kunder til å bo på de Oslo- hotellene hvor Choice vil at de skal bo. Det er derfor viktig at vi tilpasser pris etter bomønster, samt legger opp taktikker for salg. Utfordringen med dette er at vi må utvikle bedre prisstrukturer i forhold til geografisk plassering her i Oslo.”

En annen respondent legger til; ”formålet er å kunne utnytte hverandre bedre. Det vil si at vi må bli bedre på "cross sales" og kundeservice.”

I henhold til teorien beskriver bedriftens visjon ledelsens syn på fremtidig utvikling. Den skal samle og beskrive til alle de berørte partene i samarbeidet hva man ønsker å arbeide mot og virke som et viktig kriterium for læring, kompetanseheving og resultater for fremtiden. Nordic Choice Hotels har et felles slagord; ” Med energi, mot og begeistring skaper vi en bedre hverdag.” Vi mener det er underlig at City Choice Oslo ledelsen ikke har formulert og kommunisert ut en skreddersydd visjon for Oslo samarbeidet. Ved å konstruere en skreddersydd visjon, mener vi at det kan det påvirke organisasjonsmedlemmene til å arbeide mer målrettet over tid når man har visjonen å strekke seg etter.

Når det gjelder Choice sine felles overordnede målsettinger for City samarbeidet var det kun to av de fem interne respondentene som kunne svare på dette spørsmålet. Dette gir oss en meget klar indikasjon på at målsettingene for samarbeidet enten ikke har blitt konstruert, eller kommunisert fra toppledelsen i Nordic Choice Hotels og ned til de respektive lederne/hotellene. To av respondentene virket å være inneforstått med at Choice sin overordnede målsetting er å øke den totale Revenue Gained Index (RGI) per segment i de ulike brandene, merkelig nok visste de ikke nøyaktig hva slags konstruerte målsettinger som eksisterer.

Teorien tilsier at uten mål vil man ikke vite i hvilken retning man arbeider, noe som kan tenkes å virke demotiverende for de ansatte forpliktelse. Vi som forskere mener at konstruksjon og kommunikasjon av overordnede målsettinger bør ligge til grunn, og være forstått av alle lederne i samarbeidet for å lykkes med et slikt komplekst prosjekt. Hvis ikke lederne i dette samarbeidet er inneforstått med hvilke mål som er konstruert, er det vanskelig for de enkelte over tid å vite hvilke innsats som er nødvendig for å nå de ulike målene. Vedrørende viktigheten av å konstruere langsiktige målsettinger, ønsker vi å trekke frem den eksterne respondentens besvarelse; ”*Kortsiktige mål fungerer som regel aldri, det blir en mer desperat handling for å søke resultater raskt. Det er viktigere å justere de langsiktige målene for å få positivt utslag på bunnlinjen. Kortsiktige sprang kan gi negative langsiktige konsekvenser.*”

I henhold til prosessen med å starte et omfattende RM samarbeid i Oslo kom det frem fra de ulike respondentene at det ikke har vært direkte målkonflikter, men heller uenigheter når det kommer til å bygge opp tillit for beslutningstaking mellom RM clusteret og de respektive hotelldirektørene som de mest kritiske. Mer utdypende handler disse uenighetene om interessekonflikter rundt strategiarbeid og myndighet rundt prissetting, samt kostnaden ved å opprette en sentralisert RM enhet hvor direktørenes RM ansvar lokalt ville forsvinne.

”Proessen med å få aksept av hotelldirektørene, samt å få de til å forstå at denne strukturen vil være mer lønnsom enn å fortsette med en lokal RM struktur, har vært en tidskrevende prosess, men jeg føler at vi har lykket med dette,” svarte en av RM respondentene.

Vi som forskere fikk inntrykk av at direktørene har akseptert dette, men ikke helt har forstått ansvarsfordelingen når det kommer til hvem som vet hva som er best for sine hoteller. Den ene respondenten påpekte at den sentraliserte RM avdelingen har et mer overordnet perspektiv på inntjening, i motsetning til de berørte enkelthotellene som har fokus på egen hotelldrif i sine ”competitor set.” Respondenten understrekte at de ulike fokusnivåene mellom RM og hotellene er et faktum, men at de sammen bør prøve å akseptere hverandres arbeidsfokus ved å dele mer informasjon, involvere hverandre når det trengs, for i sin helhet oppnå de beste resultatene og unngå målkonflikter.

Vi tolker Choice sine ulike interessekonflikter som både positivt og negativt. Det positive er at uenigheter på hva som er de beste beslutningene for de enkelte hotellenes inntjening ofte kan skape mye gode argumentasjoner som resulterer i lønnsomme beslutninger. Det negative er at enkeltpersoner kan ha særinteresser hvor man ikke tenker helhetlig, men favoriserer enkelte hoteller som personen har følelsesmessig tilknytning til. Dette kan skape problemer som må håndteres av ledelsen for å unngå negative handlinger som kan ramme organisasjonen.

Når vi spurte våre Choice respondenter om hvilke ulike segmenter de ulike brandene i Oslo retter seg mot og hvilke kriterier Choice har lagt til bakgrunn for denne markedsoppdelingen fant vi mange interessante funn. Det er klart at Choice i sin helhet har som markedsstrategi å dekke hele markedet og være best i de ulike markedsposisjonene i forhold til sine konkurrenter. Respondentene påpekte at det fortsatt er intern krig på pris, hvor de sloss om de samme kundegruppene mellom hotellene. *”Det er nettopp dette som er samarbeidets hensikt å fjerne,”* sier en av respondentene.

Choice mener det er vanskelig å vite om deres ulike tilbud er posisjonert på riktig måte i kundens bevissthet. ”Det er ofte prisen som kunden får tilbud på som er utslagsgivende i forhold til kundens behov, ikke hva de får av produktet,” la den ene respondenten til. Ved et sentralisert RM samarbeidet, mener vi Choice bør differensiere sine tilbud til deres ulike kundegrupper på en mer tydelig måte. Hotellenes prisstrategier bør differensieres for at kundene får klarere bevissthet av de ulike tilbudene, slik at prisstrategiene til Choice-hotellene blir verdibasert til kundens behov og forventninger.

Videre i posisjoneringstematikken spurte vi respondentene hvordan City samarbeidet kan skape et bedre tilbud til kundene enn hva konkurrentene tilbyr. Respondentene viste variasjon i deres virkelighetsoppfatninger.

En av RM respondentene svarte kontant; ”Vi kan ikke skape et bedre tilbud enn konkurrentene. Vi kan kun skape bedre inntjening og utnytte de eksisterende hotellene på en bedre måte.”

Den andre RM respondenten mener at Choice kan være mer dynamiske på pris i forhold til konkurrentene. Vi mener åpenlyst at det finnes et stort potensial i RM samarbeidet ved at alle segmentene blir ivaretatt på en mer fleksibel måte, grunnet muligheten for å allokere kunden til riktig hotell, til riktig tid og til riktig pris. Vi mener derimot at den største utfordringen til Choice når det gjelder posisjonering ikke er hva de ønsker å oppnå, men hvordan de skal nå de ulike markedsmålene. Våre funn indikerer at det ikke finnes en klar posisjoningsstrategi som har blitt lagt til bakgrunn for å posisjonere tilbud til de ulike kundene slik at de gjenkjenner Choice sine særegne tilbud og image. Som teorien tilsier kan dette få konsekvenser ved at markedet ikke vet hva de kan forvente seg, dermed kan ikke Choice skape et kundefokusert verditilbud for å differensiere seg vekk fra sine konkurrenter.

Choice har mange ulike brands med ulike markeder. Vi spurte derfor respondentene våre hvordan de har samordnet de ulike brandene sine markedsstrategier for å optimalisere City samarbeidets formål. Våre funn viser til at City samarbeidet har en felles markedsavdeling (den kommersielle enhet) som blir koordinert av RM clusteret. RM avdelingen utlyser behov på bakgrunn av datamateriell som de kommuniserer til markedsavdelingen på tiltak som må besluttes. Markedsavdelingen iverksetter deretter kampanjer og andre markeditiltak for Oslo-hotellene. Choice har ikke råd til massiv markedsføring, de promoterer derfor Oslo som destinasjon med felles internettportal, deretter flagger de ut alle Oslo-hotellenes pristilbud.

Den ene respondenten påpekte at det er essensielt med riktig timing på markeds kampanjer, slik at de treffer kunder før de tar sine kjøpsbeslutninger om hotellopphold. Hvorvidt denne markedsføringsstrategien fungerer for å optimalisere deres totale posisjonering, og i hvor stor grad markedsføringen påvirker Choice sine kunder til å ta kjøpsbeslutninger, har vi ikke tilstrekkelig nok med datamateriell for å kunne diskutere tematikken videre.

4.2.3 Hypotese 2

Formålet med våre konstruerte intervju spørsmål i hypotese 2 er å belyse tematikken; den sentraliserte RM funksjonen, teamwork og strategiske teamsammensettinger som har relevans for å oppnå City samarbeidets formål. Hypotesen vår antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt city samarbeid.

4.2.3.1 Den sentraliserte RM- funksjonen

City Choice sin sentraliserte RM- funksjon har en struktur bestående av ulike personer med ulike fagkompetanse og stillingsfunksjoner. For å gi leseren et bedre overblikk over den sentraliserte RM funksjonen (se vedlegg 3). Når det gjelder hvilken kunnskap og ulike ferdigheter medlemmene av den sentraliserte RM funksjonen bør ha, kom det frem mange faktorer fra de ulike respondentene. Blant annet kom det frem at personene i RM funksjonen bør ha analytiske ferdigheter for å ha god systemforståelse, kommersiell teft for å se etter lønnsomme muligheter, god kjennskap til markedet og de respektive hotellene. Det er også behov for både gode kommunikasjonsferdigheter for å koordinere samarbeidet mellom ulike avdelinger og en leder med strategiske evner for å lede sine medarbeidere.

Siden Choice har strukturert en sentralisert RM funksjon, ønsket vi å kartlegge fordelene og ulempene men en slik funksjon. En av respondentene sa; ” *Fordelen med å ha en sentralisert enhet er at man samler kompetanse og kunnskap på samme sted slik at man får et bedre overblikk over alle hotellene. Dette gir også grunnlag for å tenke mer fremtidsrettet, noe som ikke er fullt så tilstedeværende med en lokal RM funksjon.*”

En av de andre respondentene påpekte en annen fordel med å sentralisere RM funksjonen; *”RM, salg og marked kan utnytte potensialet og fordelene på en bedre måte ved å ha en sentralisert enhet. En sentralisert RM enhet har tilgang til mer påvirkningskraft og kan ta bedre faktabaserte beslutninger på en mer proaktiv måte en hva en lokal RM kan foreta.”*

Det kom også frem at en sentralisert RM enhet er mer kostnadseffektiv kontra en lokal RM enhet. Den eneste ulempen som kom fram var følgende; *”Man kan ikke være detaljorientert fordi man ikke er tilstedeværende på det respektive hotellet.”*

Som datainnsamlingen tilsier ser de fleste kun fordeler ved å sentralisere RM funksjonen. Det er interessant at kun en av respondentene påpeker at det eksisterer ulemper med den sentraliserte RM funksjonen. Dette gir oss forskere to indikasjoner. For det første tolker vi det slik at det kun eksisterer fordeler ved den implementerte sentraliserte RM funksjonen, på den andre siden kan det tolkes som at respondentene holder egne interesser og meninger for seg selv, grunnet at de vil fremme den nyimplementerte RM strukturen.

Avslutningsvis i tematikken, spurte vi respondentene direkte; *”Om du skulle gjort noen endringer i dagens sentraliserte RM funksjon, hvilke endringer ville du iverksatt og hvorfor?”* Den ene RM respondenten la vekt på at de ønsket større mandat ovenfor den kommersielle enheten i Choice, og fjerne hotelldirektørenes mandat for egne resultater. Respondenten utledet at man da kan gjennomføre beslutninger på en mer effektiv og helhetlig måte, og med større mandat følger mer ansvar til resultater. Den andre RM respondenten ønsker å implementere en toveis interface når det kommer til nettdistribusjon av priser, slik at man får fjernet alt det manuelle *”rate -parity”* arbeidet. Noen av respondentene mener på sin side at RM funksjonen må kvalitetssikre dagens RM system slik at det skal fungere optimalt. Dette kan føre til at man kan få større tillitt til dataene som blir hentet ut av systemet. Det legges til at det er ønskelig med mer kommunikasjon fra RM avdelingen ut til de ulike hotellene. Vi mener det er merkelig at den ene respondentens besvarelse endrer mening når det kommer til ulemper ved den sentraliserte RM enheten og hva som ønskes av endringer. Et eksempel på dette er; *”Jeg ønsker en lokal RM tilpasning, dette på bakgrunn av at det er for mange hierarkier i Choice organisasjonen. Dette fører til dårlig oppfølging samt manglende kunnskap om de enkelte hotellene. Det er viktig med spesialisering for å trekke ut potensialet på de ulike hotellene i Oslo, derav behov for detaljert kunnskap.”*

Vi som forskere tolker dette som at ikke alle er enig, eller tilfreds med hvordan strukturen og ansvarsforholdet i RM samarbeidet er konstruert.

4.2.3.2 Teamwork

I dette temaet startet vi med et generelt spørsmål vedrørende, hvilke grupper/avdelinger i et slikt RM samarbeid som påvirker hverandres oppgaver. Respondentene utledet at alle avdelinger i et RM samarbeid påvirker hverandres arbeidsoppgaver, men i ulik grad. RM, salg, booking, marked og drift er alle viktige samarbeidsgrupper. Den ene Choice respondenten påpekte at RM, salg og de enkelte hotellene i sin helhet er de viktigste brikkene i samarbeidet. Han utledet viktigheten av at RM og salg leverer grundige behovsanalyser til hverandre for å kunne fatte avgjørende beslutninger, da kan salg på bakgrunn av disse behovspremisses konstruere lønnsomme kundeavtaler som Choice ønsker.

Vi som forskere mener også at det vesentlig viktig at salg kommuniserer både til RM og drift når det oppstår endringer i Choice sin kundeportefølje. Dette på bakgrunn av at det påvirker kostnads- og inntektsbildet over tid.

Den eksterne respondenten har lik oppfatning som de interne respondentene; ”*Alle avdelingene påvirker hverandre gjensidig. De må ha god kommunikasjon i samarbeidet for å samhandle på en best mulig måte. Dette påvirker bunnlinja. Det er risikofyllt hvis en av avdelingene kjører egne løp uten å forhøre seg med de andre avdelingene.*”

Når vi videre spurte hva de definerer som team og hva de største fordelene er med denne arbeidsformen besvarte respondentene med tilsvarende like svar. De mente aktørene i et team må være effektive og resultatorienterte ved å samordne sine aktiviteter for organisasjonens felles målsettinger. Teamdeltakerne bør besitte ulike kompetansegrunnlag for å utfylle hverandre og samhandle for å oppnå gode resultater. Besvarelsene fra respondentene samsvarer bra med teorien vår vedrørende at et team defineres som ”en arbeidsgruppe” hvor gruppe-medlemmene har differensierte roller og oppgaver og et solidarisk ansvar for å innfri gruppens mål. Vi som forskere mener at de viktigste kriteriene for at en gruppe faktisk fungerer som et team, er at medlemmene yter mye, at de er effektive, og at de er utpreget og aktivt avhengige av hverandres handlinger i bestrebelsen for og nå felles ytelsesmål.

Vår datainnsamling belyser at det finnes både fordeler og ulemper med et sterkt gruppesamhold i ulike team. Alle Choice respondentene var enig om at sterkt gruppesamhold er vesentlig viktig. De mener fordelene med sterkt gruppesamhold er den kontinuerlige informasjonsflyten som påvirker produktiviteten optimalt.

Den ene Choice respondenten forklarte utdypende; *”Er det sterkt gruppesamhold er det lettere å rette opp feil og støtte hverandre, det er viktig og ikke ha for mange sterke individualister, men heller tenke på at helheten i gruppen skal jobbe mot felles mål.”*

Den eksterne respondenten derimot hadde et annet perspektiv på tematikken; *”Sterkt gruppesamhold kan skape mye enighet som kan virke negativt ved at avgjørelser blir basert på feil grunnlag. Enkeltindivider kan føle seg truet hvis man er uenig med flertallet i gruppen. Svakt gruppesamhold skaper ofte bedre diskusjoner siden det er mer uenighet, flere temaer blir ofte belyst i slike diskusjoner.”*

I henhold til teorien, mener vi de ulike argumentasjonene fra våre analyseenheter belyser at det finnes både fordeler og ulemper ved sterkt gruppesamhold. Felles for svarene var at alle respondentene er opptatt av at felleskap i målsettinger er drivkraften for å skape gode resultater. Indirekte kommer det frem at det viktigste som kjennetegner en resultatorientert gruppe er graden av kommunikasjonen. Motsatt effekt får man dersom gruppen legger normlisten lavt, i retning av å gjøre så lite som mulig.

I enkelte situasjoner oppstår det tvetydighet mellom de ulike rollene i et team, vi ønsket derfor å finne ut hvordan ledere kan hindre at slike situasjoner oppstår. Teorien på dette området viser til at rolletvetydighet kan få negative konsekvenser i form av manglende jobbtidfredshet og lavere ytelse. For å unngå rolletvetydighet var det kun fire av respondentene som svarte konkret på spørsmålet. Det var ett kriterium som alle respondentene var enige om at ledere må iverksette, det er å sette klare retningslinjer for arbeidsutførelse. De la også vekt på viktigheten rundt å tydeliggjøre arbeidsoppgaver og ha god oppfølging av sine ansatte.

En av respondentene svarte; *”Ledere må være tydelige i hva som forventes av sine ansatte, man må ha god kommunikasjon, samt fornuftig bruk av tid og ressurser. Ingen skal være i tvil om hva som blir gjort.”* Dette samsvarer med teorien om at rolletvetydighet oppstår når forventninger ikke blir kommunisert godt nok til den som skal utføre jobben. Vi forskere mener at ledere som oppdager rolletvetydighet hos sine ansatte, må gå til umiddelbar aksjon for å finne årsaken til dette, på denne måten tror vi at man raskt kan finne fram til en løsning

på problemet. I medarbeidernes samtale med sin leder kan man da sammen finne ut årsaken til rolletvetydighet. Da har man også muligheten til å kommunisere ut hverandres forventninger og opplevelser, som kan bidra til å styrke fellesskapet og øke motivasjonen til de ansatte.

Det finnes ulike former for team, vi spurte respondentene våre om hva de forstår med begrepet høyytelsesteam, og hvilken relevans for city samarbeidet det er å danne slike team. Fire av respondentene var enige om at et høyytelsesteam er et team som er meget effektiv og jobber på en optimal måte for organisasjonens beste. To av respondentene relaterer høyytelsesteam til dagens RM- cluster.

Interessant nok mener en av RM respondentene; ”*Det eksisterer i dag ingen høyytelsesteam, på bakgrunn av at det skal eksistere gnisninger mellom de ulike avdelingene. Hvis gnisninger mellom de ulike avdelingene ikke hadde eksistert så ville hotelldriften blitt svekket.*”

Vi som forskere tolker Choice sitt RM- cluster som et høyytelsesteam grunnet at det eksisterer tydelig personlig engasjement og stor oppslutning blant medlemmene i gruppen for kontinuerlig å ha fokus på konstruksjon av proaktive prognoser som er konkurransedyktige og lønnsomme for City Choice samarbeidet.

For å avslutte tematikken spurte vi respondentene hvordan man kan måle at et team fungerer optimalt. I all sin hovedsak kom det frem tre ulike parametre på måling (RGI, CPS og Questback undersøkelser). RGI måler markedsresultater i konkurransebildet, CPS måler medarbeidernes tilfredshet og Questback måler kundetilfredshet.

En av RM respondentene utledet; ”*Det er viktig å fokusere på alle disse parametrene i sin helhet grunnet at de ofte henger sammen. Er det dårlig arbeidsmiljø, vil dette mest sannsynlig ha negativ konsekvens ovenfor både kundetilfredshet og resultater.*”

To av Choice respondentene la til at det er viktig å ha fokus på interne arbeidsbetingelser som effektivitet, samarbeid og motivasjon. Vi mener Choice har en god struktur på å måle arbeidsgruppers effektivitet med hensyn på at de dekker både de interne og eksterne arbeidsbetingelsene for måloppnåelse, men hvorvidt Choice bruker resultatene til å forbedre seg kontinuerlig, eller i hvor stor grad resultatene på undersøkelsene deres er valide har vi ingen data på.

I City Choice er det mange hoteller med sine avdelinger som skal jobbe sammen for felles måloppnåelse, vi ser derfor teamorganiseringen som vesentlig kompleks, men en avgjørende faktor for at samarbeidet skal gi sterke resultater i sin helhet. Vi skal nå videre over på tematikken; strategiske teamsammensettinger, og hvordan Choice har strukturert det nåværende operative samarbeidet for at prosjektet skal være strategisk og lønnsomt over tid.

4.2.3.3 Strategiske teamsammensettinger

Innledende i tematikken strategiske teamsammensettinger bekreftet vi fra våre respondenter, at det er kun RM clusteret som er organisert som en strategisk sentralisert enhet for Oslo samarbeidet. Det kom frem fra to av Choice respondentene hva som ligger til bakgrunn for det organiserte RM clusteret. Personene som er i clusteret har erfaring fra hotelldrift, teoretisk forståelse og er gode med tall. Disse nøkkelpersonene er hentet inn både internt og eksternt for å optimalisere teamet.

Når vi spurte våre respondenter om hvordan lederne kvalitetssikrer beslutninger som blir tatt på tvers av avdelinger/hoteller fikk vi mange utfyllende svar som reflekterer de ulike nivåene i Choice sitt hierarki.

RM respondentene utledet; ” *Kommunikasjonen mellom de øverste leddene i Choice er de som fatter de viktigste beslutningene. Det er viktig å samle de nødvendige parter kvartalsvis for å diskutere status og nye beslutninger som skal tas.*”

Den ene RM respondenten mente at god kommunikasjon med Stockholm og deres RM team er viktig for å dele kunnskap og erfaring. Hotelldirektør respondentene belyste viktigheten av tillit, oppfølging, at man er kritiske til prisnivåer som blir satt, åpen kommunikasjon, hyppig møtevirksomhet, samt kommunikasjon av mye informasjon til alle de ansatte på hotellene om hvorfor RM er så viktig.

Den eksterne respondenten utledet; ” *Man må se på lojalitetsgraden per hotell. Da må man gå tilbake i historikken for å se på hvor lojale hotellene har vært til beslutninger som har blitt utført.*”

Videre kom det frem at samarbeidet i fremtiden baserer kritiske businessavgjørelser på konsistent og oppdatert informasjon ved hjelp av deres "Eazy RMS." RM systemet utfører matematiske dataavgjørelser for å konstruere prognoser på et faktabasert beslutningsgrunnlag. En av respondentene påpekte viktigheten med tett dialog og god kommunikasjon, det må også være tillitt mellom de ulike hotellederne, RM ansvarlige, salg og markedsledere til hverandres beslutninger for at samarbeidet skal fungere.

Vi som forskere fikk en oppfatning av at uttalelsene fra RM respondentene var litt tvetydige. Begge respondentene belyste viktigheten av å basere fremtidige business avgjørelser på faktabaserte opplysninger gjennom RM systemets anbefalninger. Derimot mener de det nåværende RM systemet ikke er godt nok for å fatte best mulig avgjørelser. RM respondentene legger til at under møtevirksomhet med de respektive hotelldirektørene, argumenterer de alltid på bakgrunn av faktabaserte opplysninger på hva som er lønnsomt ovenfor direktørene for å avslå deres subjektive meninger.

Vi synes det er merkverdig at RM clusteret opererer på denne måten ovenfor hotelldirektørene når de selv sier at dagens RM system ikke er godt nok for optimal drift. RM clusteret jobber kontinuerlig fremover med å oppgradere systemvaren, men inntil dette er fullført skjønner vi skepsisen direktørene har til outputen av systemets anbefalninger. Vi mener tillitten partene har til systemets anbefalninger må være til stede, hvis ikke kan dette være kritisk for City organisasjonens produktivitet og lønnsomhet. Frustrasjoner og konflikter kan også være utfallet av den manglende tillitten.

I hvilken grad City Choice har samkjørt RM, salg og markedsavdelingene sine strategier for å optimalisere balansen mellom volum og profitt, fikk vi mange diversifiserte syn fra respondentene. RM respondentene forklarte at RM avdelingen legger strategiplaner som salg tilpasser i sin strategi, dette gjøres for alle hotellene. For å koordinere og samkjøre salg og markedsaktiviteter i City Choice har de en business analyst som baserer sine analyser på datamateriell. Resultatene av analysene blir deretter kommunisert og iverksatt til marked og salgsavdelingene.

På den andre siden mente en av hotelldirektørene; ” *RM og salg har kommet langt i forhold til markedsavdelingen på å samordne strategiarbeid, men markedsavdelingen har ikke vært god nok på branding. Et eksempel på dette er den nåværende sommerkampanjen som jeg anser som en ren fiasko ettersom det er lagt mye tid og ressurser i denne kampanjen.*”

Bakgrunnen for den mislykkede kampanjen i respondentens øyne er at den ble lansert på feil tidspunkt i forhold til forbrukernes kjøpsbeslutninger. Respondenten påpekte viktigheten med at RM, salg og marked samordner sine strategier på best mulig måte for fremtidig inntjening.

En annen Choice respondent mente de ulike avdelingene ikke er godt nok samkjørt grunnet høy turnover i salgsavdelingen; ”*Det er vesentlig viktig at salg får bedre kompetanse og forståelse på våre ulike hotellprodukter, for å kunne sette riktige priser og allokere kundene til riktig hotell. Derav må RM, salg og de enkelte hotellene samkjøres bedre.*”

Vi som forskere mener at hvis RM teamet sine tilbud/etterspørselsprognoser skal innfries bør avdelinger som blir berørt av RM sine prognoser samhandle med sine strategier og arbeidsoppgaver. RM teamet er opptatt av mersalg i andre avdelinger og tilstreber at produkt kategoriene selges til differensierte priser til ulike segmenter og at de dyrere kategoriene alltid blir utsolgt først. Utfordringen med denne strategiske måloppnåelsen er salgsavdelingenes generelle fokus om at de ønsker å dekke høyest mulig volumsalg, avdelingen har ikke alltid like stort fokus på totalprofitt over tid som RM har.

Markedsavdelingen på sin side bør generere etterspørsel i både nåværende og potensielle markeder, de må kunne samordne sine markedsstrategier med salg sine strategier, og RM sine lønnsomhetsprognoser. Salg må også samordne sitt arbeid med markedsavdelingen slik at de sammen kartlegger nye markeder og legger føringer for fremtidige satsingsområder innen salg og markedsføring. Samarbeidet mellom ulike avdelingene er en vesentlig faktor for at organisasjonens målsetting blir oppnådd. Vi mener inntektsbildet for City Choice innebærer at ledelsen bør koordinere ulike arbeidsfunksjoner mellom avdelingene, tildele ansvar for måloppnåelse og samordne strategiarbeid slik at samarbeidet blir optimalt og lønnsomt.

For å avdekke hvilke tiltak som har blitt iverksatt for at de berørte Oslo hotellene har fått tilstrekkelig med informasjon vedrørende City samarbeidet, belyste respondentene at møtevirksomhet mellom RM og hotelldirektørene har vært en av hovedprioritetene for å skape forståelse og aksept for samarbeidets formål. Den ene RM respondentene uttalte at møtene ble arrangert for å opprettholde en felles kommunikasjon som skulle skape en felles front for å ta markedsandeler og plassere kunder på riktig hotell for å maksimere lønnsomheten i sin helhet. I prosessen var det viktig å håndtere de ulike hotelldirektørene forskjellig fordi noen hadde større behov for mer informasjon enn andre.

En av hotelldirektørene belyste at møtevirksomheten gav innblikk i samarbeidets struktur, ansvarsfordeling og kjennskap til nøkkelpersoner. Formålene med møtene var å skape tillitt. Den eksterne respondenten påpekte at det bør forekomme hyppige dialoger i en slik oppstartsfasen mellom de øverste organer i kjeden sammen med hotelldirektører og revenue managers. Dette bør utføres for å dele tilstrekkelig informasjon og for å fjerne usikkerhet og konspirasjoner for endring.

Som teorien på dette området tilsier er vi også enig i at et kritisk punkt i implementeringen er informasjon av RM systemet til de avdelinger og ansatte som blir direkte berørt, derav spesielt hotelldirektørene som tidligere har hatt ansvar for RM på eget hotell. Informasjonen er kritisk grunnet de ansattes frykt for endringer i arbeidsoppgaver, og frykten for å miste sin egen jobb i organisasjonen. Det er derfor Choice ledelsens oppgave å skape forståelse i samsvar med RM clusteret og hotelldirektørene for å bevare roen i organisasjonen, ved å skape aksept og fjerne usikkerhet.

Når det gjelder trening av RM for de ansatte er den vedvarende følelsen i industrien at man aldri kan få nok. Teorien belyser at treningsklasser både før og etter implementering bør bli gjennomført på forskjellige nivåer i ledelsen og at det er nødvendig med mer trening rundt detaljer av teknologi og hvordan systemet ”tenker” i form av å komme opp med anbefalinger. Analytikere og ledere av frontlinjepersonell trenger den samme treningen, men de trenger også spesifikk trening i hvordan av å bruke ”software” effektivt, og når de skal og ikke skal overstyre systemets anbefalinger.

Gjennom datainnsamlingen fikk vi vite at det ikke har blitt gjennomført noen omfattende kurs eller treningsmoduler som retter seg spesifikt mot bruken av RM systemet, eller hvordan systemet tenker. Dette mener vi kan få konsekvenser ved at det kun er RM clusteret som forstår systemets anbefalinger, men ikke salg og bookingsmedarbeidere på de respektive hotellene. Dette kan medføre at de ikke klarer å utføre sine arbeidsoppgaver i henhold til hvordan RM clusteret ønsker at de skal utføres. Konsekvent blir ikke bookinghistorikken korrekt statistisk sett, og resultatene kan vise seg å være negative når fremtidige prognoser blir konstruert på feil statistikk.

Vi mener derfor at alle brukere av RM systemet bør få tilstrekkelig opplæring i hvordan systemet tenker for å utføre arbeidsoppgaver på en mer konsis måte. Naturligvis skjønner vi forskere at det handler om høye kostnader ved å iverksette slike kursmoduler, men at dette kan føre til en vesentlig økning i systemets produktivitet, noe som vi ser på som en fremtidig lønnsomhetsfaktor for City Choice samarbeidet.

Avslutningsvis i dette temaet spurte vi våre respondenter hva de mener er suksesskriteriene for at de strategiske teamsammensettingene skal være effektive og lønnsomme for City samarbeidet i fremtiden. Begge RM respondentene var meget klare i sin mening om å oppdatere og oppgradere systemvaren, samt fjerne det manuelle RM arbeidet for å få en solid teknisk plattform. Videre utledet de at dette gir mulighet for mer proaktivt arbeid og kan medføre bedre resultater.

For å ivareta tillitten i samarbeidet mener vi som forskere at det er svært viktig at systemintegrasjonen og oppdateringene blir kvalitetssikret i nærmeste fremtid, for å fjerne usikkerheten i prognosene som kan medføre ødeleggelse i tillitten mellom RM, salg, drift og markedsavdelingen. RM har også et stort ønske om å være med på å påvirke hvordan Oslo-hotellene skal posisjoneres og mener det bør allokeres mer penger til markedsføring av de ulike brandene. Som vi ser det er det ikke massiv markedsføring som er det kritiske i dette samarbeidet, men å vite når man skal iverksette markedsføringskampanjer som påvirker kundegruppenes kjøpsbeslutninger i ulike tider.

Den ene hotelldirektør respondenten mener det finnes flere suksesskriterier; *"Det er viktig å beholde nøkkelpersoner i sentrale funksjoner, samt stille seg kritisk til systemets anbefalninger."* Respondenten har et inntrykk av at de enkelte hotellene mener de kjenner sitt hotell bedre enn RM systemet. En annen respondent mente at hotellene vet bedre hva som bør gjøres enn den sentraliserte RM enhet, men at det er viktig å ha en kombinasjon av sentralisert spisskompetanse og lokal kjennskap og kunnskap.

En av hotelldirektørrespondentene utledet; *"Salg må øke sin RM kompetanse for å få økt kvalitet i beslutningstaking på pris. Jeg savner bedre hjelp fra RM og salg for å kunne forklare og argumentere for kunder de ulike pristilbudene i de ulike tidene."*

Våre funn fra hotelldirektør respondentene gir oss forskere flere indikasjoner på at kommunikasjonen mellom hotellene og den respektive revenue manager ikke er tilstrekkelig, og at strukturen i samarbeidet ikke er helt forstått eller akseptert i den grad siden de har innvendinger på hvordan man kan sette en bedre struktur for å optimalisere samarbeidets potensial og formål.

Den eksterne respondenten gav oss forskere en utdypende strategisk forankring til hva han mener er suksesskriteriene for at de strategiske teamsammensettingene skal være effektive og lønnsomme; ”Hotellene må ha en felles forståelse for felles mål for å arbeide i samme retning. Ledergruppen må synliggjøre ”what’s in it for me” til alle de berørte hotellene/avdelingene.”

Kort oppsummert sa respondenten at de strategiske teamsammensettingene blir mer effektive grunnet at de ansatte har felles forståelse og bruker tiden til å gjøre de riktige tingene som gir bedre resultater, derav blir alle mer målrettet og får bedre fokus på sine arbeidsoppgaver.

Det kan tolkes som at Choice ledelsen ikke har god nok strategisk forankring om hvordan deres mål og strategier er blitt kommunisert til alle de berørte parter i City samarbeidet. Derfor ser vi det som vanskelig å få de berørte partene til å skape en felles forståelse om i hvilken retning man arbeider mot.

4.2.3 Hypotese 3

Formålet med våre konstruerte intervju spørsmål i hypotese 3 er å belyse i hvilken grad de ulike organisasjonskulturene påvirker det sentraliserte RM samarbeidet. På bakgrunn av at det muligens eksisterer ulike organisasjonskulturer, og forskjellige måter hotellene historisk sett har blitt driftet på, mener vi derfor at de ulike kulturene bør samordnes til den grad at formålet med samarbeidet optimaliseres.

4.2.3.1 Organisasjonskultur og dens påvirkningsfaktor for City Choice samarbeidet

Innledende i tematikken spurte vi våre respondenter hva de definerer som en organisasjonskultur. Ikke uventet svarte alle respondentene at det omhandler mennesker innenfor samme organisasjon og hvordan de samhandler.

Utdypende forklarte en av Choice respondentene; "*Organisasjonskultur gir vurderinger, normer og retningslinjer for de ansatte, det er alle menneskene som definerer organisasjonen.*"

Videre spurte vi om hva som karakteriserer Choice sin organisasjonskultur. Det var en faktor som var gjennomgående; "*Man får ikke ansvar, man tar ansvar som man selv står ansvarlig for.*" To av Choice respondentene belyste positive verdier i organisasjonen som dynamisk og endringsvillig, at de tenker vinning, åpenhet og fryktløshet. Den ene respondenten utledet at Choice er dynamisk og endringsvillig fordi det skjer mange endringer samtidig og det er vanskelig å følge opp alle endringene. Dette karakteriserer Choice sin organisasjonskultur i sin helhet.

Vi som forskere tolker respondenten sitt svar vedrørende å være dynamisk og endringsvillig som både positivt og negativt. Det positive er at man ser og tar muligheter når de dukker opp og tar raske beslutninger. Det negative er at hyppig beslutningstaking som ikke er godt nok gjennomtenkt, ofte kan føre til negative økonomiske konsekvenser fordi man ikke har fokusert på langsiktig vinning.

En av RM respondentene derimot, understrekte at Choice sin filosofi baserer seg på følgende; *"Med høyere beslutningsmyndighet får du bedre medarbeidere."* Han mener selv at dette ikke er den riktige filosofien å følge, grunnet at ikke alle ansatte har nok kompetanse og erfaring til å ta de riktige beslutningene for å sikre lønnsomhet som gagnar organisasjonens beste.

Respondenten ønsker en organisasjonskultur som kun er basert på faktabasert beslutningstaking.

Videre spurte vi respondentene hvordan City Choice ledelsen sikrer at de ulike organisasjonskulturene operer med et sett av felles retningslinjer. Den første RM respondenten understrekte at ledelsen ikke har konstruert ett felles sett av retningslinjer for hvordan organisasjonskulturen i City Choice skal operere. Han understreker derimot at de prøver å vende kulturen om til å tenke helhetlig og at det i dagens samarbeid finnes kulturkrasj mellom den kommersielle enhet og de enkelte Oslo hotellene grunnet ulike fokuser. Den andre RM respondenten utledet at det er mange justeringer som skal til for å skape felles forståelse av RM samarbeidet med hvert enkelt hotell, blant annet er det behov for opplæring av resepsjonssjefene. En av hotelldirektørrespondentene understrekte at det er opp til den enkelte hotelleder å ta ansvar for at organisasjonskulturen på de enkelte hotellene følger de felles retningslinjene som er satt i organisasjonen.

Den eksterne respondenten mener at det er essensielt å utarbeide retningslinjer uten hull som er mulig å følge for alle ansatte i en organisasjon; *"Det er viktig at måten de ansatte lærer nye ting på blir oppfattet som den riktige måten å lære på. Læring handler om en lærende organisasjon som setter av penger for opplæring. Alle ledd i en organisasjon er ikke utlærte mennesker, men derimot har alle ett større potensial for mer kunnskap gjennom kompetanseheving ved læring."*

Satt opp mot teorien er det kun den eksterne respondentens mening som svarer helhetlig på viktigheten av å ha et sett av felles læringsdirektiver. Vi tolker Choice respondentenes besvarelser i den retning at de ikke har konstruert noen form for felles læringsdirektiver for å operere med tilsvarende like arbeidsutførelser i de ulike avdelingene på de ulike hotellene. Vi mener også at ledelsen ikke har satt av nok økonomiske ressurser til opplæring, eller har prioritert dette behovet fordi organisasjonen handler for dynamisk uten å reflektere sine handlinger.

Respondentene mener at det er flere utfordringer vedrørende å sikre gode læringsprosesser i den nye City Choice kulturen. Den ene RM respondenten forklarte at det er vanskelig å holde ansatte i samme stilling over lengre tid, fordi det er mange utskriftninger av personalet.

Respondenten mener også at de tekniske systemene ikke er gode nok. En av hotelldirektør respondentene påpeker at det er utfordringer med å kommunisere ut mål og strategier til ulike avdelinger, spesielt resepsjonen. Hun utleder videre at kommunikasjonen må bli bedre på tydeliggjøring av hvorfor man setter ulike priser til ulike tider, slik at dette kan bli forstått bedre av resepsjonistene som er brukere av systemet. En annen Choice respondent påpeker vanskeligheten av å følge opp nyansatte til å forstå de retningslinjene som er satt i forhold til det arbeidet som skal utføres.

I følge teorien kan definisjonen av en organisasjonskultur tolkes i retning av at organisasjoner vil være preget av en felles og enhetlig kultur, men at ikke alle organisasjoner nødvendigvis vil utvikle integrerte kulturer. Vedrørende viktigheten av å sikre en felles og enhetlig City Choice kultur var det kun to av Choice respondentene og den eksterne som besvarte.

De var enige om at kulturen er det som legger grunnlaget for felles læring og måloppnåelse grunnet at alle hotellene er i samme organisasjon. "*Kulturen ligger i bunn, dette er viktig før man får alt det andre på plass,*" svarte den ene respondenten.

Den eksterne respondenten utledet; "*Kulturen bør være enhetlig og felles, med mennesker som har ulike kvaliteter, hvor alle er læringsvillige og løsningsorienterte, slik at de utfyller hverandre til organisasjonens beste.*"

På bakgrunn av at vi ikke fikk svar fra alle respondentene, tolker vi dette som at det ikke er et sterkt fokus på å skape en felles og enhetlig kultur. Dette kan være på grunnlag av at respondentene ikke mener dette er mest hensiktsmessig for å oppnå samarbeidets formål.

På det neste spørsmålet som omhandlet hvordan ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen for å optimalisere City samarbeidet var det igjen bare to av Choice respondenter som svarte på spørsmålet. Respondentene la vekt på at ledelsen bør ta avgjørelser på mer presis og god informasjon, og at alle de ansatte bør ha en forståelse for avgjørelser som blir fattet. Man bør også lede hvordan hvert enkelt hotell kan påvirke resultatene gjennom konkrete arbeidsoppgaver og dagsorden.

Teorien på dette området belyser at ledelsen kan påvirke organisasjonskultur gjennom en sosialiseringssprosess hvor organisasjonskulturens tankesystemer og atferdsmønstre overføres til medlemmene. I en sosial påvirkningssituasjon vil som oftest medarbeidere føye seg, imitere og identifisere seg med kulturens normer og verdier, slik at disse til slutt blir deres egne.

Vi som forskere mener at den eksterne respondentens uttalelse reflekterer teorien på en utfyllende måte; *"Ledelsen må alltid gå foran med et godt eksempel for sine medarbeidere. Det er viktig å involvere toppledelsen, samt sørge for at det skjer handlinger kontinuerlig i organisasjonen. En avgjørende faktor er å forankre organisasjonskulturen i alle ledd, spesielt helt øverst i hierarkiet. Alt må deretter forankres til alle ledd i organisasjonen på en tydelig måte. Ledere er rollemodeller både på og utenfor arbeidsplassen."*

I henhold til svarene vi fikk fra de interne respondentene synes vi svarene ikke er nok utfyllende sammenlignet med den eksterne respondenten. Dette viderefører inntrykket fra forrige spørsmål om at ikke alle de interne respondentene ønsker en felles og enhetlig kultur i City samarbeidet. Dette gir oss forskere en indikasjon på at Choice sin grunnleggende antakelse er å belage seg på at de respektive lederne på hvert av hotellene har det totale ansvaret for å styre sin egen organisasjonskultur.

Videre ønsket vi å finne ut hvilke faktorer respondentene mener er med på å skape en sterk organisasjonskultur som påvirker til positiv atferd i City organisasjonen. RM respondentene mente det er viktig med tre faktorer. Å ha en gallionsfigur, høyt konkurranseinstinkt, samt være endringsvillig.

Direktørrespondentene belyste flere faktorer som for eksempel at ledere er tydelige og gir hyppige tilbakemeldinger, gi incentiver og belønninger, samt ha en åpen og uformell kultur som følger "gi og ta prisnippet." De mener det er viktig å ha en lærende organisasjon hvor medarbeiderne blir kurset etter behov, motivert gjennom interne konkurranser, samt vise til muligheter som finnes i organisasjonen fordi det kan påvirke de ansatte til å ha en god og positiv holdning.

Den eksterne respondenten var tydelig i sin mening hvor han belyste hvor viktig det er å etablere kremmerinstinkt og vinnervilje, dette kan gjøres ved å feire sterke resultater i ulike avdelinger for å skape vilje til å vinne enda mer. Han understrekte at det er viktig for ledere å følge opp positivitet som bidrar til gode resultater.

I henhold til teorien kan vi karakterisere City kulturen som svak på bakgrunn av at City organisasjonen er koordinert av et komplekst hierarki hvor de formelle strukturene ligger til grunn for å koordinere atferden, hvor de felles verdiene har en svak forankring.

Vedrørende neste spørsmål spurte vi våre respondenter hva de mener er en ønsket organisasjonskultur for å skape tillitt i city organisasjonen, her fikk vi mange svar med ulike meninger;

"Det er viktig å skape tillitt til beslutningstaking gjennom å dokumentere at samarbeidet fungerer. Dette er også viktig for å akseptere hverandres arbeidsoppgaver i sin helhet," uttalte den ene RM respondenten.

"En ønsket organisasjonskultur er å ha en stabil kultur hvor man gjør minst mulig feil og stadig skaper bedre resultater på RGI," sa en av hotelldirektør respondentene.

En annen Choice respondent mener at man må være positiv og åpen til beslutninger som tas i den sentraliserte RM enheten, men at det er like viktig at det blir tydeliggjort "what's in it for me," ellers vil ikke de ansatte føle noen tilhørighet i City organisasjonen.

"Det er viktig å ha tillitt til at de ansatte forstår og utfører sine arbeidsoppgaver på en pliktoppfyllende måte for å sikre god kvalitet og at alle får en forståelse for at Choice hotellene er ulike, med ulike markeder og kunnskaper. Man må akseptere dette, slik at man kan optimalisere hverandres kunnskap og ferdigheter," sa en av Choice respondenten.

Alle Choice respondentene hadde derimot indirekte en felles oppfatning av at alle må fokusere på fellesskapets inntjening kontra inntjening på eget hotell hvis formålet med samarbeidet skal innfris.

Når vi forskere tolker de ulike utsagnene til våre respondenter får vi en indikasjon på at det ikke eksisterer sterk nok tillitt mellom ledere på de ulike hotellene og den sentraliserte RM enheten. Dette er på bakgrunn av at tillitt kan fungere som et substitutt for informasjon, administrativ kontroll, og kan kostnadseffektivt erstatte dette. Tillitt gir også grunnlag for å delegerer handlefrihet slik at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen. Vi ser det som nødvendig at City ledelsen må bygge opp tillitten raskt, ellers vil ikke City samarbeidet være i stand til å fornye seg organisasjonsmessig ved bruk av en sentralisert RM funksjon i Oslo. Som teorien påpeker er det viktig å bemerke seg at tillitt tar lang tid å bygge opp, men kan brytes ned relativt raskt.

Videre i tematikken ønsket vi å kartlegge om det har eksistert noen form for subkulturer som har representert motstand mot den rådende kulturen i implementeringsprosessen.

Kun en av Choice respondentene svarte direkte på dette spørsmålet; "*RM avdelingen representerer en subkultur ved at de ønsker å levere best mulig RGI.*"

Respondenten utledet videre at RM avdelingen har blitt beskyldt for å representere en subkultur som opptrer som kynisk og maktsyke. Han mener personlig at RM sin kultur arbeider for organisasjonens beste og at avdelingen ikke representerer noen motkultur som hemmer City samarbeidet. Vi som forskere tolker lederne sine oppfatninger om at RM enheten blir sett på som en subkultur grunnet at lederne ser på denne endringen som et problem som fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse på de ulike hotellene. Teorien belyser ett tiltak for å unngå at dette oppstår. Det kan gjøres ved at toppledelsen må vise hvordan nye metoder, atferdsmønstre og holdninger bidrar til å forbedre bedriftens produktivitet, effektivitet og konkurransevne.

Vedrørende tiltak som er blitt iverksatt for å øke medarbeidernes tilhørighet i samarbeidet er kun møtevirksomhet. "*De involverte partene har vært RM, salg, marked og drift (hotelldirektører og resepsjonssjefer) i strategiarbeidet for å samkjøre retning for City samarbeidet,*" forklarer RM respondentene.

Den eksterne respondenten uttalte; "*Viktig å være tidlig ute i endringsprosessen med tilstrekkelig, god og ærlig informasjon til alle de berørte parter. Bedre med for mye enn for lite informasjonsflyt i prosessen. Det er derfor viktig å få de med på endringsprosessen så tidlig som mulig for å unngå misnøye, tvetydighet og konspirasjoner om omstrukturering.*"

Vi tolker den kontinuerlige møtevirksomheten som Choice har gjennomført som bestrebelser for å styrke verdiene for samarbeidet. Som tidligere nevnt i analysen har ikke Choice definerte og klare mål og verdier for samarbeidet, noe som kan gjøre det vanskelig for de berørte partene å få et forpliktende engasjement, dette kan skape usikkerhet rundt retningslinjer i jobbatferd.

Avsluttende i tematikken spurte vi respondentene hvilke viktigste endringstiltak som har blitt iverksatt for å danne en ny og ønsket organisasjonskultur. Den ene RM respondenten mente det viktigste endringstiltaket har vært å avholde destinasjonsmøter en gang i måneden med de berørte partene i samarbeidet for å dele erfaring, strategier, meninger og skape tillitt til løpende beslutningstaking. Den andre RM respondenten belyste behovet for to-veis interface kommunikasjon for å slippe alt det manuelle RM arbeidet. Han mente at dette kommer til å være den viktigste endringen for å få alt det systemtekniske til å fungere optimalt.

Avslutningsvis sa den eksterne respondenten; "*Skal kulturen endres bør Choice ha med seg ulike nøkkelpersoner. Er verdiene i organisasjonen gode nok? dersom de ikke er dette, er dette en gylden mulighet for å konstruere et sett av nye verdier som er med på å danne en ny kultur. Nye handlinger medfølger nye væremåter.*"

Vi tolker at City Choice Oslo samarbeidet har lang vei å gå i forhold til danne en ny og ønsket kultur som gagnar organisasjonens beste grunnet at de fortsatt er i en tidlig fase i prosessen. Vi mener det handler om å lede både en kulturendring og bygge tilstrekkelig tillit for denne samarbeidsrelasjonen.

Teorien tilsier at en kulturendring er en svært langsiktig, gjerne årelang prosess. Ved at kulturen endrer seg kan toppledelsen indirekte påvirke både motivasjonen og atferden til medarbeiderne. Det er derfor vesentlig viktig at de berørte partene i samarbeidet klarer å definere noen felles verdier for å utforme et kulturgrunnlag som påvirker samarbeidets potensial, men at dette ikke bare må snakkes om, men utføres for at den formelle City strukturen skal fungere optimalt. Hvis ikke dette blir iverksatt som en viktig prioritet kan en kulturell endring mest sannsynligvis gå imot de gamle oppfatningene, og dette kan bli sett på som et svik mot de gamle verdiene og normene. Atferden vil ofte vende tilbake til de gamle rutinene med mindre prosessen blir overvåket nøye av ledere.

4.3 Verifisering og validitet av datainnsamlingen

Etter endt analyse, refleksjon og fortolkning av dataene sitter vi forskere igjen med en virkelighetsoppfatning av at City Choice Oslo fortsatt er i en tidlig fase av en omfattende implementeringsprosess av et sentralisert RM samarbeid. Dataene belyser at samarbeidsprosjektet er utrolig komplekst. Vi dekker mange teoretiske områder grunnet at vi har forsket med et strategisk perspektiv. Dette berører kun overflaten av de ulike temaene. Med tanke på bevilget tid, ressurser og kunnskap for forskningen føler vi at vi har dannet oss et godt strategisk overordnet bilde av problemområdet med dens progresjon. I forhold til vår forskningsramme med tidsforløp har vi en følelse av at vi har avdekket mange grunnleggende antakelser og meninger knyttet til forskningsspørsmålet, for da å kunne bekrefte eller avkrefte våre hypoteser og besvare forskningens problemstilling med kvalitet og validitet i endelig rapportering. Derimot mener vi at våre funn ikke er generaliserbare nok i forhold til å overføre resultatene til organisasjonen City Choice Oslo for å optimalisere samarbeidet. Dette er på bakgrunn av at vi ser behovet for en mye større forskning på problemområdet, med flere analyseenheter og bruk av ulike metoder for å avdekke ”den totale sannhet” på en valid måte.

5.0 Konklusjon

5.1 Konklusjon med anbefalinger

Etter å ha analysert og drøftet vår data opp mot hypotese 1, kan vi konkludere med at det er en svak sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM- system og riktig posisjonering for alle de berørte hotellene i samarbeidet. Dette kan vi forklare med at Choice allerede innehar ulike posisjoneringer for sine kundegrupper i de ulike brandene. Det er en forutsetning for Choice at de har et strategisk tilrettelagt RM system med gode softwareløsninger for å kunne optimalisere konsise lønnsomhetsprognoser per segment og ha tillitt til dataen som kommer ut av systemet, men det er ikke en forutsetning for å få riktig posisjonering i sin helhet. Vi mener fallgruven er hvis Choice sitt RM system ikke blir oppgradert i nærmeste fremtid. Da vil ikke de berørte partene ha tillit til systemets prognoser. RM systemets potensial forutsetter kompetanseøkning i samsvar med teknologien som fremskaffes.

Vi mener derimot at det er andre faktorer som avgjør om Choice i fremtiden skal lykkes med riktig posisjonering. For å kunne posisjonere seg riktig, mener vi at Choice først og fremst er avhengig av å konstruere overordnede målsettinger og en skreddersydd visjon for City samarbeidet. Ut fra våre funn eksisterer ikke disse faktorene, vi mener derfor at et av suksesskriteriene er å konstruere klare målsettinger og en skreddersydd visjon for City samarbeidet som de ansatte skal jobbe etter. Dette legger grunnlag for å konstruere en klar posisjoneringsstrategi for at Choice kan differensiere sine tilbud til deres ulike kundegrupper på en mer tydelig måte, for at kundene skal få klarere bevissthet for Choice sine særegne tilbud og image. Ett annet suksesskriterium er at Choice må ha et sterkere fokus på sin totale markedsføring, altså hvordan markedsføringen gjennomføres og hvor godt den kommuniseres ut til deres eksisterende og potensielle kundegrupper for å påvirke til positive kjøpsbeslutninger.

Etter å ha analysert og drøftet vår data opp mot hypotese 2, kan vi konkludere med at det er en sterk sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt City samarbeid. Vi mener ett suksesskriterium er at toppledelsen i City Choice må kvalitetssikre at de berørte partene har forstått og akseptert det strukturelle ansvarsforholdet og deres rolle i dette samarbeidet. Vi mener Nordic Choice Hotels bør utnevne en representant fra toppledelsen som er involvert i samarbeidets videre implementering. På bakgrunn av forskningen ser vi det som kritisk at representanten kontinuerlig kommuniserer ut de viktigste

formalitetene ovenfor de berørte partene for å få en høyere grad av seriøsitet og for å skape aksept for samarbeidsprosjektets formål. Vi mener at denne representantens viktigste oppgave er å lede og følge opp kommunikasjonen mellom de berørte partene. Vi mener derfor at fallgruven ved City samspillet er hvis ledelsen ikke klarer å kommunisere og koordinere ut ansvarsstrukturen. Konsekvent kan enkeltindivider i samarbeidet handle på bakgrunn av egne interesser og premisser som gagnar deres avdeling/hotell, men ikke for City Choice Oslo som helhet.

Ett annet suksesskriterium er at RM, salg, marked og de respektive hotelldirektørene klarer å samordne sitt strategiarbeid slik at de vet hvilke mål med ulike tidshorisonter som skal oppnås. På denne måten vil vinning stå i fokus for samarbeidets formål. Her er det viktig at den representative lederen klarer å koordinere samspillet. På denne måten kan man fjerne usikkerhet og skape tillit til fremtidig beslutningstaking i de strategiske teamsammensettingene. For at de strategiske teamene skal fungere optimalt, mener vi at det er en forutsetning at ledelsen bevilger tid og penger til å skreddersy opplæring til de respektive parter som skal operere det sentraliserte RMS.

Etter å ha analysert og drøftet vår data opp mot hypotese 3, kan vi konkludere med at det er en meget sterk sammenheng mellom at en samordning av ulike organisasjonskulturer er nødvendig for å optimalisere City Choice samarbeidet. Vi mener ett suksesskriterium er at de berørte partene i samarbeidet klarer å definere noen felles verdier for å konstruere et kulturgrunnlag som kan ha positiv påvirkning for samarbeidets potensial. Ledelsen i City Choice må samle alle ledere i hele hierarkiet hvor de sammen diskuterer hva som er ønskede verdier og jobbe etter og konstruerer ett sett av felles retningslinjer for hvordan de ønsker at City kulturen skal operere i fremtiden. Dette er en forutsetning for at de ansatte skal identifisere seg og føle tilhørighet i samarbeidet.

En fallgrube er hvis ikke dette blir iverksatt som en viktig prioritet. Da kan en kulturell endring mest sannsynligvis gå imot de gamle oppfatningene, og dette kan bli sett på som et svik mot de gamle verdiene og normene. Konsekvent kan dette resultere i at medarbeidernes atferd ofte vil vende tilbake til de gamle rutinene med mindre prosessen blir overvåket nøye av ledere.

Vi skal nå oppsummere våre suksesskriterier og fallgruver som endelig besvarelse på vår problemstilling:

- **Suksesskriterier:**

Kvalitetssikre bedre softwareløsninger for å ha tillitt til RMS sine prognoser.
Konstruere en skreddersydd visjon, og målsettinger for City samarbeidet.
Konstruere en klar posisjoneringsstrategi for å differensiere Choice sine tilbud på en mer presis måte.
Sterkere fokus på den totale markedsføringen for å kommunisere verdibaserte tilbud til de ulike kundegruppene.
Utnevne en representant fra toppledelsen som fungerer som koordinator og kvalitetssikrer for de strategiske teamene.
Samordne strategiarbeid mellom de respektive avdelingene for å fjerne usikkerhet og skape tillitt til beslutningstaking.
Bevilge tid og penger til å skreddersy opplæring til de respektive partene som skal operere RMS.
Samle de berørte partene i samarbeidet for å konstruere et sett av felles verdier som skal danne en ny og ønsket citykultur.

▪ **Fallgruver:**

Hvis softwaren i RMS ikke blir oppdatert i nærmeste fremtid mister de berørte partene tillitt til systemet.

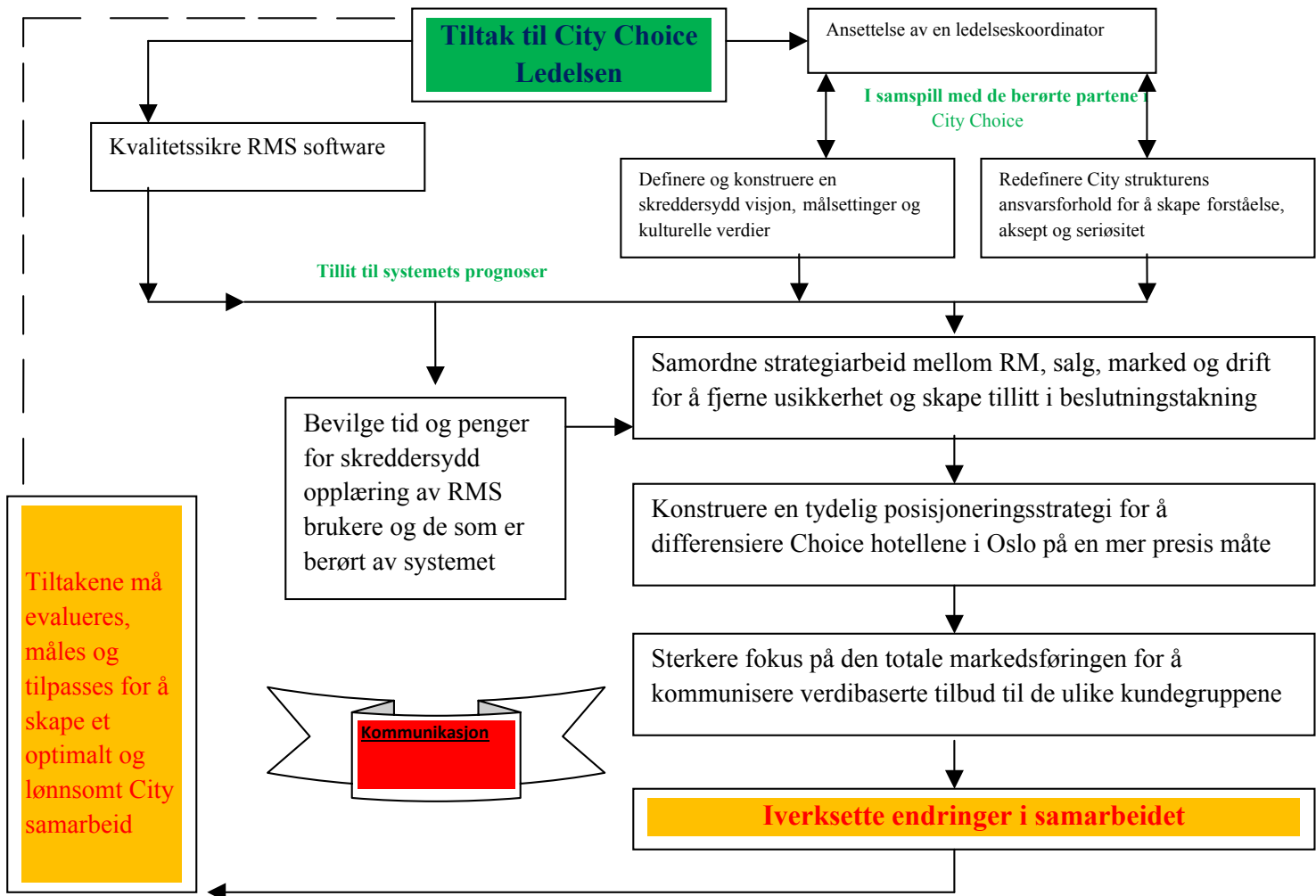
For lite fokus på å konstruere en god posisjoneringsstrategi svekker City Choice Oslo sin konkurransevne og totale inntekspotensial.

Uten en tydelig og konsis ledelse for å koordinere og kvalitetssikre samspillet i City Choice, vil ikke de strategiske teamene fungere optimalt.

Uten samordning av strategiarbeid mellom avdelingene og hotellene vil alle jobbe i ulike retninger som ikke gagnar samarbeidets formål.

Hvis City ledelsen ignorerer dannelse av en ny og ønsket city kultur så kan dette påvirke atferden til de ansatte i en negativ retning.

5.2 Forskningsrapportens prosessmodell med tiltak til ledelsen



5.3 Videre forskningsspørsmål

Hvilken posisjoningsstrategi optimaliserer lønnsomheten for City Choice Oslo organisasjonen?

Litteraturliste

- Assmann, Rune. 2008. Teamorganisering; *Veien til mer fleksible organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Beattie, Una McMahon, Ingold, Anthony og Ian Yeoman, 2000. *Yield management, strategies for the service industries*, Second Edition. South- Western Cengage Learning.
- Berg, Bruce L, 2009. *Qualitative research methods, for the social sciences*, 7th Edition. Pearson International Edition.
- Brinkmann, Svend og Steinar Kvale, 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*, 2.utgave. Gyldendal norsk forlag AS.
- Busch, Tor., Vanebo, Jan Ole & Erlend Dehlin, 2010, *Organisasjon og Organisering*, 6. Utgave. Universitetsforlaget 2010.
- Dabbs, J.M. 1982. *Making things visible*. In J. Van Maanen (Ed.), *Varieties of qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ellingsen, Kristen A og Rosendahl, Tom, 2001. *Markedsføring for Reiselivet*, J.W. Cappelens forlag as, Oslo 2001.
- Fiveldsdal, Egil., Bakka, Jørgen Frode og Odd Norhaug. 2004. *Organisasjon og ledelse; struktur, prosesser, læring og kultur*, 4. utgave, 2. Opplag, 2007. J.W. Cappelen Akademiske Forlag
- Garret J. Van Ryzin og Kalyan T. Talluri, 2005. *The theory and practise of Revenue Management*. Springer Science + Business Media, Inc.
- Guzzo, R., Salas, E. 1995: *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- Jacobsen, Dag I og Jan Thorsvik, 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer*, 3.utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jobber, David & Geoff Lancaster. 2009. *Selling and Sales Management*, 8th Edition, Prentice Hall.

Johannessen, A., Kristoffersen, L og P.A. Tuft, 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, abstrakt forlag AS.

Katzenbach, J.R og D.K.Smith.1998. *The wisdom of teams. Creating the High-Performance Organization*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.

Kaufmann, Geir og Astrid, 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kotler, Philip.2003. *Markedsføringsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005, 3.Utgave, 4.Opplag 2008. Pearson Education, Inc 2003.

Reve, T.1983. *Organisasjonskultur og ledelse*. Bedriftsøkonomen 6.

Roos, Johan, Roos Goran og Georg Von Krogh. 1997. *Strategi som et konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Shakir, Maha. 2002. *The selection of case studies. Strategies and their applications to IS implementation case studies*, Research Letter Information and Mathematical Science.

Shein, Edgar H.2004.*Organizational Culture and Leadership*,Third Edition. Jossey-Bass. Business and Management Series.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage .

----- (2003a). *Case Study Research*: (3rd ed) Thousand Oaks, CA:Sage.

Winston, T. (July 1997). *An introduction to case study*. The Qualitative Report 3(2).

Artikler:

Haley, Mark & Inge Jon, 2004. Revenue Management, *It really should be called profit management*. Sett 09.01.2011:

<http://www.adhp.org/pdf/1ItshouldbecalledProfitManagement.pdf>

Haugstveit, Yngve. 2007, *Organisasjonskultur og resultater, Organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner, En forskningsgjennomgang*

Horwath Consulting, 2010. Norsk Hotellnæring, 14. Årgang. Horwath HTL.

Locke, Edwin A & Gary. P Latham. 2002. *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. Sep 2002, Vol. 57 Issue 9, p705, 11p, 2 Diagrams, 2 Graphs.

Milla, Silvia, 2008. *Three decades of Revenue Management, what's next?; Shoemaker, Stowe. Journal of Revenue & Pricing Management*, Apr2008, Vol. 7 Issue 1, p110-114, 5p, 1 Chart.

Okumus, Fevzi. 2004. *Implementation of Yield Management Practices in Service Organisations: Empirical Findings from a Major Hotel Group. Service Industries Journal*, Nov2004, Vol. 24 Issue 6, p65-89, 25p, 2 Charts.

Robert G,Cross; Jon A. Higbie and David Q.(Dax) Cross 2009. *Revenue Management Renaissance. A rebirth of science of profitable revenue generation. Cornell Hospitality Quartily*: Feb2009, Vol. 50 Issue 1, p56-81, 26p, 1 Chart, 5 Graphs.

Skugge, Göran. *Future of Revenue Management: Capture your current potensial. Journal of Revenue & Pricing Management*, Sep 2007. Vol. 6, Issue 3, p241-243, 3p.

Upubliserte kilder:

Olaussen, Kjetil. 2008. Høyskolelektor ved Markedshøyskolen, Oslo. *Forelesning: introduksjon til kvalitative metoder*, 10.10.2008.

Vedlegg

Vedlegg 1: Transkripsjon

INTERVJUGUIDE CITY CHOICE OSLO

Om oppgaven, sensur og relevans:

Bacheloroppgave gjennomføres ved Markedshøyskolen i Oslo.

Skal ikke publiseres – anonymitet

Begrepsavklaring: City (Choice) samarbeidet (mellom de 8 sentrumshotellene i Oslo)

Forsknings formål er å gi forbedringstiltak for City samarbeidet

I denne intervjuguiden skal vi gjennomgå seks temaer:

- Revenue management
- Markedsmessige mål og posisjonering
- Sentralisert RM- funksjon
- Teamwork
- Strategiske teamsammensettinger
- Organisasjonskultur og dens påvirkning på samarbeidet

Estimert intervjugjennomføring er på 60-90minutter.

Choice Respondentene:

R1: Christian Gramsgrø:

Nåværende stilling: Director of Cluster Operations for Nordic Choice Hotels

Utdannelse: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Høgskolen i Nesna

Erfaring: Cultural Representative for Walt Disney, Front Office/Night Auditer - Scandic Hotel Trondheim, Front Office Manager - Scandic Hotel Residence, Reservation Manager Norway for Scandic Hotels, Revenue Manager for Scandic Hotels, Revenue Manager for Choice Hotels,

R2: Ørjan Arvola

Nåværende stilling: Senior Revenue Manager for Choice Hotels Scandinavia

Utdannelse: Mastergrad fra Universitetet i Stavanger, Cornell University, Utvexling Bachelor - Universitat Ramon Llull, Bachelorgrad fra Universitetet i Stavanger, Lederutdanning fra Høgskolen i Harstad.

Erfaring: Revenue Manager Park in Hotel Prague, Revenue Manager El marques, Mijas Spain, Revenue Manager Spitsbergen Travel, Room Division Manager Radisson SAS Polar Hotel, Bartender Herlige Stavanger Restauranter AS, Manager Bar and Nightclub division for Nordic Management AS, Manager daily operations Store To-Foto AS.

R3: Tone Hansen

Nåværende Stilling: Hotelldirektør på Savoy Hotell

Utdannelse: Bachelor fra Universitetet i Stavanger

Erfaring: Hotelldirektør, Trainee i Choice, Husøkonom Clarion Hotell Stavanger.

R4: Johanna Fürenback

Nåværende Stilling: Resepsjonssjef ved Clarion Collection Hotel Folketeateret

Utdanning: Bachelor i turismevitenskap fra Høgskolen i Kalmar med ekstra poeng innen Marketing og Economics,

Erfaring: Service Manager ved Clarion Hotel Royal Christiania,

R5: Hilde Hammervold

Nåværende Stilling: Hotelldirektør ved Clarion Collection Hotel Bastion

Utdanning: Norsk Hotel og Restauranthøgskole og Siviløkonomi ved Norges Handelshøyskole

Erfaring: Styremedlem Nordisk Areal, Hotelldirektør ved First Hotel Noble House, Director of Marketing and Fundraising Redd Barna, Managing Director Industrifinans Eiendom Baltikum, Hotelldirektør ved Kristiania Residence, Vice president Hotel Investmenst Storebrand, Hotelldirektør på Grand Hotell Oslo, CFO and Board Secretary (Public company) Grand Hotel, Financial Controller- Amsterdam Radisson SAS Royal Hotel, Financial Controller Radisson SAS Strand and Berns Hotel Stockholm, Financial Controller Radisson SAS Royal Hotel Brussels og Assistant controller SAS International Hotels

Ekstern respondent:

R6: Morten Malting

Nåværende Stilling: Hotelldirektør på Scandic Hotell Edderkoppen

Utdanning: Oslo Handelsgymnasium, Northern Arizona University, B of SC HRM, Ecole Bluche Craz- Montana, Sveits, Cornell University, NY.

Erfaring: Hyatt Regancy, USA, F&B Mgt. Trainee Ritz Carlton, USA, F&B Internship, Savoy Hotel, Restaurantsjef Sole Hotel, Restaurantsjef Østers Bar- og Restaurant, Restaurantsjef Hotel Continental, F&B Controller Hotel Continental, Hotell og driftsjef Hotell Continental, Restaurantdirektør Ekebergrestauranten, Daglig leder UCU konsept restuaranter, Kjededirektør og Selvstendig næringsdrivende.

Hypotese 1: Vi antar at det er en sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM- system og riktig posisjonering for alle de berørte hotellene.

Revenue management:

1. Hvor kom inspirasjonen fra, for å starte et sentralisert RM samarbeid i Oslo?

R1: Tidligere opererte vi med en landsdekkende RM stilling, samt at de enkelte hotellene hadde kombinert ansvaret for prising og RM. Grunnen til at vi sentraliserte RM i Oslo var for å iverksette en helhetlig RM plattform for å optimalisere markedsandeler og inntekter i sin helhet. Dette gjennomførte vi med strategimøter for å finne løsninger som dekket RM behovet.

R2: Grunnen til at vi har dannet et sentralisert RM samarbeid er for å samle fagkompetanse ”under ett og samme tak.” Få mest mulig ut av alle menneskene som samarbeider for å nå samarbeidets formål.

R4: Inspirasjonen om å starte et sentralisert RM samarbeid kom fra å se på andre hotellkjeder som hadde startet dette. Det er viktig at Choice, som er en ledende hotellkjede i Norge, klarer å oppdatere seg, og holde følge med konkurrentene for å levere bedre produkter.

2. Hvordan definerer dere Revenue Management innad i Choice?

R1: Det er vanskelig å definere fordi fenomenet RM er et såpass stort tema, men det handler om ressursbruk og analyser av strategibruk. Hvordan bygge opp den beste kundeplattformen per hotell, hvor mange rom skal du ha til hvilken ukedag. Derfor har vi god interaksjon med salg for å styre dem til å selge riktige rom til rett pris, til rett kunde til riktig tid.

R2: Den potensielle prisen man kan få ut fra de ulike kundegruppene.

R4: RM handler om prissetting, i den forstand at man operer med dynamiske priser. Det er viktig å ha en sentralisert enhet kombinert med det lokale.

R6 (Ekstern): Prisoptimalisering. I første omgang handler det om å ta ut den riktige/høyeste prisen som er mulig på hotellrommene.

3. Hva ser dere på som den fremtidige trenden innen RM i norsk hotellnæring?

R1: I dag utfører vi "Rate Parity": selge samme rom til samme pris i samme kanal. RM kommer til å utvikle seg mer og mer i retning av "profit management". Ulike modeller for ulike kanaler. Vi satser på egen web og direkte distribusjon med gebyrer for å utelukke 3-partskanaler. Å ha den mest lønnsomme distribusjonsmiksen sammen med å fjerne 3-partskanaler er målet. I løpet av 2012 har vi målsetting om å fraskrive oss 3-partskanaleavtaler for å satse på direkte distribusjon. Dette gjør vi for å kvitte oss med provisjon til andre aktører, samt å kutte kostnader og tjene mer penger per solgte rom.

R4: Ta ut maksimal eller minimal pris i de ulike periodene avhenger av etterspørsel. I dag har vårt hotell en god gjennomsnittspris. Med økende etterspørsel er det viktig med ulike produkter og kvalitet som møter kundens behov.

R6 (Ekstern): Henter ut alle RM'ene fra de ulike hotellene og setter de på ett kontor. Viktig å samle ulike erfaringer og kompetanse på ett kontor med fokus på å levere resultater.

4. Hva er de viktigste elementene i revenue management systemet deres?

R1: Det aller viktigste er best mulig prognostisering per segment, dette forutsetter god datakvalitet med gode måleparametre på bookingmønstre av historisk fortid. Da kan vi gjøre mer lønnsomme prisbeslutninger basert på fakta og måleparametre.

R2: De ansatte som jobber med RM, og RMS er de viktigste elementene i vårt RM-system.

R4: Holde seg oppdatert på markedet og konkurrentene. Viktig med lokal tilpassning til det enkelte hotell. Viktig å følge med på markedene utenfor Oslo for å finne muligheter og prospects.

5. Hvordan har dere tilrettelagt RM systemet for operativ drift?

R2: RMS driftes av RM- teamet, de har det overordnede ansvaret for at systemet fungerer optimalt. Problemet med det nåværende RM- systemet er at det for åpent, slik at f. eks resepsjonistene har den samme tilgangen som RM- ene for å overstyre priser.

R4:

1. Det nåværende RM teamet med tilhørende nøkkelpersoner.
2. Viktig med god kompetanse og kunnskap
3. Informasjon til hotelldirektørene, som igjen informerer sine ansatte, viktig å vise at alle blir berørt av RM.

R6 (Ekstern): I utgangspunktet trenger de ett lokale for sentralisering, deretter må de ha tilgang på alle systemene og ett godt miljø. De må konstruere en strategi som de setter sammen med de enkelte hotelldirektørene og de øverste sjefene for sammen å bli enige om hva som skal gjøres på hvert av hotellene for å optimalisere samarbeidet i sin helhet. Viktig å sette klare mål.

6. Hva ser du på som de største utfordringene ved å operere et sentralisert RMS?

R1: Den største utfordringen er at RM-er ikke har nok mandat for å påvirke beslutninger som påvirker resultatet i sin helhet. Det er mange aktører som vil få fram sine synspunkter for å påvirke hotelldriften deres. Når det er mange aktører i dette samarbeidet som påvirker beslutningsprosesser blir det komplekst og ikke alltid like enkelt å ta de mest lønnsomme beslutningene. De enkelte hotelldirektørene er for opptatt av resultater på eget hotell, mens RM har et mer helhetlig fokus.

R2: Vanskelig å få tak i kompetente medarbeidere. Det finnes i dag ingen ren RM utdannelse, bortsett fra enkelte fag på høyskoler og universiteter. RM-ene skal kunne være i stand til å tolke ulike markeder og hoteller, analyse av ulike segmenter samt gode koordinasjonsevner.

R4: De største utfordringene er å holde objektiv, og benytte den rette kunnskapen. Det er viktig at ledere stimulerer til at medarbeiderne utfordrer seg selv, og at organisasjonen benchmarker konkurrenter for å holde seg oppdatert.

R6 (Ekstern): Vet ikke helt hva som kan være de største utfordringene, men at direktørene mister det daglige innsynet i RM arbeidet er et faktum. Det vil si at direktørene vil gå glipp av kontinuerlige endringer i like stor grad som hvis det hadde vært lokal RM.

Posisjonering/Markedssegmentering:

7. Hva er visjonen med det nye City- samarbeidet?

R1: Choice skal bruke virkemidler for å utnytte hotellene i Oslo på best mulig måte. Choice skal få kunder til å bo på hotellene hvor Choice vil at de skal bo. Derfor er det viktig at Choice tilpasser pris etter bo mønster, samt legger opp taktikker for salg. Utfordringen med dette er at Choice må utvikle bedre prisstruktur i forhold til geografisk plassering på Oslo-hotellene.

R2: Visjonen med city samarbeidet er at gjennom cluster- funksjon får man mer potensial ut fra alle hotellene. Det er viktig å tenke helhetlig inntjening contra individualitet ved de ulike hotellene.

R3: Vet ikke helt hva visjonen er, men formålet er å kunne utnytte hverandre bedre. Bedre på cross- sales og service for kunden. Vi skal kunne plassere kunden på riktig hotell, til riktig pris, dette er alfa & omega. Ved å inngå samarbeidet blir det lettere å utfylle hverandre på en bedre måte. Samarbeidet gjør det bedre for salg, de blir mer målrettet siden de blir iverksatt etter RM- avdelingen sine behov.

R4: Ta ut riktig pris til riktig tid til den rette kunden.

8. Hva er formålet med City- samarbeidet?

R1: Optimalisere tilbud/etterspørselspotensialet for Choice i Oslo.

R2: Optimalisere tilbud/etterspørselspotensialet.

R4: Å sentralisere ledergruppen, samt bruk av ulike salgskanaler for maksimal inntjening.

9. Hvilke felles overordnede målsettinger har blitt konstruert for city samarbeidet?

R1: Tilstrebe best mulig total RGI - øke totale markedsandeler.

R2: Ta markedsandeler fra konkurrenter, men hva spesifikt disse målsettingene er vet jeg ikke, det er det de øverste leddene i organisasjonen som konstruerer.

R6(ekstern): Viktig for å tenke på hvilken posisjon de enkelte hotellene skal ha på de ulike destinasjonene grunnet ulike markeder og behov. Det er også viktig å definere RGI i forhold til markedsandeler og tenke helhetlig.

10. Hva er de kortsiktige målsettingene med city samarbeidet?

R1: Til nå har fokuset vært på kvalitet i datasystemet som lager prognoser. Med best mulig kvalitet kan man tenke proaktivt i arbeidet så man kan ta bedre prisbeslutninger til de ulike tidene.

R2: Quick fix pr. hotell for å sette restriksjoner når det kommer til prisoptimering.

R6(ekstern): Kortsiktige mål fungerer som regel aldri, blir mer en desperat handling for å søke resultater raskt. Det er viktigere å justere de langsiktige målene for å få positivt utslag på bunnlinjen. Kortsiktige sprang kan gi negative langsiktige konsekvenser.

11. I prosessen med å konstruere ulike mål for samarbeidet, har dere opplevd noen konflikter mellom de ulike målsettingene?

R1: Det har vært en del uenigheter i beslutningstaking og strategiarbeid. Det har vært uenighet mellom RM og hotelldirektører i beslutningstaking, det har derfor vært essensielt å bygge opp tillit for å unngå konflikter og dobbeltarbeid. Det er viktig å fremlegge ønskede beslutninger med analysearbeid og fakta for å få gjennomslag på beslutninger. Det har vært diskusjoner mellom salg og RM vedrørende pris som konkurranseverktøy, uenigheter i måloppnåelse rundt profitt/volum.

R2: Vedrørende målsettingen om å skape aksept med de enkelte hotelldirektørene og hvem som skulle stå til ansvar for Revenue arbeidet, så direktørene dette på som en ekstra kostnad når alt av RM arbeid skulle bli utført av et sentralisert RM cluster kontra RM ansvar på et lokalt plan. Men etter 3-4 timers møter med hver av direktørene skjønnte de lønnsomhetspotensialet ved å strukturere RM arbeidet til en sentralisert enhet, deretter aksepterte direktørene beslutningen med å starte samarbeidet.

R3: Det har vært målkonflikter mellom ulike brands når det kommer til markedsstrategier, og prisetting på de samme kundegruppene. Grunnet at det er ulike brands, har de ulike tilbud med ulike servicekvaliteter som helt klart kunden burde bli påvirket av når det kommer til priser på de ulike brandene. I fremtiden blir det viktig å tydeliggjøre de ulike brandene til kunden.

R4: Har opplevd små konflikter vedrørende at hotellene går fra å tenke lokalt til sentralisert, men ikke opplevd noen store konflikter som har manifestert seg på hotellet. Hotellene har sitt eget perspektiv på sitt hotell, mens den sentraliserte sitter på et mer overordnet perspektiv. Det er derfor viktig å understreke at hotellene på et lokalt plan må gi informasjon til den sentraliserte enheten og vice versa for å kunne oppnå de beste resultatene og unngå konflikter. Ledere må følge opp, og dobbeltsjekke at medarbeiderne gjør jobben på en korrekt måte, slik at det ikke blir punchet inn feil informasjon i systemene.

R6(ekstern): Konflikter som kan oppstå mellom de ulike målene er at enkeltpersoner kan ha særinteresser hvor man ikke tenker helhetlig, men favorittiserer enkelte hoteller som personen har følelsesmessig tilknytning til.

12. Hvordan stimulerer visjonen deres til et motiverende og målrettet city samarbeid?

R2: Det finne i dag ingen formell eller skriftlig visjon for samarbeidet.

R3: Trygghet mellom RM og salg når det kommer til prissetting og avtaler.

R4: Vi skal tjene penger, og være den ledende markedsaktøren i Oslo når det kommer til markedsandeler. Det handler om å levere gode resultater.

R6(ekstern): Vanskelig å svare på. Det aller viktigste er at de sammen konstruere en felles strategi. Det handler om hvilke mål som man skal bli oppnådd i felleskap. Deretter kan man konstruere delmål som dekker de enkelte hotellenes behov. RM teamet blir dermed tvunget til å tenke helhetlig for å fatte bedre prognoser og beslutninger for alle hotellene.

13. Hvilke kundegruppene retter de ulike hotellene/brandene seg mot?

R1: I utgangspunktet skal de ulike brandene være skreddersydd til sine kundegrupper, dette har vi ikke lyktes med. De finnes fortsatt intern konkurranse mellom brandene/hotellene grunnet at den reisende har makt, altså han/hun velger selv hvilket hotell som er ønskelig å bo på. Det er igjen dette City samarbeidet skal jobbe mot, slik at de største avtalekundene kun får noen hoteller i forhold til deres avtalepris med Choice som de kan bo på, dette for at Choice skal styre kapasitet og pris mer og mer i fremtiden.

R2: Choice sitt hovedmål er at alle brandene i sin helhet skal dekke hele markedet i Oslo.

R3: Clarion Collection – individuelle forretningsreisende, 70 % er skandinaviske gjester gjennomsnittsalderen er 40-49 år og de er menn.

Clarion- Internasjonalt fullservice- hotell, tilrettelagt for KK og leisure

Comfort – Retter seg mot det prissensitive segmentet, hvor de ønsker å dekke primærbehov, enkelt produkt med enkel service.

R4: Clarion Collection- Forretningsreisende med hovedfokus på kvalitet.

Clarion- Rent businesssegment

Comfort- KK- forretningsreisende og leisure

Quality- KK og leisure

14. Hva er de viktigste kriteriene dere legger til bakgrunn for de ulike kundegruppene?

- **Hva er målgruppen til de ulike hotellene/brandene?**

- **Hvilke posisjon ønsker dere å ha i de ulike målgruppene?**

R1: Det er vanskelig å vite om posisjonen er oppfattet korrekt i kundens bevissthet. Det er ofte pris som er utslagsgivende i forhold til kundens behov.

R2: Comfort brand skal dekke kundegruppene som er lavpris segmentet, basic leveranse av service og kvalitet, denne kundegruppen er prissensitiv.

Clarion Collection retter seg mot forretningsreisende og har høyere standard av service og kvalitet, samt varierende tilbud til kundene sine.

Clarion retter seg mot kurs og konferanse segmentet samt flycrew og leisure segmentet.

Quality retter seg mot KK og familier hvor man ser at kundene har ulike behov for de ulike sesongmarkedene, og brande tilpasser tilbudene deretter.

Express er desidert vårt lavest prisede brand som retter seg mot det opplevelsesbaserte segmentet hvor musikk og kultur står i fokus på våre tilbud, men også for forretningsreisende som vil ta av seg dressen og ta på seg AC/DC t-skjorta.

Totalt sett ønsker vi å være nr.1 i alle målmarkedene som vi retter oss mot.

R4: Viktig å tenke på hvilke fasiliteter du har, hvor du er plassert og hele tiden være bevisst på hvilken pris du kan forvente å ta for de ulike hotellrommene til ulike tider på året.

15. Hvordan kan city samarbeidet skape et bedre tilbud enn hva konkurrentene tilbyr?

R1: Det kan vi ikke. Vi kan kun skape bedre inntjening og utnytte de eksisterende hotellene på en bedre måte. Det vi gjør er å måle livstidsverdien av en kunde for å maksimere inntekter over tid. Dette inkluderer alle de åtte hotellene og motivere hotellene med kontinuerlig press på måloppnåelse.

R2: Ved at vi kan være mer dynamiske på pris enn hva våre konkurrenter tilbyr. Det er en sammenheng mellom pris, kvalitet og relasjoner for å lokke til seg de riktige kundegruppene.

R3: Hotellene kan gi kundene et bredere tilbud gjennom bedre oversikt og bedre fordeling med god oppfølging. Kunden blir satt over til et felles call- center, deretter blir de plassert på det hotellet som dekker deres behov i henhold til prisen de er villig til å betale.

R4: City samarbeidet stimulerer til at Choice får flere "unike" segmenter, altså at man har flere å velge mellom, og hvor disse kundene skal plasseres for maksimal inntjening. Man får også et mye bredere tilbud til kunden ved å sentralisere enheten.

R6(ekstern): Det handler om den strategien de setter og den markedsposisjon City Choice ønsker å ta i fremtiden som avgjør hva slags makt de danner i konkurranse med de største hotellkjedeaktørene i forhold til de prisene de kan ta.

16. Hvilken markedsposisjon ønsker dere å oppnå med City-samarbeidet i Oslo?

R1: Hotellene i sin helhet skal øke den totale RG. Dette gjennomføres med hyppig kryssalg og pris som virkemidler.

R2: Choice ønsker å være den største hotellkjeden i Norge med den beste kundemiksen. Hovedfokuset ligger på å være best på å sette de høyest aksepterte prisene.

R3: Markedsledende, totalt sett. Vi skal også maksimere de ulike hotellenes RGI indeks.

R4: Vi skal være best mulig, målet er å bli nr 1 i Oslo markedet.

R6(ekstern): Choice har i dag lang vei å gå innen RM i forhold til kompetanse og ekspertise. Respondenten tror at Choice sin markedsposisjon kommer til å bli nummer 2, bak Rezidor gruppen.

17. I hvilken grad har de berørte hotellene samordnet sine markedsstrategier for å optimalisere ønskede markedsposisjoner?

R1: Vi skal promotere Oslo som destinasjon med fokus på ulike pakkløsninger for kunden, dette for å optimalisere markedsposisjoner og dekke kundebehov. Det er viktig å avdekke hva som er salgsutløsende gjennom taktikk og analyse fordi Choice ikke har råd til massiv markedsføring. Vi promoterer Oslo som by med en felles internettportal, deretter flagger vi ut alle Choice hotellenes pristilbud. Det er her essensielt med riktig timing på kampanjer slik at man treffer kunder før de tar sine beslutninger om hotellopphold.

R2: City samarbeidet har en felles markedsavdeling som heter den kommersielle enhet som blir koordinert av RM clusteret. Dvs at RM utlyser behov på bakgrunn av datamateriell som de kommuniserer til markedsavdelingen på tiltak som må besluttes. Markedsavdelingen iverksetter deretter kampanjer og andre markadstiltak for hotellene i samarbeidet.

R4: Tilrettelegging for at RM og salg skal kunne jobbe tettere sammen. SQAD, et nytt system som muliggjør at ulike selgere kan jobbe med forskjellige segmenter og fordype seg i disse. Strategien er stadig å få flere kunder, men også være bevisst på å pleie de ulike eksisterende kundene, slik at alle skal bli fornøyd.

R5(ekstern): Per i dag er utfordringen at Choice har flere brand med intern konkurranse på de samme kundene prismessig. De enkelte brandene har egne mål og tankeganger som bør overføres fra et individuelt til helhetlig plan.

R6(ekstern): Per i dag er utfordringen at Choice har flere brand med intern konkurranse på de samme kundene prismessig. De enkelte brandene har egne mål og tankeganger som bør overføres fra et individuelt til helhetlig plan.

Hypotese 2: Vi antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt city samarbeid.

Den sentraliserte RM- funksjonen:

18. Hvilke nøkkelpersoner består den sentraliserte RM - funksjon av?

R2: Se organisasjonskart.

En senior (Ørjan, leder og strategiansvar).

2 RM kontrollere som utfører det daglige RM arbeidet sammen med sine 2 assistenter.

Oslo har en booking sentral som drifter seg selv.

- Hvilken nødvendig kunnskap og ferdigheter mener du medlemmene av den sentralisert RM funksjon bør ha?

R1: Man må ha noen som er analytiske, noen med kommersiell teft, ledere som ser konsekvenser av beslutninger som påvirker salg og markedsavdelingen, samt påvirkning av Oslo markedet i sin helhet. Kommunikasjon er også en essensiell faktor for å koordinere de ulike avdelingene og profesjonene.

R2: God kundeforståelse og bookingmønstre per segment. God tids og markedsforståelse i forhold til kundebehov. Ikke minst må de ha god tallforståelse. Lederen av clusteret må kunne lede og koordinere teamet og være en god støttefunksjon for de ulike profesjonene.

R3: Personene bør være veldig glad i analyser, tall, være godt skolerte, bruke valgte systemer på en optimal måte, god kommunikasjon og systemkunnskap.

R4: Man må klare å finne en kombinasjon blant personer som har god fagkunnskap og kjenner Oslo markedet. Viktig at personene ikke kun innehar økonomiske og analytiske ferdigheter, det er helheten som teller.

R5: Teoretisk kunnskap og ferdigheter, samt relevant erfaring fra hotellbransjen, lokal markeds kjennskap og godt kjennskap til de berørte hotellene.

R6(ekstern): En som har kjennskap til alle hotellenes historikk og produktbeskrivelser. Personer med analytiske evner og god tallforståelse, spisskompetanse innen RM på ulike områder for å konstruere de mest valide prognosene og ta de riktige valgene (Business analyst). Ser etter potensialet i hvert enkelte hotell. En med strategiske evner. Alle i teamet bør være særegent interessert i RM faget og ha konkurranseinstinkt for å kunne prognosere lønnsomhet i fremtiden.

19. Hva mener du er fordelene med den sentraliserte RM funksjonen versus lokale RM- funksjoner for City samarbeidet?

- Hva er ulempene?

R1: RM, salg og marked kan utnytte potensialet og fordelene i den sentraliserte enheten. Dette kan du ikke på et lokalt plan. En sentralisert enhet har tilgang til mer påvirkningskraft og kan ta bedre faktabaserte beslutninger på en mer pro aktiv måte enn hva en lokal RM kan foreta.

R2: Ulempene er at man ikke kan være detaljfokusert grunnet at man ikke er tilstede på de ulike hotellene, ellers mener respondenten at det kun er fordeler med en sentralisert RM funksjon.

R3: Ulempen med å ha en lokal RM funksjon er at det er ulike interesser som kan påvirker det totale resultatet negativt, grunnet at de ikke utfyller hverandres tilbud/ etterspørselspotensial på en optimal måte.

R4: Fordelene med å ha en sentralisert enheten er at man samler kompetanse og kunnskap på samme sted, og at du får et bedre overblikk over alle hotellene. Det gir også grunnlag for å tenke mer fremtidsrettet, noe som ikke var fullt så tilstedeværende med en lokalt RM funksjon.

R5: Profesjonell oppfølging og tilnærming. Det er kostnadseffektivt.

R6(ekstern): Fordelene med lokalt er at man har bedre kontakt mellom RM og direktør pr. hotell. Man har lettere tilgang til informasjon, samt at RM er med i ledergruppen på hvert hotell. Han mener personlig at det bør være en RM som er med i ledergruppen pr. hotell for å styre den daglige driften.

20. Om du skulle gjort noen endringer i dagens sentraliserte RM funksjon, hvilke endringer vil du iverksatt, og hvorfor?

R1: En hovedendring som ønskes er større mandat til den kommersielle enhet i Nordic Choice, og fjerne hotelldirektørens mandat for egne resultater. Da kan det man gjennomføre beslutninger på en effektiv og helhetlig måte. Med større mandat følger mer ansvar til resultater. Det er viktig at strukturen i den dynamiske prisingen skal følge markedskonjunktorene.

R2: Implementere toveis-interface når det kommer til distribusjon av priser, slik at man får fjernet alt "rate parity" arbeidet som tar alt for mye tid. Dvs fjerne det manuelle RM.

R3: Pr dags dato er samarbeidet såpass ferskt, vi er foreløpig fornøyd og har ingen sterke ønsker om noen større endringer. Vi er bevisst på at vi må få opp RMS systemet slik at det fungerer optimalt for at man skal kunne ha tillitt til dataene som blir hentet ut i systemet.

R4: Mer kommunikasjon fra RM til hotellene, dette er alfa & omega for å kunne lykkes i fremtiden.

R5: Respondenten ønsker en lokal RM tilpasning på bakgrunn av for mange hierarkier. Dette fører til dårlig oppfølging, samt manglende kunnskap om de enkelte hotellene. Det er viktig med spesialisering for å trekke ut potensialet på de ulike hotellene, derav detaljert kunnskap.

Teamwork/samarbeid mot felles mål:

21. Hvilke grupper/avdelinger i et RM- samarbeid er det som påvirker hverandres arbeidsoppgaver?

- I hvilken grad er de avhengig av hverandre for å utføre sine oppgaver?

R1: RM, salg og marked er alle viktige samarbeidsgrupper som påvirker hverandres oppgaver. Respondenten mener RM og salg er de viktigste brikkene i et RM samarbeid. Det er vesentlig at RM og salg leverer grundige behovsanalyser til hverandre for å kunne ta avgjørende beslutninger. Da kan salg på bakgrunn av disse behovspremissene konstruere lønnsomme kundeavtaler som Choice ønsker. Mens salg også kommuniserer endringer i kundeportefølje til RM som kan påvirke lønnsomheten i fremtiden.

R2: Alle avdelinger; RM, salg, booking, marked og drift påvirker hverandres prosesser daglig. Alt henger sammen.

R3: Alle hotellene, resepsjonen og RM avdelingen.

R4: RM, Salg og hotellene i sin helhet. Man må ha en forståelse for hverandres arbeid, uten å gå for i dybden, men viktig at man har felles mål å jobbe mot.

R5: Hotelldirektører med hver sin RM ansvarlig som har oppfølging og kommunikasjon med hverandre.

R6(ekstern): Alle avdelingene påvirker hverandre gjensidig. Alle avdelingene må ha god kommunikasjon og samarbeid for å kunne samhandle. Dette påvirker bunnlinja. Det er risikofylt hvis en av avdelingene kjører egne løp uten å forhøre seg med de andre avdelingene.

22. Hva definerer du som et team?

- Hva mener du er de største fordelene med denne arbeidsformen?

R1: Aktørene i team skal være effektive og resultatorienterte ved å samordne sine aktiviteter for organisasjonens mål.

R2: En gruppe mennesker som jobber mot samme mål.

R3: Et lag som jobber sammen. Fordelene er at de utfyller hverandre.

R4: Et team består av ulike mennesker med ulik kompetanse, men som jobber mot samme mål.

R6(ekstern): Team er å dele inn hotellets avdelinger hvor alle avdelingene er en del av hotellets team i sin helhet. Team samhandler for å oppnå resultater.

23. Hva mener du er fordelene og ulempene med sterkt gruppesamhold i de ulike teamene?

R1: Sterk gruppesamhold er vesentlig viktig. Vi arrangerer møter en gang i måneden hvor vi oppdaterer hverandres faktaopplysninger for å gjennomføre tiltak på destinasjonsnivå.

R2: Fordelene med et godt gruppesamhold er den kontinuerlige informasjonsflyten som påvirker produktiviteten optimalt. Viktig med ukentlige møter hvor man har fokus på delegering av arbeidsoppgaver og at man følger opp sine medarbeidere.

R3: Viktig å kunne jobbe sammen, ikke ha for mange sterke individualister, viktig å tenke på at helheten skal jobbe mot felles mål. Er det sterkere gruppesamhold er det lettere å rette opp feil og støtte hverandre.

R4: At man har et nøytralt standpunkt, slik at man ikke kjører over andre medlemmer i gruppen. Tenke tilsvarende likt så man kan påvirke hverandre positivt.

R6(ekstern): Sterk gruppesamhold kan skape mye enighet som kan virke negativt ved at avgjørelser blir basert på feil grunnlag. Enkeltindivider kan føle seg truet hvis det er uenige med flertallet i gruppen. Svakt gruppesamhold skaper oftere bedre diskusjoner siden det er mer uenighet, flere temaer blir oftere belyst i diskusjonen.

24. Det kan i enkelte situasjoner oppstå tvetydighet mellom de ulike rollene i et team, hvordan kan ledere hindre slike situasjoner?

R1: RM sin absolutt rolle er å være en kravstiller til salg og markedsavdelingene. Målet er å vri dette samarbeidet, hvor alle tar hensyn til hverandres behov, men dette er en utfordring. RM stiller krav i forhold til faktabaserte prognoser som salg og marked skal utføre. Det er viktig å tenke pro aktivt for å allokere de ulike ressursene riktig.

R2: Når det kommer til RM clusteret så arbeider alle de ulike rollene i samme lokale med ulike arbeidsportefølje. Dette muliggjør mye kommunikasjon og behjelpelighet til hverandres arbeid. Jeg vil dermed si at vi ikke har noen grad av tvetydighet grunnet ulike arbeidsinndelinger som ikke overlappes under samme tak.

R3: Ledere må være tydelige i hva som forventes av de ulike personene, man må ha god kommunikasjon, samt fornuftig bruk av ressurser og tid. Ingen skal være i tvil om hva som blir gjort.

R4: Viktig å tydeliggjøre hvem som har ansvar for de ulike arbeidsoppgavene, viktig å ta ansvar og jobbe kryssfunksjonelt der det trengs.

R5: Klare ansvarsområder, følge retningslinjer, god oppfølging av de ansatte.
Konstruere klare fokusområder for de ulike avdelingene slik at de riktige tingene blir gjort til de riktige tidene.

R6(ekstern): Hvis det oppstår, må man gripe fatt i de berørte partene, og diskutere hvordan partene kunne løst uenigheten på en annen måte. Viktig da å sette retningslinjer for hvordan slike saker kan løses i fremtiden.

25. Hva forstår du med begrepet høyytelses team, og hvilken relevans for city samarbeidet er det å danne slike team?

R1: Det eksisterer i dag ingen høyytelsesteam på bakgrunn av at det skal eksistere gnistninger mellom de ulike avdelingene. Hvis gnistningene mellom de ulike avdelingene ikke hadde eksistert så ville hotelldriften blitt svekket.

R2: Et ekstremt effektivt team.

R3: Et team som gjør jobben på en effektiv om optimalt måte, og at det kan relateres til dagens RM team i samarbeid med salg.

R4: Et team som har sterke og klare mål som følger disse, god oppfølging fra ledere, tenke kritisk til avgjørelser som blir fattet. Respondenten mener det er meget viktig å danne slike team for å kunne holde følge med konkurrentene. Eks på et slikt team er den nåværende RM avdelingen.

R6(ekstern): Optimalisering av et team som skal yte maks for organisasjonens beste. Det vil si at teamet skal få ut det optimale potensial.

26. Hvilke to faktorer mener du er viktigst for å måle at et team fungerer optimalt?

R1: Det er viktig å måle RGI(Revenue gained index), CPS(Choice personal survey), og questback (kundeundersøkelser). Det er viktig å fokusere både på RGI og CPS grunnet at de ofte henger sammen. Er det dårlig arbeidsmiljø, vil dette mest sannsynlig ha negativ konsekvens ovenfor kundetilfredshet og resultater.

R2: RGI og CPS som måleparametre for måloppnåelse og status i markedet. Det er like viktig å tenke på "people service score" som måler kundetilfredshet.

R3: Konkrete resultater (økonomi og marked) og trivsel i arbeidet.

R4: Effektivitet og arbeidsklima.

R5: Samarbeid og motivasjon. Veldig stort fokus internt om å feire resultater minst en gang i uka for å motivere til videre resultater og arbeidsmiljø.

R6(ekstern): Måle resultater av ulik produksjon, og måle arbeidsmiljøet. Scandic gjennomfører medarbeiderundersøkelser som heter "Voice" undersøkelse for å måle % score av hvor fornøyd medarbeiderne er med ledere.

Strategiske teamsammensettinger som optimaliserer samarbeidets formål:

27. Hvilke nødvendige teamsammensettinger har dere organisert for å optimalisere city samarbeidets formål?

- **Hva har dere lagt til bakgrunn for disse teamsammensettingene?**
- **Hvilke elementer mener du er avgjørende for å danne optimale og velfungerende team?**

R2: Det at personene som er i clusteret har erfaring fra hoteldrift, teoretisk forståelse og være gode med tall.

R3: RM teamet har blitt dannet på bakgrunn av formell kompetanse, disse nøkkelpersonene er hentet både internt og eksternt for å optimalisere teamet.

R4: RM, Salg og de enkelte hotellene i samarbeid for felles målsettinger.

R6(ekstern): De har behov for mennesker med ulike bakgrunner, kompetanse og fokus. De trenger RM'er fra city hotellene og utenfor city hotellene grunnet kompetanse, erfaring og fokus. De trenger en business analyt, mennesker med salg og markedsforståelse og bakgrunn, samt strategisk- og taktisk anlagte mennesker. Viktig å sikre gode læringsprosesser mellom hverandre for å optimalisere helheten.

28. Hvordan kvalitetssikrer dere beslutninger som blir tatt på tvers av avdelinger/hoteller?

R1: Kommunikasjon mellom de øverste leddene i Choice som tar de viktigste beslutningene.

R2: Viktig å samle de nødvendige parter kvartalsvis for å diskutere status og nye beslutninger som skal tas. Mye kommunikasjon med Stockholm og deres RM team for å dele kunnskap og erfaring. Salg får salgsrapporter fra RM sine behov om fremtidig salg som må gjøres.

R3: Tillit, oppfølging, kritisk til ulike prisnivåer, samt daglig kontakt med RM pr. mail eller telefon + formelle møter 1 gang i måneden.

R4: Møtevirksomhet, åpen kommunikasjon, driftsmøter avdelingsvis, informere alle ansatte om hvorfor RM er så viktig.

R5: Viktige med konstruktive tilbakemeldinger fra våre gjester gjennom ulike gjestevurderingskanaler (tripadviser), samt spørreskjema etter endt hotellopphold. Gjennom ulike møter oppdaterer vi hverandre på fremdrift. Alfaomega med å ha gode systemer som ligger i bunn.

R6(ekstern): Se på lojalitetsgraden pr. hotell. Da ved å gå tilbake i historikken for å se hvor lojale hotellene er til beslutninger som har blitt utført. Det er viktig å følge retningslinjer som har blitt satt, ellers mener han at det vil føre til for mye drastiske handlinger uten å følge disse retningslinjene. Det er derfor viktig at ledere har mandat til å følge opp dette gjennom gode prosedyrer, rapportering og kvalitetssikring gjennom satte måle parametre. Det er først da man kan se resultater.

29. Hvordan sikrer dere i fremtiden at City Choice baserer kritiske business avgjørelser på konsistent og oppdatert informasjon?

R2: Ved hjelp av det nye Eazy RMS systemet, skal matematiske dataavgjørelser gjøre riktige beslutninger. Det finnes også en regionsbasert enhet som overvåker og ser etter de beste løsningene.

R3: Kvalitetssikret inputs i systemet for å kvalitetssikre det som kommer ut i andre enden.

R4: Kompetanse både sentralt og lokalt, markedsfokuserte og kunnskapsorienterte målsettinger med høye krav for hva som skal gjennomføres, holde seg oppdatert på flere markeder (ikke bare Oslo).

R5: Viktig med tett dialog og god kommunikasjon. Det må være tillit mellom de ulike hotelledere, RM ansvarlige, salg og markedsledere på hverandres beslutninger for at samarbeidet skal fungere.

R6(ekstern): Konstruere retningslinjer, sørge for at disse følges, konsekvenser hvis de ikke følges. Holde hyppige møter med direktører for å selge inn forslag for å skaffe samtykke til viktige avgjørelser. Alle bør få si sin mening før beslutninger fattes. Både RM-ene og den overordnede ledergruppen bør sammen invitere hotelldirektørene til møte for å gi forhåndsinformasjon før beslutninger tas. Det beviser at ledelsen bryr seg om at alle parter skal få sagt sin mening om ulike saker.

30. I hvilken grad har dere samkjørt RM, salg og markedsavdelingene sine strategier for å optimalisere balansen mellom volum og profit?

R1: RM legger strategiplaner som salg tilpasser i sin strategi. Dette gjøres for alle hotellene.

R2: For å koordinere og samkjøre salg og markedsaktiviteter i City Choice har vi en business analyst som baserer sine analyserer på datamateriell. BA fungerer som et mellomledd mellom RM og den kommersielle enhet. BA får innspill fra RM avdelingen som BA analyserer og tar avgjørelser på bakgrunn av dette. Tiltakene blir deretter kommunisert og iverksatt til marked og salgavdelingene som utfører RM sine behov. For å koordinere og samkjøre salg og markedsaktiviteter i City Choice har vi en business analyst som baserer sine analyserer på datamateriell. BA fungerer som et mellomledd mellom RM og den kommersielle enhet. BA får innspill fra RM avdelingen som BA analyserer og tar avgjørelser på bakgrunn av dette. Tiltakene blir deretter kommunisert og iverksatt til marked og salgavdelingene som utfører RM sine behov.

R3: Sentralisering. RM og salg har kommet langt i forhold til markedsavdelingen. Marked har ikke vært god nok på branding. f. eks sommerkampanjen som er etablert av markedsavdelingen, denne anser jeg som en ren fiasko ettersom det er lagt mye tid

og ressurser i denne kampanjen. Det er viktig at RM, salg og marked samhandler på best mulig måte for fremtidig inntjening.

R4: Det har blitt satset meget hardt på dette området for alle som sitter på HK og den sentraliserte enheten. Kommunikasjonen bør komme fra øverste ledd, slik at man innser betydningen av et slikt arbeid. En viktig faktor er at avdelingene samkjøres.

R5: Respondenten mener at de ulike avdelingene ikke er godt nok samkjørt grunnet høy turnover i salgsavdelingen. De må ha mer tid på samkjøringen. Viktig at salg får dypere kompetanse og forståelse på de ulike hotellproduktene for å kunne sette riktige priser. Derav må RM, salg og de enkelte hotellene samkjøres bedre.

R6(ekstern): Salg og RM går hånd i hånd, deretter samkjører man seg med marked. Viktig å ha businessplan for fremtiden og at avdelingene jobber og samhandler mot felles mål.

31. Hvilke tiltak har blitt iverksatt for at de berørte hotellene i Oslo har fått tilstrekkelig informasjon om det nye City samarbeidet?

R1: Det ble iverksatt flere møter med alle hotelldirektørene for å få ulike synspunkter vedrørende RM samarbeids implementering. Møtene ble også arrangert for å opprette en felles kommunikasjon som skulle skape en felles front for å ta markedsandeler, å plassere kunder på riktig hotell for optimal lønnsomhet. Det var viktig å håndtere de ulike direktørene på en ulike måte grunnet ulike behov for informasjon og forståelse av samarbeidet.

R2: Vi starta med å reise rundt å gjennomføre møter med alle hotelldirektørene for å forklare hva slags funksjon det sentraliserte samarbeidet ville ha, og hva slags lønnsomhet som lå potensielt til grunne. Dette fungerte veldig bra.

R3: Har blitt enige om en del møter angående samarbeidets struktur, informasjonsdialoger, blir kjent med nye nøkkelpersoner og arbeidsfordeling. Dette har blitt gjennomført for å skape tillitt. Viktig med god informasjonsflyt for å fjerne

usikkerhet. Det som er negativt er at listen vik fikk utdelt med arbeidsoppgaver fra RM er udatert, dette bør gjøres noe med umiddelbart.

R4: Man har snakket om temaet i forkant av implementering, det har blitt kommunisert med de berørte hotellene, intranettet er en viktig kilde til informasjon, samt revenue diary.

R6(ekstern): Konsernsjef og Country- RM bør innkalle de øverste organer og direktører til en telefonkonferanse, hvor det bør ha blitt utført gode forberedelser i forkant. Dette for å gi tilstrekkelig informasjon om det utvidede RM samarbeidet, samt for å belyse graden av viktighet for sentraliseringen. Denne dialogen bør foregå hyppig i oppstartsfasen for å dele tilstrekkelig med informasjon, dette også for å fjerne usikkerhet og konspirasjoner for endring.

32. Hva slags kurs og treningsmoduler har dere iverksatt for å optimalisere City samarbeidet?

R1: Kun møteaktivitet mellom de berørte partene i samarbeidet.

- På hvilke områder ser dere muligheter for kompetanseheving i fremtiden?

R1: Kurs på kompetanseoverføring mellom RM og salg for å øke forståelse ved hverandres arbeidsoppgaver og dermed skape et bedre samarbeid. Utfordringen er at det er høy turnover av selgere generelt i bransjen som medfører høye opplæringskostnader.

R2: Ikke noe per dags dato, kun møter. Vi ønsker i fremtiden å ha en mer utvidet opplæring for alle resepsjonssjefer når det kommer til segmenterings- statistikker og prispolitikk. Vi ser også behov for kompetanseheving i RM teamet for fremtidens teknologi.

R3: Det har vært lite opplæring i CRS, men opplæring innad i RM og salgavdelingen. Har skjedd endringer i strukturen i salg, men det er fortsatt behov for kompetanseheving.

R4: Kursing av hotelldirektører for opplæring i RM systemer. Viktig at sjefene dobbeltsjekker at ting blir gjort riktig for å skape maksimal inntjening.

R5: Direktørene har fått introduksjon i programvaren ”Eazy RMS”. Viktig i fremtiden at rapportene er lett tilgjengelig for alle personer som er avhengig og bruker systemet til dets formål. Respondenten har selv ikke brukt dette systemet i noen høy grad.

R6(ekstern): Det er vesentlig å samle alle i RM teamet fra starten av i prosessen. HR bør være involvert for å analysere kompetansegrunnlag og behov for videreutvikling av kompetanse for medlemmene i teamet. Deretter å konstruere skreddersydde treningsmoduler for å tilpasse det enkelte medlem. Det kan være en fordel å ”benchmarke” treningsmodulene fra hotellorganisasjoner som har gjennomført tilsvarende prosjekt tidligere for å avdekke positive og negative faktorer.

33. Hva mener du er suksesskriteriene for at de strategiske teamsammensettingene skal være effektive og lønnsomme for City samarbeidet i fremtiden?

R1: Det er viktig med bedre systemintegrasjon, fjerne 95 % av det manuelle tekniske arbeidet for å få en solid teknisk plattform. Det er viktig å bruke tid på oppgradering av teknisk utstyr for å effektivisere gode beslutningsprosesser for RM og salg. Dette gir mulighet for proaktivt arbeid, og kan medføre bedre resultater. RM ønsker å være med på å påvirke hvordan hotellene skal posisjoneres, altså hvordan plassere rett produkt til riktig sted i riktig marked for riktig brand. Det bør allokeres mer penger til markedsføring av alle brandene.

R2: Oppdatering av det systemtekniske, implementere nye software for å få en mer riktig datamaterielle. Dårlig data er lik dårlige avgjørelser.

R3: Viktig å beholde nøkkelpersoner i sentrale funksjoner. Hvis det eventuelt skjer utskiftninger bør dette skje raskt og effektivt. Viktig med gode systemer, men man bør stille seg kritisk til prognosene. Enkelte hoteller mener fortsatt at de kjenner sitt hotell bedre enn systemet.

R4: Gi tydelig informasjon om hva som forventes, hotellene vet bedre hva som skal gjøres en den sentraliserte enheten, men det er viktig at man har en kombinasjon av sentralisert spisskompetanse og lokal kjennskap og kunnskap.

R5: Salg må øke sin RM kompetanse for å få økt kvalitet i beslutningstaking på pris. Respondenten påpeker at hun savner bedre hjelp fra RM og salg for å kunne forklare og argumentere for de ulike pristilbudene til de ulike tidene.

Salg må øke sin RM kompetanse for å få økt kvalitet i beslutningstaking på pris. Respondenten påpeker at hun savner bedre hjelp fra RM og salg for å kunne forklare og argumentere for de ulike pristilbudene til de ulike tidene.

R6(ekstern): At hotellene har felles forståelse, for felles mål og arbeider i samme retning. Respondenten mener ett suksesskriteriet er at ledergruppen synliggjør ”What’s in it for me” til alle de berørte hotellene/avdelingene. Kort oppsummert sier respondenten; De strategiske teamsammensettingene blir mer effektive grunnet at de ansatte bruker tiden til å gjøre de riktige tingene som gir bedre resultater, derav blir alle mer målrettet og får bedre fokus på sine arbeidsoppgaver.

Hypotese 3: Vi antar at en samordning av ulike organisasjonskulturer er nødvendig for å optimalisere City Choice Oslo samarbeidet:

Organisasjonskultur og dens påvirkning på city samarbeidets formål:

34. Hva definerer du som en organisasjonskultur?

R2: Mennesker og hvordan de samhandler.

R3: Temperaturen i bedriften, verdiene man jobber etter. Det er viktig å rekruttere ansatte som identifiserer seg med verdiene som er definert i bedriften. Viktig å tenke på hvordan de ansatte trives og jobber.

R4: Vurdering, normer og retningslinjer for de ansatte, det er alle menneskene som definerer organisasjonen.

R5: Slik som vi jobber her!

R6(ekstern): Sette sammen en ledergruppe bestående av god og ulik kompetanse. Rekrutter gjerne mennesker som er bedre enn deg selv. Være villig til å prøve nye ting (løsningsorientert). Det er lov til å prøve/feile bare 1.gang. Deretter må man lære av sine feil og ikke gjøre samme feil flere ganger. Man må tørre å være seg selv, ta egne avgjørelser på eget ansvar. Ledere må kunne gi myndighet, men husk at det skal både være lek, moro og alvor. Medarbeiderne skal prestere og levere resultater hver dag. Dagens ledere er kresne, de ønsker de beste, men da må man være villig til å gi noe tilbake (gi og ta prinsippet).

35. Hva er det som karakteriserer Choice sin organisasjonskultur?

R1: Deres slagord er: frihet under ansvar, med fokus på at hvert hotell er sitt eget AS. Du kan ta mange valg, men du må stå til ansvar for dine valg. Respondenten understreker at Choice sin filosofi er at med en høyere beslutningsmyndighet får du bedre medarbeidere. Derimot mener han selv at dette ikke er den riktige filosofi å følge. Han utleder med at ikke alle ansatte har nok kompetanse og erfaring til å ta de riktige beslutningene for å sikre best mulig lønnsomhet som gagnar organisasjonens beste. Respondentens sin filosofi på organisasjonskultur er basert på faktaorientert beslutningstaking.

R2: Dynamisk og endringsvillig. Dette grunnet at det skjer mange endringer samtidig, det er vanskelig å følge opp alle endringene og dette karakteriserer Choice.

R4: Vi er best. Choice har utviklet flere verktøy hvor man implementerer ulike verdier, normer og retningslinjer. Choice tenker vinning, åpenhet og fryktløshet.

R5: Energi, mot og begeistring. Man får ikke ansvar, du tar ansvar som du selv står ansvarlig for.

36. Læring er definert som en viktig del av organisasjonskulturen, hvordan sikrer ledelsen i City Choice at organisasjonskulturene operer med et sett av felles retningslinjer?

- **Hvilke elementer består denne læringsplattformen av?**

R1: Ledelsen har ikke konstruert ett felles sett av retningslinjer for organisasjonskulturen i Choice. Han understreker derimot at de prøver å vende kulturen om til en tenke helhetlig. I dagens City Choice finnes det kulturkrasj mellom den kommersielle enhet og de enkelte Oslo hotellene grunnet ulike fokuser.

R2: Per dags dato er det mange justeringer som skal til for skape felles forståelse av RM samarbeidet med hvert enkelt hotell. Mer opplæring med resepsjonssjefene ser vi som et stort behov.

R3: Hver enkel leder på de ulike hotellene har ansvar for dette.

R4: Choice Academy og Nordic Choice Academy er de største læringsplattformene. Her kan man ta alle mulige kurs, enten om de er pålagt eller om du har interesse for å ta andre kurs. Unik opplæringsportal for alle ny- ansatte.

R5: Sette klare og tydelige mål, utrolig viktig å konstruere delmål som kan måles. Videre er det viktig med en klar ansvarsfordeling for å kunne selge bra i sin helhet.

R6(ekstern): Essensielt å utarbeide retningslinjer uten hull som er mulig å følge for alle ansatte. Det er viktig at måten de ansatte lærer nye ting på blir oppfattet som den riktige måten å lære på. Læring handler om en lærende organisasjon som setter av penger for opplæring. Alle ledd i en organisasjon er ikke utlærte mennesker, men derimot har alle ett større potensial for mer kunnskap gjennom kompetanseheving ved læring.

37. Hva mener du er utfordringene med å sikre gode læringsprosesser i den nye City Choice kulturen?

- **På hvilken måte skal ledelsen i City Choice sikre at den ledende organisasjonskulturen oppfattes som riktig av alle de ansatte?**

R1: Gjennom gode resultater kjøper vi oss arbeidsro. Å vise til resultater om økt RGI er en nøkkelfaktor for videre tillitt til beslutningstaking. Utfordringen er og alltid argumentere med faktaorienterte opplysninger når nye beslutninger skal foretas i organisasjonen.

R2: Holde folk i samme stillinger lengre, grunnet mye utskiftninger av personalet og ikke gode nok tekniske systemer.

R3: Kommunikasjon av mål og strategier til avdelinger, spesielt resepsjonen. Tydeliggjøre hvorfor man setter ulike priser til ulike tider, slik at dette blir forstått.

R4: Viktig at ledere implementerer gode læringsprosesser, og sjekker at alle medarbeiderne følger retningslinjene som er satt. Viktig å følge opp de nyansatte for at arbeidet blir utført på den riktige måten.

R5: Det finnes ulike kulturer i de ulike avdelingene, disse må samkjøres i en høyere grad. Det er fortsatt lang vei å gå for å samkjøre kulturene med en felles forståelse.

R6(ekstern): Du må ha med mennesker som både ønsker og vil lære noe mer. Hvem vil du ha i din organisasjon avhenger av kulturen.

38. Mener du at det er viktig å sikre en felles og enhetlig kultur i City Choice organisasjonen, hvis ja, hvorfor?

- **Hvilke tiltak har ledelsen iverksatt for å sikre at organisasjonen blir preget av en felles og enhetlig kultur?**

R4: Ja, helt klart, alle bør strebe etter å nå de samme målene. "Alle går under en og samme paraply". Vi må føle at vi jobber for Choice sitt beste, tørre å satse på våre ansatte, skape tilhørighet med en involverende måloppnåelse.

R5: Kulturen må ligge i bunn, dette er viktig før man får alt det andre på plass. Man må konstruere målrettede team som jobber spesifikt opp mot de ulike brandene.

R6(ekstern): Kulturen bør være enhetlig og felles, med mennesker som har ulike kvaliteter, men hvor alle er læringsvillig og løsningsorienterte, slik at de utfyller hverandre til organisasjonens beste.

39. Hvordan mener du ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen for å optimalisere City samarbeidet?

R2: Ta avgjørelser på mer presis og god informasjon. Viktig at alle de ansatte har en forståelse for avgjørelser som blir utført.

R3: Lede hvordan hvert enkelt hotell kan påvirke resultatene gjennom konkrete arbeidsoppgaver og dagsorden.

R6(ekstern): Ledelsen må alltid gå foran som et godt eksempel for sine medarbeidere. Det er viktig å involvere toppledelsen, samt sørge for at det skjer handlinger kontinuerlig i organisasjonen. En avgjørende faktor er å forankre organisasjonskulturen i alle ledd, spesielt helt øverst i hierarkiet. Alt må deretter forankres til alle ledd i organisasjonen på en tydelig måte. Ledere er rollemodeller både på og utenfor arbeidsplassen.

40. Hvilke faktorer mener du er med på å skape en sterk organisasjonskultur som påvirker positiv atferd i organisasjonen?

- **Hvilke implikasjoner kan påvirke samarbeidet hvis det oppstår en svak organisasjonskultur som påvirker atferden negativt?**

R2: Ha en gallionsfigur og høyt konkurranseinstinkt, samt være endringsvillig.

R3: Være tydelig, gi hyppige tilbakemeldinger, gjerne incentiver og belønninger. Gi og ta prinsippet: En åpen og uformell kultur.

R4: Læring, setter de ansatte inn i hvordan de operer ulike verktøy, samt at de blir kurset, motivasjon og konkurranse, vise til muligheter som finnes og at de ansatte har en god og positiv holdning og innstilling (arbeidsklima).

R5: Åpenhet og gode systemer i bunn.

R6(ekstern): Etablere kremmerinstinkt og vinnervilje. Feire sterke resultater i organisasjonen. Trekke frem gode arbeidsresultater i ulike avdelinger og feire dette for å skape vilje til å vinne enda mer. Viktig hele tiden å følge opp positivitet som bidrar til bedre resultater. Choice er gode på å etablere vinnervilje og feire fremgang i organisasjonen. Det handler om å skape historier som er positive, dette er med på å skape en vinnerkultur på det langsiktige plan.

41. Hva mener du er en ønsket organisasjonskultur for å skape tillitt i City organisasjonen?

R1: Ledelsen må ha et fokus på at city samarbeidet jobber med å oppnå formålet. Det handler om å gi og ta. Det er viktig å skape tillitt til beslutningstaking gjennom å dokumentere at samarbeidet fungerer. Dette er også for å akseptere hverandres arbeidsoppgaver i sin helhet. Derfor er derfor viktig å ha fokus på at man tenker på fellesskapet fremfor individet, dette skaper bedre resultater for alle berørte parter. Til slutt presiserer han at det er viktig å overbevise de ansatte at dette er veien å gå.

R2: Viktig å legge fakta på bordet før man tar viktige business avgjørelser.

R3: Å ha en stabil kultur hvor man gjør minst mulig feil, og stadig skape bedre resultater på RGI.

R4: Man må være positiv og åpen til beslutninger som tas fra den sentraliserte enheten, men viktig at det blir vist til "whats in it for me?", ellers vil ikke de ansatte føle noen tilhørighet. Vis til resultater, og at avgjørelser som blir tatt er for fellesskapets beste, vi er jo tross alt en og samme organisasjon. Stol på hverandre.

R5: Viktig å vise til en positiv utvikling, men man må sammenligne seg med sine konkurrenter på andre faktorer enn bare pris. Viktig å ha tillitt til at de ansatte forstår og utfører sine arbeidsoppgaver på en pliktoppfyllende måte for å sikre god kvalitet. Også viktig at alle har forståelse for at Choice hotellene er ulike, med ulike markeder og kunnskaper. Viktig å akseptere dette slik at man optimaliserer hverandres kunnskap og ferdigheter.

R6(ekstern): Prøve/feile metoden. Ansette mennesker med god kompetanse. Vise og synliggjøre det som er bra, trekk frem de gode eksemplene, selv om helheten kanskje ikke er fullt så bra. Skryt av dine medarbeidere.

42. Har dere i implementeringsprosessen opplevd noen form for subkulturer som har representert motstand mot den rådende kulturen?

- **Hva har ledelsen gjort av tiltak for å unngå motkulturer som hemmer City-samarbeidet?**

R1: Ifølge respondenten representerer RM avdelingen en subkultur ved at de ønsker å levere best mulig RGI, han viser også til at RM har blitt beskyldt for å representere en kultur som opptrer som kyniske og maktsyke. Han mener at RM sin subkultur arbeider for organisasjonens beste og at avdelingen ikke representerer noen motkultur som hemmer City-samarbeidet.

R2: utfordringer med å få resepsjonssjefene til å bruke ekstra tid til å kvalitetsikre riktig historikk på enkelte av hotellene. Holdt 2-3 møter med resepsjonssjefene for å forklare viktigheten rundt riktig statistikkføring vedrørende ulike segmenter på de ulike bookingene.

R3: Nei, tydelig og enig.

R4: De enkelte hotellene kan være negative dersom de ikke har fått forklart hvorfor de ulike avgjørelsene blir tatt, dette skaper usikkerhet. RM- avdelingene må derfor informere når det skjer endringer.

R5: Respondenten ønsker mer kommunikasjon mellom RM og hotell direktørene. Hun påpeker at det ikke er noe negativ form for subkulturer som har oppstått. Nøkkelen er å gi tillit og ro til RM avdelingen.

R6(ekstern): Respondenten mener Choice sine ulike brands har sine subkulturer som ikke alltid er forenelig for Choice sin kultur i sin helhet. Han mener den subkulturen som har blitt dannet er fordi konsernledelsen har kommunisert brandene på feil måte.

43. Hva slags tiltak har dere iverksatt for å øke medarbeidernes tilhørighet i det nye samarbeidet?

R1: Gjennom møteaktiviteter har de involvert salg, marked og drift i strategiarbeid for å samkjøre retning for City samarbeidet i sin helhet.

R2: Ulike møter med direktører, salg og marked, samt med resepsjonssjefene.

R3: Prioritering av dette har vært lav grunnet mye turnover.

R4: Større kunnskap om RM, man har blitt mer bevisst på hva den sentraliserte RM funksjonene jobber med. Det er mer behov for å kommunisere og lære bort kunnskap om prissetting til Choice sine medarbeidere for å få en viss forståelse av dynamisk prising.

R5: Fjernet all myndighet fra resepsjonistene når det kommer til priser og avtaler.

R6(ekstern): God informasjon og kommunikasjon. Viktig å være tidlig ute i endringsprosessen med tilstrekkelig, god og ærlig informasjon til alle de berørte parter. Bedre med for mye, enn for lite informasjonsflyt kontinuerlig i prosessen. De som blir direkte berørt mener han er de enkelte direktørene og de lokale RM'ene. Det er derfor viktig å få de med på endringsprosessen så tidlig som mulig for å unngå misnøye, tvetydighet og konspirasjoner om omstrukturering.

44. Hvilke viktigste endringstiltak har blitt iverksatt for å danne en ny og ønsket organisasjonskultur?

R1: Det er viktigste endringstiltaket er å avholde destinasjons møte en gang i måneden med de berørte partene i samarbeidet for å dele erfaring, strategier, meninger og skape tillit til løpende beslutningstaking. Møteagenda blir sendt til møtemedlemmene på forhånd.

R2: Toveis interface for å slippe alt manuelt RM arbeid kommer til å bli den viktigste endringen i fremtiden. Få alt det systemtekniske til å fungere optimalt.

R3: Åpen for å evaluere fremtidens RM verktøy hvis det gir avkastning på investert kapital.

R4: Sentralisering, informasjon og kommunikasjon må være tilstede. De viktigste endringstiltakene er at man har blitt flinkere på å informere om ulike segmenter, kundegrupper, avtaler og tredjepartskanaler for å danne en felles oppfatning og forståelse på hvorfor endringer finner sted.

R5: Viktig å trekke fram positive resultater og feire dette. Man får mer fokus på sine arbeidsoppgaver etter at det har blitt sentralisert. Essensielt å følge opp hverandres arbeid til den grad at man er samstemt om hva som gagnar organisasjonens beste når det kommer til lønnsomhet pr. hotell. Derfor må vi fortsette med møtevirksomhet og oppfølging av mål som skal nås.

R6(ekstern): Skal kulturen endres bør Choice ha med seg ulike nøkkelpersoner. Er verdiene i organisasjonen gode nok, dersom de ikke er dette er dette en gyllen mulighet for å konstruere et sett av nye verdier som er med på å danne en ny kultur. Nye handlinger medfølger nye væremåter.

45. Har du noe å tilføye?

R4: Resepsjonsavdelingene har stort behov for opplæring av hvordan man bruker de ulike systemene riktig i henhold til segmenter og ulike kundegrupper. Utfallet av å bruke systemene riktig er at man klarer å konstruere bedre prognoser, dette er vanskelig pga av turnover og daglig drift (koordinering).

Vedlegg 2: Den eksterne intervjuguiden

Hypotese 1: Vi antar at det er en sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM- system og riktig posisjonering for alle de berørte hotellene.

Revenue management:

1. Hvordan definerer du Revenue Management?
2. Hva ser du på som den fremtidige trenden innen RM i norsk hotellnæring?
3. Hvilke elementer i et RM system mener du må være tilrettelagt for operativ drift, før selve implementeringen av et utvidet samarbeid mellom flere hoteller?
4. Hva ser du på som de største utfordringene ved å operere et sentralisert RMS?

Posisjonering/Markedssegmentering:

5. Hvordan kan visjonen til en organisasjon stimulere til et motiverende og målrettet RM samarbeid mellom flere hoteller?
6. Hvorfor er det viktig å konstruere overordnede målsettinger for et omfattende samarbeid mellom åtte sentrumshoteller?
7. Hva bør man legge vekt på når man skal konstruere kortsiktige målsettinger?
8. Når man konstruerer ulike mål for et utvidet samarbeid, hva slags konflikter kan oppstå mellom de ulike målene?
9. Hvordan tror du city samarbeidet kan skape et bedre tilbud enn hva konkurrentene tilbyr?

10. Hvilken markedsposisjon mener du Choice bør oppnå med det nye City samarbeidet?
11. I hvilken grad mener du de berørte Choice hotellene bør samordne sine markedsstrategier for å optimalisere deres markedsposisjoner?

Hypotese 2: Vi antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt city samarbeid.

Den sentraliserte RM- funksjonen:

12. Hvilke nøkkelpersoner bør en sentralisert RM - funksjon bestå av?
 - Hvilken nødvendig kunnskap, og ferdigheter mener du medlemmene av en sentralisert RM funksjon bør ha?
13. Hva mener du er fordelene med en sentralisert RM funksjonen versus lokale RM-funksjoner?
 - Hva er ulempene?

Teamwork/samarbeid mot felles mål:

14. Hvilke grupper/avdelinger i et RM- samarbeid er det som påvirker hverandres arbeidsoppgaver?
 - I hvilken grad er de avhengig av hverandre for å utføre sine oppgaver?
15. Hva definerer du som et team?
 - Hva mener du er de største fordelene med denne arbeidsformen?
16. Hva mener du er fordelene og ulempene med sterkt gruppe samhold i de ulike teamene?
17. Det kan i enkelte situasjoner oppstå tvetydighet mellom de ulike rollene i et team, hvordan kan ledere hindre slike situasjoner?

18. Hva forstår du med begrepet høyytelses team, og i hvilken grad er det viktig å danne slike team i et RM samarbeid?
19. Hvilke to faktorer mener du er viktigst for å måle at team fungerer optimalt?

Strategiske teamsammensettinger som optimaliserer samarbeidets formål:

20. Hva slags nødvendige teamsammensettinger mener du Choice bør organisere for å optimalisere city samarbeidets formål?
 - Hva bør legges til bakgrunn for disse teamsammensettingene?
 - Hvilke elementer mener du er avgjørende for å danne optimale og velfungerende strategiske team?
21. Hvordan bør Choice kvalitetssikrer sine beslutninger som blir tatt på tvers av avdelinger/hoteller?
22. Hvordan kan Choice sikre at kritiske business avgjørelser blir basert på konsistent og oppdatert informasjon?
23. I hvilken grad bør man samkjøre RM, salg og markedsavdelingene sine strategier, for å optimalisere balansen mellom volum og profitt?
24. Hvilke tiltak mener du Choice bør iverksette for at de berørte Oslo hotellene skal bli tilstrekkelig informert om et utvidet RM samarbeid?
 - Hvis det oppstår noen misforståelser i kommunikasjonsformidlingen, hvordan kan ledere løse slike utfordringer?
25. Hva slags kurs og treningsmoduler ser du på som nødvendig å iverksette, for at samarbeidet kan bli optimalt og lønnsomt?

26. Hva mener du er suksesskriteriene for at de strategiske teamsammensettingene skal være effektive og lønnsomme for City samarbeidet i fremtiden?

Hypotese 3: Vi antar at en samordning av ulike organisasjonskulturer er nødvendig for å optimalisere City Choice Oslo samarbeidet:

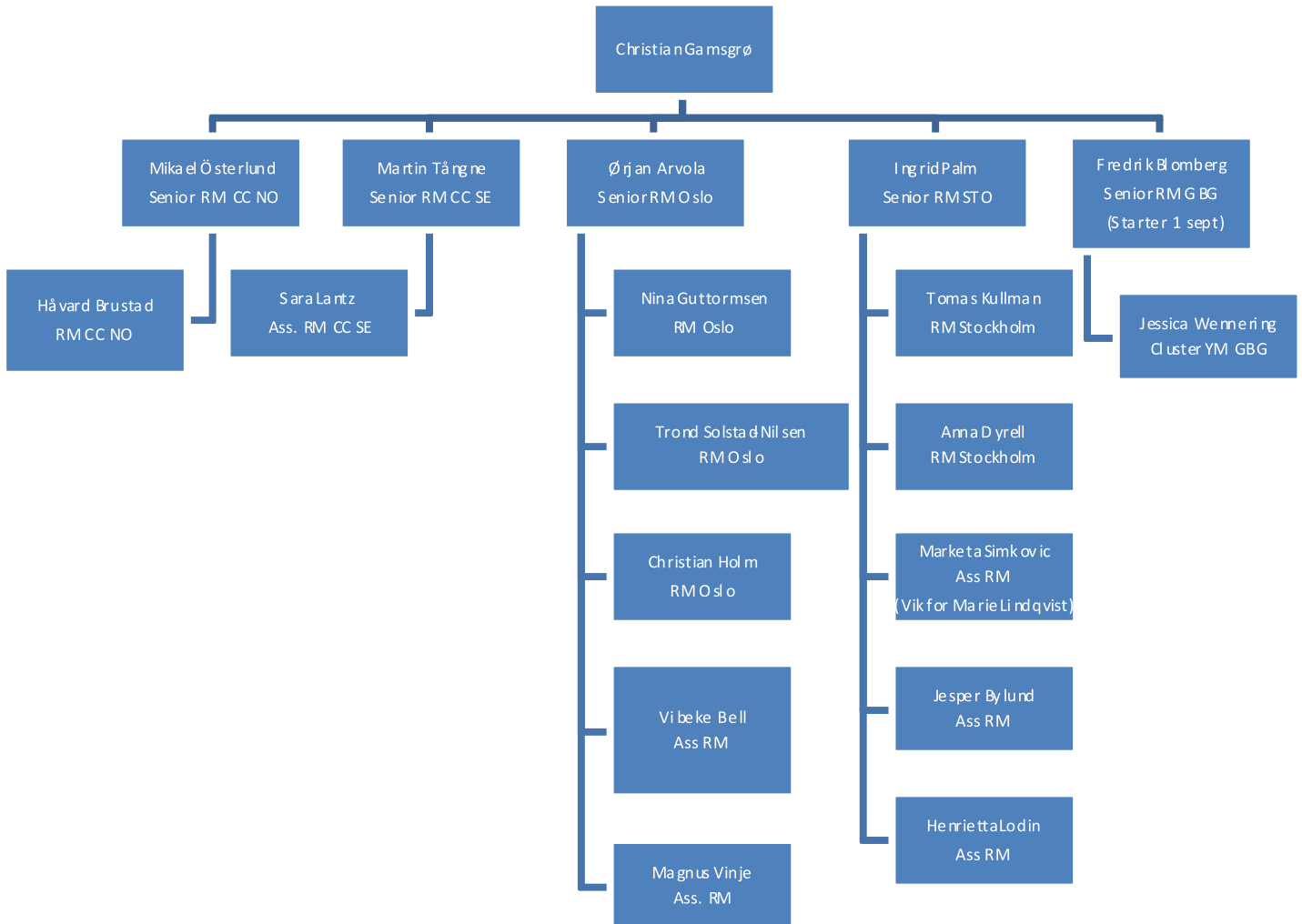
Organisasjonskultur og dens påvirkning på city samarbeidets formål:

27. Hva definerer du som en organisasjonskultur?
28. Læring er definert som en viktig del av organisasjonskulturen, hvordan kan ledelsen i City Choice sikre at organisasjonskulturene operer med et sett av felles retningslinjer?
- Hvilke elementer bør en læringsplattform bestå av?
29. Hva er utfordringene med å sikre gode læringsprosesser i en kultur?
- På hvilken måte kan ledelsen i City Choice sikre at organisasjonskulturen oppfattes som riktig av alle de ansatte?
30. Mener du at det er viktig å sikre en felles og enhetlig kultur i City Choice organisasjonen, hvis ja, hvorfor?
- Hvilke tiltak bør ledelsen iverksette for å sikre at organisasjonen blir preget av en felles og enhetlig kultur?
31. Hvordan mener du ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen i City Choice for å optimalisere samarbeidet mellom de åtte hotellene?
32. Hvilke faktorer mener du er med på å skape en sterk organisasjonskultur som påvirker positiv atferd i organisasjonen?
- Hvilke implikasjoner kan påvirke samarbeidet hvis det oppstår en svak organisasjonskultur som påvirker atferden negativt?

33. Hva mener du er en ønsket organisasjonskultur for å skape tillitt i City organisasjonen?
34. På hvilken måte kan subkulturer representere motstand mot den rådende kulturen i en organisasjon?
- Hva kan en ledelse iverksette av tiltak for å unngå motkulturer som hemmer City-samarbeidet?
35. Hva er de viktigste tiltakene man kan iverksette, for en organisasjon som er i endring, for å øke medarbeidernes tilhørighet i det nye samarbeidet?
36. Hvilke viktigste endringstiltak bør Choice iverksette for å danne en ny og ønsket organisasjonskultur?
37. Har du noe å tilføye?

Vedlegg 3: Organisasjonskart: RM struktur

RM Cluster Nordic Choice Hotels



Vedlegg

Vedlegg 1: Transkripsjon

INTERVJUGUIDE CITY CHOICE OSLO

Om oppgaven, sensur og relevans:

Bacheloroppgave gjennomføres ved Markedshøyskolen i Oslo.

Skal ikke publiseres – anonymitet

Begrepsavklaring: City (Choice) samarbeidet (mellom de 8 sentrumshotellene i Oslo)

Forsknings formål er å gi forbedringstiltak for City samarbeidet

I denne intervjuguiden skal vi gjennomgå seks temaer:

- Revenue management
- Markedsmessige mål og posisjonering
- Sentralisert RM- funksjon
- Teamwork
- Strategiske teamsammensettinger
- Organisasjonskultur og dens påvirkning på samarbeidet

Estimert intervjugjennomføring er på 60-90minutter.

Choice Respondentene:

R1: Christian Gramsgrø:

Nåværende stilling: Director of Cluster Operations for Nordic Choice Hotels

Utdannelse: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Høgskolen i Nesna

Erfaring: Cultural Representative for Walt Disney, Front Office/Night Auditer - Scandic Hotel Trondheim, Front Office Manager - Scandic Hotel Residence, Reservation Manager Norway for Scandic Hotels, Revenue Manager for Scandic Hotels, Revenue Manager for Choice Hotels,

R2: Ørjan Arvola

Nåværende stilling: Senior Revenue Manager for Choice Hotels Scandinavia

Utdannelse: Mastergrad fra Universitetet i Stavanger, Cornell University, Utleksling Bachelor - Universitat Ramon Llull, Bachelorgrad fra Universitetet i Stavanger, Lederutdanning fra Høgskolen i Harstad.

Erfaring: Revenue Manager Park in Hotel Prague, Revenue Manager El marques, Mijas Spain, Revenue Manager Spitsbergen Travel, Room Division Manager Radisson SAS Polar Hotel, Bartender Herlige Stavanger Restauranter AS, Manager Bar and Nightclub division for Nordic Management AS, Manager daily operations Store To-Foto AS.

R3: Tone Hansen

Nåværende Stilling: Hotelldirektør på Savoy Hotell

Utdannelse: Bachelor fra Universitetet i Stavanger

Erfaring: Hotelldirektør, Trainee i Choice, Husøkonom Clarion Hotell Stavanger.

R4: Johanna Fürenback

Nåværende Stilling: Resepsjonssjef ved Clarion Collection Hotel Folketeateret

Utdanning: Bachelor i turismevitenskap fra Høgskolen i Kalmar med ekstra poeng innen Marketing og Economics,

Erfaring: Service Manager ved Clarion Hotel Royal Christiania,

R5: Hilde Hammervold

Nåværende Stilling: Hotelldirektør ved Clarion Collection Hotel Bastion

Utdanning: Norsk Hotel og Restauranthøgskole og Siviløkonomi ved Norges Handelshøyskole

Erfaring: Styremedlem Nordisk Areal, Hotelldirektør ved First Hotel Noble House, Director of Marketing and Fundraising Redd Barna, Manging Director Industrifinans Eiendom Baltikum, Hotelldirektør ved Kristiania Residence, Vice president Hotel Investmenst Storebrand, Hotelldirektør på Grand Hotell Oslo, CFO and Board Secretary (Public company) Grand Hotel, Financial Controller- Amsterdam Radisson SAS Royal Hotel, Financial Controller Radisson SAS Strand and Berns Hotel Stockholm, Financial Controller Radisson SAS Royal Hotel Brussels og Assistant controller SAS International Hotels

Ekstern respondent:**R6: Morten Malting**

Nåværende Stilling: Hotelldirektør på Scandic Hotell Edderkoppen

Utdanning: Oslo Handelsgymnasium, Northern Arizona University, B of SC HRM, Ecole Bluche Craz- Montana, Sveits, Cornell University, NY.

Erfaring: Hyatt Regancy, USA, F&B Mgt. Trainee Ritz Carlton, USA, F&B Internship, Savoy Hotel, Restaurantsjef Sole Hotel, Restaurantsjef Østers Bar- og Restaurant, Restaurantsjef Hotel Continental, F&B Controller Hotel Continental, Hotell og driftsjef Hotell Continental, Restaurantdirektør Ekebergrestauranten, Daglig leder UCU konsept restuaranter, Kjededirektør og Selvstendig næringsdrivende.

Hypotese 1: Vi antar at det er en sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM- system og riktig posisjonering for alle de berørte hotellene.

Revenue management:

1. Hvor kom inspirasjonen fra, for å starte et sentralisert RM samarbeid i Oslo?

R1: Tidligere opererte vi med en landsdekkende RM stilling, samt at de enkelte hotellene hadde kombinert ansvaret for prising og RM. Grunnen til at vi sentraliserte RM i Oslo var for å iverksette en helhetlig RM plattform for å optimalisere markedsandeler og inntekter i sin helhet. Dette gjennomførte vi med strategimøter for å finne løsninger som dekket RM behovet.

R2: Grunnen til at vi har dannet et sentralisert RM samarbeid er for å samle fagkompetanse ”under ett og samme tak.” Få mest mulig ut av alle menneskene som samarbeider for å nå samarbeidets formål.

R4: Inspirasjonen om å starte et sentralisert RM samarbeid kom fra å se på andre hotellkjeder som hadde startet dette. Det er viktig at Choice, som er en ledende hotellkjede i Norge, klarer å oppdatere seg, og holde følge med konkurrentene for å levere bedre produkter.

2. Hvordan definerer dere Revenue Management innad i Choice?

R1: Det er vanskelig å definere fordi fenomenet RM er et såpass stort tema, men det handler om ressursbruk og analyser av strategibruk. Hvordan bygge opp den beste kundeplattformen per hotell, hvor mange rom skal du ha til hvilken ukedag. Derfor har vi god interaksjon med salg for å styre dem til å selge riktige rom til rett pris, til rett kunde til riktig tid.

R2: Den potensielle prisen man kan få ut fra de ulike kundegruppene.

R4: RM handler om prissetting, i den forstand at man operer med dynamiske priser.

Det er viktig å ha en sentralisert enhet kombinert med det lokale.

R6 (Ekstern): Prisoptimalisering. I første omgang handler det om å ta ut den riktige/høyeste prisen som er mulig på hotellrommene.

3. Hva ser dere på som den fremtidige trenden innen RM i norsk hotellnæring?

R1: I dag utfører vi "Rate Parity": selge samme rom til samme pris i samme kanal. RM kommer til å utvikle seg mer og mer i retning av "profit management". Ulike modeller for ulike kanaler. Vi satser på egen web og direkte distribusjon med gebyrer for å utelukke 3-partskanaler. Å ha den mest lønnsomme distribusjonsmiksen sammen med å fjerne 3-partskanaler er målet. I løpet av 2012 har vi målsetting om å fraskrive oss 3-partskanaleavtaler for å satse på direkte distribusjon. Dette gjør vi for å kvitte oss med provisjon til andre aktører, samt å kutte kostnader og tjene mer penger per solgte rom.

R4: Ta ut maksimal eller minimal pris i de ulike periodene avhenger av etterspørsel. I dag har vårt hotell en god gjennomsnittspris. Med økende etterspørsel er det viktig med ulike produkter og kvalitet som møter kundens behov.

R6 (Ekstern): Henter ut alle RM'ene fra de ulike hotellene og setter de på ett kontor. Viktig å samle ulike erfaringer og kompetanse på ett kontor med fokus på å levere resultater.

4. Hva er de viktigste elementene i revenue management systemet deres?

R1: Det aller viktigste er best mulig prognostisering per segment, dette forutsetter god datakvalitet med gode måleparametre på bookingmønstre av historisk fortid. Da kan vi gjøre mer lønnsomme prisbeslutninger basert på fakta og måleparametre.

R2: De ansatte som jobber med RM, og RMS er de viktigste elementene i vårt RM-system.

R4: Holde seg oppdatert på markedet og konkurrentene. Viktig med lokal tilpassning til det enkelte hotell. Viktig å følge med på markedene utenfor Oslo for å finne muligheter og prospeccs.

5. Hvordan har dere tilrettelagt RM systemet for operativ drift?

R2: RMS driftes av RM- teamet, de har det overordnede ansvaret for at systemet fungerer optimalt. Problemet med det nåværende RM- systemet er at det for åpent, slik at f. eks resepsjonistene har den samme tilgangen som RM- ene for å overstyre priser.

R4:

1. Det nåværende RM teamet med tilhørende nøkkelpersoner.
2. Viktig med god kompetanse og kunnskap
3. Informasjon til hotelldirektørene, som igjen informerer sine ansatte, viktig å vise at alle blir berørt av RM.

R6 (Ekstern): I utgangspunktet trenger de ett lokale for sentralisering, deretter må de ha tilgang på alle systemene og ett godt miljø. De må konstruere en strategi som de setter sammen med de enkelte hotelldirektørene og de øverste sjefene for sammen å bli enige om hva som skal gjøres på hvert av hotellene for å optimalisere samarbeidet i sin helhet. Viktig å sette klare mål.

6. Hva ser du på som de største utfordringene ved å operere et sentralisert RMS?

R1: Den største utfordringen er at RM-er ikke har nok mandat for å påvirke beslutninger som påvirker resultatet i sin helhet. Det er mange aktører som vil få fram sine synspunkter for å påvirke hotelldriften deres. Når det er mange aktører i dette samarbeidet som påvirker beslutningsprosesser blir det komplekst og ikke alltid like enkelt å ta de mest lønnsomme beslutningene. De enkelte hotelldirektørene er for opptatt av resultater på eget hotell, mens RM har et mer helhetlig fokus.

R2: Vanskelig å få tak i kompetente medarbeidere. Det finnes i dag ingen ren RM utdanning, bortsett fra enkelte fag på høyskoler og universiteter. RM-ene skal kunne være i stand til å tolke ulike markeder og hoteller, analyse av ulike segmenter samt gode koordinasjonsevner.

R4: De største utfordringene er å holde objektiv, og benytte den rette kunnskapen. Det er viktig at ledere stimulerer til at medarbeiderne utfordrer seg selv, og at organisasjonen benchmarker konkurrenter for å holde seg oppdatert.

R6 (Ekstern): Vet ikke helt hva som kan være de største utfordringene, men at direktørene mister det daglige innsynet i RM arbeidet er et faktum. Det vil si at direktørene vil gå glipp av kontinuerlige endringer i like stor grad som hvis det hadde vært lokal RM.

Posisjonering/Markedssegmentering:

7. Hva er visjonen med det nye City- samarbeidet?

R1: Choice skal bruke virkemidler for å utnytte hotellene i Oslo på best mulig måte. Choice skal få kunder til å bo på hotellene hvor Choice vil at de skal bo. Derfor er det viktig at Choice tilpasser pris etter bo mønster, samt legger opp taktikker for salg. Utfordringen med dette er at Choice må utvikle bedre prisstruktur i forhold til geografisk plassering på Oslo-hotellene.

R2: Visjonen med city samarbeidet er at gjennom cluster- funksjon får man mer potensial ut fra alle hotellene. Det er viktig å tenke helhetlig inntjening contra individualitet ved de ulike hotellene.

R3: Vet ikke helt hva visjonen er, men formålet er å kunne utnytte hverandre bedre. Bedre på cross- sales og service for kunden. Vi skal kunne plassere kunden på riktig hotell, til riktig pris, dette er alfa & omega. Ved å inngå samarbeidet blir det lettere å utfylle hverandre på en bedre måte. Samarbeidet gjør det bedre for salg, de blir mer målrettet siden de blir iverksatt etter RM- avdelingen sine behov.

R4: Ta ut riktig pris til riktig tid til den rette kunden.

8. Hva er formålet med City- samarbeidet?

R1: Optimalisere tilbud/etterspørselspotensialet for Choice i Oslo.

R2: Optimalisere tilbud/etterspørselspotensialet.

R4: Å sentralisere ledergruppen, samt bruk av ulike salgskanaler for maksimal inntjening.

9. Hvilke felles overordnede målsettinger har blitt konstruert for city samarbeidet?

R1: Tilstrebe best mulig total RGI - øke totale markedsandeler.

R2: Ta markedsandeler fra konkurrenter, men hva spesifikt disse målsettingene er vet jeg ikke, det er det de øverste leddene i organisasjonen som konstruerer.

R6(ekstern): Viktig for å tenke på hvilken posisjon de enkelte hotellene skal ha på de ulike destinasjonene grunnet ulike markeder og behov. Det er også viktig å definere RGI i forhold til markedsandeler og tenke helhetlig.

10. Hva er de kortsiktige målsettingene med city samarbeidet?

R1: Til nå har fokuset vært på kvalitet i datasystemet som lager prognoser. Med best mulig kvalitet kan man tenke proaktivt i arbeidet så man kan ta bedre prisbeslutninger til de ulike tidene.

R2: Quick fix pr. hotell for å sette restriksjoner når det kommer til prisoptimering.

R6(ekstern): Kortsiktige mål fungerer som regel aldri, blir mer en desperat handling for å søke resultater raskt. Det er viktigere å justere de langsiktige målene for å få positivt utslag på bunnlinjen. Kortsiktige sprang kan gi negative langsiktige konsekvenser.

11. I prosessen med å konstruere ulike mål for samarbeidet, har dere opplevd noen konflikter mellom de ulike målsettingene?

R1: Det har vært en del uenigheter i beslutningstaking og strategiarbeid. Det har vært uenighet mellom RM og hotelldirektører i beslutningstaking, det har derfor vært essensielt å bygge opp tillit for å unngå konflikter og dobbeltarbeid. Det er viktig å fremlegge ønskede beslutninger med analysearbeid og fakta for å få gjennomslag på beslutninger. Det har vært diskusjoner mellom salg og RM vedrørende pris som konkurranseverktøy, uenigheter i måloppnåelse rundt profitt/volum.

R2: Vedrørende målsettingen om å skape aksept med de enkelte hotelldirektørene og hvem som skulle stå til ansvar for Revenue arbeidet, så direktørene dette på som en ekstra kostnad når alt av RM arbeid skulle bli utført av et sentralisert RM cluster kontra RM ansvar på et lokalt plan. Men etter 3-4 timers møter med hver av direktørene skjønnte de lønnsomhetspotensialet ved å strukturere RM arbeidet til en sentralisert enhet, deretter aksepterte direktørene beslutningen med å starte samarbeidet.

R3: Det har vært målkonflikter mellom ulike brands når det kommer til markedsstrategier, og priseting på de samme kundegruppene. Grunnet at det er ulike brands, har de ulike tilbud med ulike servicekvaliteter som helt klart kunden burde bli påvirket av når det kommer til priser på de ulike brandene. I fremtiden blir det viktig å tydeliggjøre de ulike brandene til kunden.

R4: Har opplevd små konflikter vedrørende at hotellene går fra å tenke lokalt til sentralisert, men ikke opplevd noen store konflikter som har manifestert seg på hotellet. Hotellene har sitt eget perspektiv på sitt hotell, mens den sentraliserte sitter på et mer overordnet perspektiv. Det er derfor viktig å understreke at hotellene på et

lokalt plan må gi informasjon til den sentraliserte enheten og vice versa for å kunne oppnå de beste resultatene og unngå konflikter. Ledere må følge opp, og dobbeltsjekke at medarbeiderne gjør jobben på en korrekt måte, slik at det ikke blir punchet inn feil informasjon i systemene.

R6(ekstern): Konflikter som kan oppstå mellom de ulike målene er at enkeltpersoner kan ha særinteresser hvor man ikke tenker helhetlig, men favorittiserer enkelte hoteller som personen har følelsesmessig tilknytning til.

12. Hvordan stimulerer visjonen deres til et motiverende og målrettet city samarbeid?

R2: Det finnes i dag ingen formell eller skriftlig visjon for samarbeidet.

R3: Trygghet mellom RM og salg når det kommer til prissetting og avtaler.

R4: Vi skal tjene penger, og være den ledende markedsaktøren i Oslo når det kommer til markedsandeler. Det handler om å levere gode resultater.

R6(ekstern): Vanskelig å svare på. Det aller viktigste er at de sammen konstruerer en felles strategi. Det handler om hvilke mål som man skal bli oppnådd i felleskap. Deretter kan man konstruere delmål som dekker de enkelte hotellenes behov. RM teamet blir dermed tvunget til å tenke helhetlig for å fatte bedre prognoser og beslutninger for alle hotellene.

13. Hvilke kundegruppene retter de ulike hotellene/brandene seg mot?

R1: I utgangspunktet skal de ulike brandene være skreddersydd til sine kundegrupper, dette har vi ikke lyktes med. De finnes fortsatt intern konkurranse mellom brandene/hotellene grunnet at den reisende har makt, altså han/hun velger selv hvilket hotell som er ønskelig å bo på. Det er igjen dette City samarbeidet skal jobbe mot, slik at de største avtalekundene kun får noen hoteller i forhold til deres avtalepris med

Choice som de kan bo på, dette for at Choice skal styre kapasitet og pris mer og mer i fremtiden.

R2: Choice sitt hovedmål er at alle brandene i sin helhet skal dekke hele markedet i Oslo.

R3: Clarion Collection – individuelle forretningsreisende, 70 % er skandinaviske gjester gjennomsnittsalderen er 40-49 år og de er menn.

Clarion- Internasjonalt fullservice- hotell, tilrettelagt for KK og leisure

Comfort – Retter seg mot det prissensitive segmentet, hvor de ønsker å dekke primærbehov, enkelt produkt med enkel service.

R4: Clarion Collection- Forretningsreisende med hovedfokus på kvalitet.

Clarion- Rent businesssegment

Comfort- KK- forretningsreisende og leisure

Quality- KK og leisure

14. Hva er de viktigste kriteriene dere legger til bakgrunn for de ulike kundegruppene?

- **Hva er målgruppen til de ulike hotellene/brandene?**

- **Hvilke posisjon ønsker dere å ha i de ulike målgruppene?**

R1: Det er vanskelig å vite om posisjonen er oppfattet korrekt i kundens bevissthet. Det er ofte pris som er utslagsgivende i forhold til kundens behov.

R2: Comfort brand skal dekke kundegruppene som er lavpris segmentet, basic leveranse av service og kvalitet, denne kundegruppen er prissensitiv.

Clarion Collection retter seg mot forretningsreisende og har høyere standard av service og kvalitet, samt varierende tilbud til kundene sine.

Clarion retter seg mot kurs og konferanse segmentet samt flycrew og leisure segmentet.

Quality retter seg mot KK og familier hvor man ser at kundene har ulike behov for de ulike sesongmarkedene, og brande tilpasser tilbudene deretter.

Express er desidert vårt lavest prisede brand som retter seg mot det opplevelsesbaserte segmentet hvor musikk og kultur står i fokus på våre tilbud, men også for forretningsreisende som vil ta av seg dressen og ta på seg AC/DC t-skjorta. Totalt sett ønsker vi å være nr.1 i alle målmarkedene som vi retter oss mot.

R4: Viktig å tenke på hvilke fasiliteter du har, hvor du er plassert og hele tiden være bevisst på hvilken pris du kan forvente å ta for de ulike hotellrommene til ulike tider på året.

15. Hvordan kan city samarbeidet skape et bedre tilbud enn hva konkurrentene tilbyr?

R1: Det kan vi ikke. Vi kan kun skape bedre inntjening og utnytte de eksisterende hotellene på en bedre måte. Det vi gjør er å måle livstidsverdien av en kunde for å maksimere inntekter over tid. Dette inkluderer alle de åtte hotellene og motivere hotellene med kontinuerlig press på måloppnåelse.

R2: Ved at vi kan være mer dynamiske på pris enn hva våre konkurrenter tilbyr. Det er en sammenheng mellom pris, kvalitet og relasjoner for å lokke til seg de riktige kundegruppene.

R3: Hotellene kan gi kundene et bredere tilbud gjennom bedre oversikt og bedre fordeling med god oppfølging. Kunden blir satt over til et felles call- center, deretter blir de plassert på det hotellet som dekker deres behov i henhold til prisen de er villig til å betale.

R4: City samarbeidet stimulerer til at Choice får flere "unike" segmenter, altså at man har flere å velge mellom, og hvor disse kundene skal plasseres for maksimal inntjening. Man får også et mye bredere tilbud til kunden ved å sentralisere enheten.

R6(ekstern): Det handler om den strategien de setter og den markedsposisjon City Choice ønsker å ta i fremtiden som avgjør hva slags makt de danner i konkurranse med de største hotellkjedeaktørene i forhold til de prisene de kan ta.

16. Hvilken markedsposisjon ønsker dere å oppnå med City-samarbeidet i Oslo?

R1: Hotellene i sin helhet skal øke den totale RG. Dette gjennomføres med hyppig kryssalg og pris som virkemidler.

R2: Choice ønsker å være den største hotellkjeden i Norge med den beste kundemiksen. Hovedfokuset ligger på å være best på å sette de høyest aksepterte prisene.

R3: Markedsledende, totalt sett. Vi skal også maksimere de ulike hotellenes RGI indeks.

R4: Vi skal være best mulig, målet er å bli nr 1 i Oslo markedet.

R6(ekstern): Choice har i dag lang vei å gå innen RM i forhold til kompetanse og ekspertise. Respondenten tror at Choice sin markedsposisjon kommer til å bli nummer 2, bak Rezidor gruppen.

17. I hvilken grad har de berørte hotellene samordnet sine markedsstrategier for å optimalisere ønskede markedsposisjoner?

R1: Vi skal promotere Oslo som destinasjon med fokus på ulike pakkløsninger for kunden, dette for å optimalisere markedsposisjoner og dekke kundebehov. Det er viktig å avdekke hva som er salgsløsende gjennom taktikk og analyse fordi Choice ikke har råd til massiv markedsføring. Vi promoterer Oslo som by med en felles internettportal, deretter flagger vi ut alle Choice hotellenes pristilbud. Det er her essensielt med riktig timing på kampanjer slik at man treffer kunder før de tar sine beslutninger om hotellopphold.

R2: City samarbeidet har en felles markedsavdeling som heter den kommersielle enhet som blir koordinert av RM clusteret. Dvs at RM utlyser behov på bakgrunn av datamateriell som de kommuniserer til markedsavdelingen på tiltak som må besluttes. Markedsavdelingen iverksetter deretter kampanjer og andre markeditiltak for hotellene i samarbeidet.

R4: Tilrettelegging for at RM og salg skal kunne jobbe tettere sammen. SQAD, et nytt system som muliggjør at ulike selgere kan jobbe med forskjellige segmenter og fordype seg i disse. Strategien er stadig å få flere kunder, men også være bevisst på å pleie de ulike eksisterende kundene, slik at alle skal bli fornøyd.

R5(ekstern): Per i dag er utfordringen at Choice har flere brand med intern konkurranse på de samme kundene prismessig. De enkelte brandene har egne mål og tankeganger som bør overføres fra et individuelt til helhetlig plan.

R6(ekstern): Per i dag er utfordringen at Choice har flere brand med intern konkurranse på de samme kundene prismessig. De enkelte brandene har egne mål og tankeganger som bør overføres fra et individuelt til helhetlig plan.

Hypotese 2: Vi antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt city samarbeid.

Den sentraliserte RM- funksjonen:

18. Hvilke nøkkelpersoner består den sentraliserte RM - funksjon av?

R2: Se organisasjonskart.

En senior (Ørjan, leder og strategiansvar).

2 RM kontrollere som utfører det daglige RM arbeidet sammen med sine 2 assistenter.

Oslo har en booking sentral som drifter seg selv.

- **Hvilken nødvendig kunnskap og ferdigheter mener du medlemmene av den sentralisert RM funksjon bør ha?**

R1: Man må ha noen som er analytiske, noen med kommersiell teft, ledere som ser konsekvenser av beslutninger som påvirker salg og markedsavdelingen, samt påvirkning av Oslo markedet i sin helhet. Kommunikasjon er også en essensiell faktor for å koordinere de ulike avdelingene og profesjonene.

R2: God kundeforståelse og bookingmønstre per segment. God tids og markedsforståelse i forhold til kundebehov. Ikke minst må de ha god tallforståelse. Lederen av clusteret må kunne lede og koordinere teamet og være en god støttefunksjon for de ulike profesjonene.

R3: Personene bør være veldig glad i analyser, tall, være godt skolerte, bruke valgte systemer på en optimal måte, god kommunikasjon og systemkunnskap.

R4: Man må klare å finne en kombinasjon blant personer som har god fagkunnskap og kjenner Oslo markedet. Viktig at personene ikke kun innehar økonomiske og analytiske ferdigheter, det er helheten som teller.

R5: Teoretisk kunnskap og ferdigheter, samt relevant erfaring fra hotellbransjen, lokal markedskjennskap og godt kjennskap til de berørte hotellene.

R6(ekstern): En som har kjennskap til alle hotellenes historikk og produktbeskrivelser. Personer med analytiske evner og god tallforståelse, spisskompetanse innen RM på ulike områder for å konstruere de mest valide prognosene og ta de riktige valgene (Business analyst). Ser etter potensialet i hvert enkelte hotell. En med strategiske evner. Alle i teamet bør være særegent interessert i RM faget og ha konkurranseinstinkt for å kunne prognosere lønnsomhet i fremtiden.

19. Hva mener du er fordelene med den sentraliserte RM funksjonen versus lokale RM- funksjoner for City samarbeidet?

- Hva er ulempene?

R1: RM, salg og marked kan utnytte potensialet og fordelene i den sentraliserte enheten. Dette kan du ikke på et lokalt plan. En sentralisert enhet har tilgang til mer påvirkningskraft og kan ta bedre faktabaserte beslutninger på en mer pro aktiv måte enn hva en lokal RM kan foreta.

R2: Ulempene er at man ikke kan være detaljfokusert grunnet at man ikke er tilstede på de ulike hotellene, ellers mener respondenten at det kun er fordeler med en sentralisert RM funksjon.

R3: Ulempen med å ha en lokal RM funksjon er at det er ulike interesser som kan påvirker det totale resultatet negativt, grunnet at de ikke utfyller hverandres tilbud/ etterspørselspotensial på en optimal måte.

R4: Fordelene med å ha en sentralisert enheten er at man samler kompetanse og kunnskap på samme sted, og at du får et bedre overblikk over alle hotellene. Det gir også grunnlag for å tenke mer fremtidsrettet, noe som ikke var fullt så tilstedeværende med en lokalt RM funksjon.

R5: Profesjonell oppfølging og tilnærming. Det er kostnadseffektivt.

R6(ekstern): Fordelene med lokalt er at man har bedre kontakt mellom RM og direktør pr. hotell. Man har lettere tilgang til informasjon, samt at RM er med i ledergruppen på hvert hotell. Han mener personlig at det bør være en RM som er med i ledergruppen pr. hotell for å styre den daglige driften.

20. Om du skulle gjort noen endringer i dagens sentraliserte RM funksjon, hvilke endringer vil du iverksatt, og hvorfor?

R1: En hovedendring som ønskes er større mandat til den kommersielle enhet i Nordic Choice, og fjerne hotelldirektørenes mandat for egne resultater. Da kan det man gjennomføre beslutninger på en effektiv og helhetlig måte. Med større mandat følger mer ansvar til resultater. Det er viktig at strukturen i den dynamiske prisingen skal følge markedskonjunktorene.

R2: Implementere toveis-interface når det kommer til distribusjon av priser, slik at man får fjernet alt "rate parity" arbeidet som tar alt for mye tid. Dvs fjerne det manuelle RM.

R3: Pr dags dato er samarbeidet såpass ferskt, vi er foreløpig fornøyd og har ingen sterke ønsker om noen større endringer. Vi er bevisst på at vi må få opp RMS systemet

slik at det fungerer optimalt for at man skal kunne ha tillitt til dataene som blir hentet ut i systemet.

R4: Mer kommunikasjon fra RM til hotellene, dette er alfa & omega for å kunne lykkes i fremtiden.

R5: Respondenten ønsker en lokal RM tilpasning på bakgrunn av for mange hierarkier. Dette fører til dårlig oppfølging, samt manglende kunnskap om de enkelte hotellene. Det er viktig med spesialisering for å trekke ut potensialet på de ulike hotellene, derav detaljert kunnskap.

Teamwork/samarbeid mot felles mål:

21. Hvilke grupper/avdelinger i et RM- samarbeid er det som påvirker hverandres arbeidsoppgaver?

- I hvilken grad er de avhengig av hverandre for å utføre sine oppgaver?

R1: RM, salg og marked er alle viktige samarbeidsgrupper som påvirker hverandres oppgaver. Respondenten mener RM og salg er de viktigste brikkene i et RM samarbeid. Det er vesentlig at RM og salg leverer grundige behovsanalyser til hverandre for å kunne ta avgjørende beslutninger. Da kan salg på bakgrunn av disse behovspremisser konstruere lønnsomme kundeavtaler som Choice ønsker. Mens salg også kommuniserer endringer i kundeportefølje til RM som kan påvirke lønnsomheten i fremtiden.

R2: Alle avdelinger; RM, salg, booking, marked og drift påvirker hverandres prosesser daglig. Alt henger sammen.

R3: Alle hotellene, resepsjonen og RM avdelingen.

R4: RM, Salg og hotellene i sin helhet. Man må ha en forståelse for hverandres arbeid, uten å gå for i dybden, men viktig at man har felles mål å jobbe mot.

R5: Hotelldirektører med hver sin RM ansvarlig som har oppfølging og kommunikasjon med hverandre.

R6(ekstern): Alle avdelingene påvirker hverandre gjensidig. Alle avdelingene må ha god kommunikasjon og samarbeid for å kunne samhandle. Dette påvirker bunmlinja. Det er risikofylt hvis en av avdelingene kjører egne løp uten å forhøre seg med de andre avdelingene.

22. Hva definerer du som et team?

- Hva mener du er de største fordelene med denne arbeidsformen?

R1: Aktørene i team skal være effektive og resultatorienterte ved å samordne sine aktiviteter for organisasjonens mål.

R2: En gruppe mennesker som jobber mot samme mål.

R3: Et lag som jobber sammen. Fordelene er at de utfyller hverandre.

R4: Et team består av ulike mennesker med ulik kompetanse, men som jobber mot samme mål.

R6(ekstern): Team er å dele inn hotellets avdelinger hvor alle avdelingene er en del av hotellets team i sin helhet. Team samhandler for å oppnå resultater.

23. Hva mener du er fordelene og ulempene med sterkt gruppesamhold i de ulike teamene?

R1: Sterk gruppesamhold er vesentlig viktig. Vi arrangerer møter en gang i måneden hvor vi oppdaterer hverandres faktaopplysninger for å gjennomføre tiltak på destinasjonsnivå.

R2: Fordelene med et godt gruppesamhold er den kontinuerlige informasjonsflyten som påvirker produktiviteten optimalt. Viktig med ukentlige møter hvor man har fokus på delegering av arbeidsoppgaver og at man følger opp sine medarbeidere.

R3: Viktig å kunne jobbe sammen, ikke ha for mange sterke individualister, viktig å tenke på at helheten skal jobbe mot felles mål. Er det sterkere gruppesamhold er det lettere å rette opp feil og støtte hverandre.

R4: At man har et nøytralt standpunkt, slik at man ikke kjører over andre medlemmer i gruppen. Tenke tilsvarende likt så man kan påvirke hverandre positivt.

R6(ekstern): Sterk gruppesamhold kan skape mye enighet som kan virke negativt ved at avgjørelser blir basert på feil grunnlag. Enkeltindivider kan føle seg truet hvis det er uenige med flertallet i gruppen. Svakt gruppesamhold skaper oftere bedre diskusjoner siden det er mer uenighet, flere temaer blir oftere belyst i diskusjonen.

24. Det kan i enkelte situasjoner oppstå tvetydighet mellom de ulike rollene i et team, hvordan kan ledere hindre slike situasjoner?

R1: RM sin absolutt rolle er å være en kravstiller til salg og markedsavdelingene. Målet er å vri dette samarbeidet, hvor alle tar hensyn til hverandres behov, men dette er en utfordring. RM stiller krav i forhold til faktabaserte prognoser som slag og marked skal utføre. Det er viktig å tenke pro aktivt for å allokere de ulike ressursene riktig.

R2: Når det kommer til RM clusteret så arbeider alle de ulike rollene i samme lokale med ulike arbeidsportefølje. Dette muliggjør mye kommunikasjon og hjelpelighet til hverandres arbeid. Jeg vil dermed si at vi ikke har noen grad av tvetydighet grunnet ulike arbeidsinndelinger som ikke overlappes under samme tak.

R3: Ledere må være tydelige i hva som forventes av de ulike personene, man må ha god kommunikasjon, samt fornuftig bruk av ressurser og tid. Ingen skal være i tvil om hva som blir gjort.

R4: Viktig å tydeliggjøre hvem som har ansvar for de ulike arbeidsoppgavene, viktig å ta ansvar og jobbe kryssfunksjonelt der det trengs.

R5: Klare ansvarsområder, følge retningslinjer, god oppfølging av de ansatte.
Konstruere klare fokusområder for de ulike avdelingene slik at de riktige tingene blir gjort til de riktige tidene.

R6(ekstern): Hvis det oppstår, må man gripe fatt i de berørte partene, og diskutere hvordan partene kunne løst uenigheten på en annen måte. Viktig da å sette retningslinjer for hvordan slike saker kan løses i fremtiden.

25. Hva forstår du med begrepet høyytelses team, og hvilken relevans for city samarbeidet er det å danne slike team?

R1: Det eksisterer i dag ingen høyytelsesteam på bakgrunn av at det skal eksistere gnistninger mellom de ulike avdelingene. Hvis gnistningene mellom de ulike avdelingene ikke hadde eksistert så ville hotelldriften blitt svekket.

R2: Et ekstremt effektivt team.

R3: Et team som gjør jobben på en effektiv om optimalt måte, og at det kan relateres til dagens RM team i samarbeid med salg.

R4: Et team som har sterke og klare mål som følger disse, god oppfølging fra ledere, tenke kritisk til avgjørelser som blir fattet. Respondenten mener det er meget viktig å danne slike team for å kunne holde følge med konkurrentene. Eks på et slikt team er den nåværende RM avdelingen.

R6(ekstern): Optimalisering av et team som skal yte maks for organisasjonens beste. Det vil si at teamet skal få ut det optimale potensial.

26. Hvilke to faktorer mener du er viktigst for å måle at et team fungerer optimalt?

R1: Det er viktig å måle RGI(Revenue gained index), CPS(Choice personal survey), og questback (kundeundersøkelser). Det er viktig å fokusere både på RGI og CPS grunnet at de ofte henger sammen. Er det dårlig arbeidsmiljø, vil dette mest sannsynlig ha negativ konsekvens ovenfor kundetilfredshet og resultater.

R2: RGI og CPS som måleparametre for måloppnåelse og status i markedet. Det er like viktig å tenke på ”people service score” som måler kundetilfredshet.

R3: Konkrete resultater (økonomi og marked) og trivsel i arbeidet.

R4: Effektivitet og arbeidsklima.

R5: Samarbeid og motivasjon. Veldig stort fokus internt om å feire resultater minst en gang i uka for å motivere til videre resultater og arbeidsmiljø.

R6(ekstern): Måle resultater av ulik produksjon, og måle arbeidsmiljøet. Scandic gjennomfører medarbeiderundersøkelser som heter ”Voice” undersøkelse for å måle % score av hvor fornøyd medarbeiderne er med ledere.

Strategiske teamsammensettinger som optimaliserer samarbeidets formål:

27. Hvilke nødvendige teamsammensettinger har dere organisert for å optimalisere city samarbeidets formål?

- **Hva har dere lagt til bakgrunn for disse teamsammensettingene?**
- **Hvilke elementer mener du er avgjørende for å danne optimale og velfungerende team?**

R2: Det at personene som er i clusteret har erfaring fra hoteldrift, teoretisk forståelse og være gode med tall.

R3: RM teamet har blitt dannet på bakgrunn av formell kompetanse, disse nøkkelpersonene er hentet både internt og eksternt for å optimalisere teamet.

R4: RM, Salg og de enkelte hotellene i samarbeid for felles målsettinger.

R6(ekstern): De har behov for mennesker med ulike bakgrunner, kompetanse og fokus. De trenger RM'er fra city hotellene og utenfor city hotellene grunnet kompetanse, erfaring og fokus. De trenger en business analyt, mennesker med salg og markedsforståelse og bakgrunn, samt strategisk- og taktisk anlagte mennesker. Viktig å sikre gode læringsprosesser mellom hverandre for å optimalisere helheten.

28. Hvordan kvalitetssikrer dere beslutninger som blir tatt på tvers av avdelinger/hoteller?

R1: Kommunikasjon mellom de øverste leddene i Choice som tar de viktigste beslutningene.

R2: Viktig å samle de nødvendige parter kvartalsvis for å diskutere status og nye beslutninger som skal tas. Mye kommunikasjon med Stockholm og deres RM team for å dele kunnskap og erfaring. Salg får salgsrapporter fra RM sine behov om fremtidig salg som må gjøres.

R3: Tillit, oppfølging, kritisk til ulike prisnivåer, samt daglig kontakt med RM pr. mail eller telefon + formelle møter 1 gang i måneden.

R4: Møtevirksomhet, åpen kommunikasjon, driftsmøter avdelingsvis, informere alle ansatte om hvorfor RM er så viktig.

R5: Viktige med konstruktive tilbakemeldinger fra våre gjester gjennom ulike gjestevurderingskanaler (tripadviser), samt spørreskjema etter endt hotellopphold. Gjennom ulike møter oppdaterer vi hverandre på fremdrift. Alfaomega med å ha gode systemer som ligger i bunn.

R6(ekstern): Se på lojalitetsgraden pr. hotell. Da ved å gå tilbake i historikken for å se hvor lojale hotellene er til beslutninger som har blitt utført. Det er viktig å følge retningslinjer som har blitt satt, ellers mener han at det vil føre til for mye drastiske handlinger uten å følge disse retningslinjene. Det er derfor viktig at ledere har mandat til å følge opp dette gjennom gode prosedyrer, rapportering og kvalitetssikring gjennom satte måle parametre. Det er først da man kan se resultater.

29. Hvordan sikrer dere i fremtiden at City Choice baserer kritiske business avgjørelser på konsistent og oppdatert informasjon?

R2: Ved hjelp av det nye Eazy RMS systemet, skal matematiske dataavgjørelser gjøre riktige beslutninger. Det finnes også en regionsbasert enhet som overvåker og ser etter de beste løsningene.

R3: Kvalitetssikret inputs i systemet for å kvalitetssikre det som kommer ut i andre enden.

R4: Kompetanse både sentralt og lokalt, markedsfokuserte og kunnskapsorienterte målsettinger med høye krav for hva som skal gjennomføres, holde seg oppdatert på flere markeder (ikke bare Oslo).

R5: Viktig med tett dialog og god kommunikasjon. Det må være tillit mellom de ulike hotelledere, RM ansvarlige, salg og markedsledere på hverandres beslutninger for at samarbeidet skal fungere.

R6(ekstern): Konstruere retningslinjer, sørge for at disse følges, konsekvenser hvis de ikke følges. Holde hyppige møter med direktører for å selge inn forslag for å skaffe samtykke til viktige avgjørelser. Alle bør få si sin mening før beslutninger fattes. Både RM-ene og den overordnede ledergruppen bør sammen invitere hotelldirektørene til møte for å gi forhåndsinformasjon før beslutninger tas. Det beviser at ledelsen bryr seg om at alle parter skal få sagt sin mening om ulike saker.

30. I hvilken grad har dere samkjørt RM, salg og markedsavdelingene sine strategier for å optimalisere balansen mellom volum og profit?

R1: RM legger strategiplaner som salg tilpasser i sin strategi. Dette gjøres for alle hotellene.

R2: For å koordinere og samkjøre salg og markedsaktiviteter i City Choice har vi en business analyst som baserer sine analyserer på datamateriell. BA fungerer som et mellomledd mellom RM og den kommersielle enhet. BA får innspill fra RM avdelingen som BA analyserer og tar avgjørelser på bakgrunn av dette. Tiltakene blir deretter kommunisert og iverksatt til marked og salgavdelingene som utfører RM sine behov. For å koordinere og samkjøre salg og markedsaktiviteter i City Choice har vi en business analyst som baserer sine analyserer på datamateriell. BA fungerer som et mellomledd mellom RM og den kommersielle enhet. BA får innspill fra RM avdelingen som BA analyserer og tar avgjørelser på bakgrunn av dette. Tiltakene blir deretter kommunisert og iverksatt til marked og salgavdelingene som utfører RM sine behov.

R3: Sentralisering. RM og salg har kommet langt i forhold til markedsavdelingen. Marked har ikke vært god nok på branding. f. eks sommerkampanjen som er etablert av markedsavdelingen, denne anser jeg som en ren fiasko ettersom det er lagt mye tid

og ressurser i denne kampanjen. Det er viktig at RM, salg og marked samhandler på best mulig måte for fremtidig inntjening.

R4: Det har blitt satset meget hardt på dette området for alle som sitter på HK og den sentraliserte enheten. Kommunikasjonen bør komme fra øverste ledd, slik at man innser betydningen av et slikt arbeid. En viktig faktor er at avdelingene samkjøres.

R5: Respondenten mener at de ulike avdelingene ikke er godt nok samkjørt grunnet høy turnover i salgsavdelingen. De må ha mer tid på samkjøringen. Viktig at salg får dypere kompetanse og forståelse på de ulike hotellproduktene for å kunne sette riktige priser. Derav må RM, salg og de enkelte hotellene samkjøres bedre.

R6(ekstern): Salg og RM går hånd i hånd, deretter samkjører man seg med marked. Viktig å ha businessplan for fremtiden og at avdelingene jobber og samhandler mot felles mål.

31. Hvilke tiltak har blitt iverksatt for at de berørte hotellene i Oslo har fått tilstrekkelig informasjon om det nye City samarbeidet?

R1: Det ble iverksatt flere møter med alle hotelldirektørene for å få ulike synspunkter vedrørende RM samarbeids implementering. Møtene ble også arrangert for å opprette en felles kommunikasjon som skulle skape en felles front for å ta markedsandeler, å plassere kunder på riktig hotell for optimal lønnsomhet. Det var viktig å håndtere de ulike direktørene på en ulike måte grunnet ulike behov for informasjon og forståelse av samarbeidet.

R2: Vi starta med å reise rundt å gjennomføre møter med alle hotelldirektørene for å forklare hva slags funksjon det sentraliserte samarbeidet ville ha, og hva slags lønnsomhet som lå potensielt til grunne. Dette fungerte veldig bra.

R3: Har blitt enige om en del møter angående samarbeidets struktur, informasjonsdialoger, blir kjent med nye nøkkelpersoner og arbeidsfordeling. Dette har blitt gjennomført for å skape tillitt. Viktig med god informasjonsflyt for å fjerne

usikkerhet. Det som er negativt er at listen vi fikk utdelt med arbeidsoppgaver fra RM er udatert, dette bør gjøres noe med umiddelbart.

R4: Man har snakket om temaet i forkant av implementering, det har blitt kommunisert med de berørte hotellene, intranettet er en viktig kilde til informasjon, samt revenue diary.

R6(ekstern): Konsernsjef og Country- RM bør innkalle de øverste organer og direktører til en telefonkonferanse, hvor det bør ha blitt utført gode forberedelser i forkant. Dette for å gi tilstrekkelig informasjon om det utvidede RM samarbeidet, samt for å belyse graden av viktighet for sentraliseringen. Denne dialogen bør foregå hyppig i oppstartsfasen for å dele tilstrekkelig med informasjon, dette også for å fjerne usikkerhet og konspirasjoner for endring.

32. Hva slags kurs og treningsmoduler har dere iverksatt for å optimalisere City samarbeidet?

R1: Kun møteaktivitet mellom de berørte partene i samarbeidet.

- På hvilke områder ser dere muligheter for kompetanseheving i fremtiden?

R1: Kurs på kompetanseoverføring mellom RM og salg for å øke forståelse ved hverandres arbeidsoppgaver og dermed skape et bedre samarbeid. Utfordringen er at det er høy turnover av selgere generelt i bransjen som medfører høye opplæringskostnader.

R2: Ikke noe per dags dato, kun møter. Vi ønsker i fremtiden å ha en mer utvidet opplæring for alle resepsjonssjefer når det kommer til segmenterings- statistikker og prispolitikk. Vi ser også behov for kompetanseheving i RM teamet for fremtidens teknologi.

R3: Det har vært lite opplæring i CRS, men opplæring innad i RM og salgavdelingen. Har skjedd endringer i strukturen i salg, men det er fortsatt behov for kompetanseheving.

R4: Kursing av hotelldirektører for opplæring i RM systemer. Viktig at sjefene dobbeltsjekker at ting blir gjort riktig for å skape maksimal inntjening.

R5: Direktørene har fått introduksjon i programvaren ”Eazy RMS”. Viktig i fremtiden at rapportene er lett tilgjengelig for alle personer som er avhengig og bruker systemet til dets formål. Respondenten har selv ikke brukt dette systemet i noen høy grad.

R6(ekstern): Det er vesentlig å samle alle i RM teamet fra starten av i prosessen. HR bør være involvert for å analysere kompetansegrunnlag og behov for videreutvikling av kompetanse for medlemmene i teamet. Deretter å konstruere skreddersydde treningsmoduler for å tilpasse det enkelte medlem. Det kan være en fordel å ”benchmarke” treningsmodulene fra hotellorganisasjoner som har gjennomført tilsvarende prosjekt tidligere for å avdekke positive og negative faktorer.

33. Hva mener du er suksesskriteriene for at de strategiske teamsammensettingene skal være effektive og lønnsomme for City samarbeidet i fremtiden?

R1: Det er viktig med bedre systemintegrasjon, fjerne 95 % av det manuelle tekniske arbeidet for å få en solid teknisk plattform. Det er viktig å bruke tid på oppgradering av teknisk utstyr for å effektivisere gode beslutningsprosesser for RM og salg. Dette gir mulighet for proaktivt arbeid, og kan medføre bedre resultater. RM ønsker å være med på å påvirke hvordan hotellene skal posisjoneres, altså hvordan plassere rett produkt til riktig sted i riktig marked for riktig brand. Det bør allokeres mer penger til markedsføring av alle brandene.

R2: Oppdatering av det systemtekniske, implementere nye software for å få en mer riktig datamaterielle. Dårlig data er lik dårlige avgjørelser.

R3: Viktig å beholde nøkkelpersoner i sentrale funksjoner. Hvis det eventuelt skjer utskiftninger bør dette skje raskt og effektivt. Viktig med gode systemer, men man bør stille seg kritisk til prognosene. Enkelte hoteller mener fortsatt at de kjenner sitt hotell bedre enn systemet.

R4: Gi tydelig informasjon om hva som forventes, hotellene vet bedre hva som skal gjøres en den sentraliserte enheten, men det er viktig at man har en kombinasjon av sentralisert spisskompetanse og lokal kjennskap og kunnskap.

R5: Salg må øke sin RM kompetanse for å få økt kvalitet i beslutningstaking på pris. Respondenten påpeker at hun savner bedre hjelp fra RM og salg for å kunne forklare og argumentere for de ulike pristilbudene til de ulike tidene.

Salg må øke sin RM kompetanse for å få økt kvalitet i beslutningstaking på pris.

Respondenten påpeker at hun savner bedre hjelp fra RM og salg for å kunne forklare og argumentere for de ulike pristilbudene til de ulike tidene.

R6(ekstern): At hotellene har felles forståelse, for felles mål og arbeider i samme retning. Respondenten mener ett suksesskriteriet er at ledergruppen synliggjør ”What’s in it for me” til alle de berørte hotellene/avdelingene. Kort oppsummert sier respondenten; De strategiske teamsammensettingene blir mer effektive grunnet at de ansatte bruker tiden til å gjøre de riktige tingene som gir bedre resultater, derav blir alle mer målrettet og får bedre fokus på sine arbeidsoppgaver.

Hypotese 3: Vi antar at en samordning av ulike organisasjonskulturer er nødvendig for å optimalisere City Choice Oslo samarbeidet:

Organisasjonskultur og dens påvirkning på city samarbeidets formål:

34. Hva definerer du som en organisasjonskultur?

R2: Mennesker og hvordan de samhandler.

R3: Temperaturen i bedriften, verdiene man jobber etter. Det er viktig å rekruttere ansatte som identifiserer seg med verdiene som er definert i bedriften. Viktig å tenke på hvordan de ansatte trives og jobber.

R4: Vurdering, normer og retningslinjer for de ansatte, det er alle menneskene som definerer organisasjonen.

R5: Slik som vi jobber her!

R6(ekstern): Sette sammen en ledergruppe bestående av god og ulik kompetanse. Rekrutter gjerne mennesker som er bedre enn deg selv. Være villig til å prøve nye ting (løsningsorientert). Det er lov til å prøve/feile bare 1.gang. Deretter må man lære av sine feil og ikke gjøre samme feil flere ganger. Man må tørre å være seg selv, ta egne avgjørelser på eget ansvar. Ledere må kunne gi myndighet, men husk at det skal både være lek, moro og alvor. Medarbeiderne skal prestere og levere resultater hver dag. Dagens ledere er kresne, de ønsker de beste, men da må man være villig til å gi noe tilbake (gi og ta prinsippet).

35. Hva er det som karakteriserer Choice sin organisasjonskultur?

R1: Deres slagord er: frihet under ansvar, med fokus på at hvert hotell er sitt eget AS. Du kan ta mange valg, men du må stå til ansvar for dine valg. Respondenten understreker at Choice sin filosofi er at med en høyere beslutningsmyndighet får du bedre medarbeidere. Derimot mener han selv at dette ikke er den riktige filosofi å følge. Han utleder med at ikke alle ansatte har nok kompetanse og erfaring til å ta de riktige beslutningene for å sikre best mulig lønnsomhet som gagnar organisasjonens beste. Respondentens sin filosofi på organisasjonskultur er basert på faktaorientert beslutningstaking.

R2: Dynamisk og endringsvillig. Dette grunnet at det skjer mange endringer samtidig, det er vanskelig å følge opp alle endringene og dette karakteriserer Choice.

R4: Vi er best. Choice har utviklet flere verktøy hvor man implementerer ulike verdier, normer og retningslinjer. Choice tenker vinning, åpenhet og fryktløshet.

R5: Energi, mot og begeistring. Man får ikke ansvar, du tar ansvar som du selv står ansvarlig for.

36. Læring er definert som en viktig del av organisasjonskulturen, hvordan sikrer ledelsen i City Choice at organisasjonskulturene operer med et sett av felles retningslinjer?

- **Hvilke elementer består denne læringsplattformen av?**

R1: Ledelsen har ikke konstruert ett felles sett av retningslinjer for organisasjonskulturen i Choice. Han understreker derimot at de prøver å vende kulturen om til en tenke helhetlig. I dagens City Choice finnes det kulturkrasj mellom den kommersielle enhet og de enkelte Oslo hotellene grunnet ulike fokuser.

R2: Per dags dato er det mange justeringer som skal til for skape felles forståelse av RM samarbeidet med hvert enkelt hotell. Mer opplæring med resepsjonssjefene ser vi som et stort behov.

R3: Hver enkel leder på de ulike hotellene har ansvar for dette.

R4: Choice Academy og Nordic Choice Academy er de største læringsplattformene. Her kan man ta alle mulige kurs, enten om de er pålagt eller om du har interesse for å ta andre kurs. Unik opplæringsportal for alle ny- ansatte.

R5: Sette klare og tydelige mål, utrolig viktig å konstruere delmål som kan måles. Videre er det viktig med en klar ansvarsfordeling for å kunne selge bra i sin helhet.

R6(ekstern): Essensielt å utarbeide retningslinjer uten hull som er mulig å følge for alle ansatte. Det er viktig at måten de ansatte lærer nye ting på blir oppfattet som den riktige måten å lære på. Læring handler om en lærende organisasjon som setter av penger for opplæring. Alle ledd i en organisasjon er ikke utlærte mennesker, men derimot har alle ett større potensial for mer kunnskap gjennom kompetanseheving ved læring.

37. Hva mener du er utfordringene med å sikre gode læringsprosesser i den nye City Choice kulturen?

- **På hvilken måte skal ledelsen i City Choice sikre at den ledende organisasjonskulturen oppfattes som riktig av alle de ansatte?**

R1: Gjennom gode resultater kjøper vi oss arbeidsro. Å vise til resultater om økt RGI er en nøkkelfaktor for videre tillitt til beslutningstaking. Utfordringen er og alltid argumentere med faktaorienterte opplysninger når nye beslutninger skal foretas i organisasjonen.

R2: Holde folk i samme stillinger lengre, grunnet mye utskiftninger av personalet og ikke gode nok tekniske systemer.

R3: Kommunikasjon av mål og strategier til avdelinger, spesielt resepsjonen. Tydeliggjøre hvorfor man setter ulike priser til ulike tider, slik at dette blir forstått.

R4: Viktig at ledere implementerer gode læringsprosesser, og sjekker at alle medarbeiderne følger retningslinjene som er satt. Viktig å følge opp de nyansatte for at arbeidet blir utført på den riktige måten.

R5: Det finnes ulike kulturer i de ulike avdelingene, disse må samkjøres i en høyere grad. Det er fortsatt lang vei å gå for å samkjøre kulturene med en felles forståelse.

R6(ekstern): Du må ha med mennesker som både ønsker og vil lære noe mer. Hvem vil du ha i din organisasjon avhenger av kulturen.

38. Mener du at det er viktig å sikre en felles og enhetlig kultur i City Choice organisasjonen, hvis ja, hvorfor?

- **Hvilke tiltak har ledelsen iverksatt for å sikre at organisasjonen blir preget av en felles og enhetlig kultur?**

R4: Ja, helt klart, alle bør strebe etter å nå de samme målene. "Alle går under en og samme paraply". Vi må føle at vi jobber for Choice sitt beste, tørre å satse på våre ansatte, skape tilhørighet med en involverende måloppnåelse.

R5: Kulturen må ligge i bunn, dette er viktig før man får alt det andre på plass. Man må konstruere målrettede team som jobber spesifikt opp mot de ulike brandene.

R6(ekstern): Kulturen bør være enhetlig og felles, med mennesker som har ulike kvaliteter, men hvor alle er læringsvillig og løsningsorienterte, slik at de utfyller hverandre til organisasjonens beste.

39. Hvordan mener du ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen for å optimalisere City samarbeidet?

R2: Ta avgjørelser på mer presis og god informasjon. Viktig at alle de ansatte har en forståelse for avgjørelser som blir utført.

R3: Lede hvordan hvert enkelt hotell kan påvirke resultatene gjennom konkrete arbeidsoppgaver og dagsorden.

R6(ekstern): Ledelsen må alltid gå foran som et godt eksempel for sine medarbeidere. Det er viktig å involvere toppledelsen, samt sørge for at det skjer handlinger kontinuerlig i organisasjonen. En avgjørende faktor er å forankre organisasjonskulturen i alle ledd, spesielt helt øverst i hierarkiet. Alt må deretter forankres til alle ledd i organisasjonen på en tydelig måte. Ledere er rollemodeller både på og utenfor arbeidsplassen.

40. Hvilke faktorer mener du er med på å skape en sterk organisasjonskultur som påvirker positiv atferd i organisasjonen?

- **Hvilke implikasjoner kan påvirke samarbeidet hvis det oppstår en svak organisasjonskultur som påvirker atferden negativt?**

R2: Ha en gallionsfigur og høyt konkurranseinstinkt, samt være endringsvillig.

R3: Være tydelig, gi hyppige tilbakemeldinger, gjerne incentiver og belønninger. Gi og ta prinsippet: En åpen og uformell kultur.

R4: Læring, setter de ansatte inn i hvordan de operer ulike verktøy, samt at de blir kurset, motivasjon og konkurranse, vise til muligheter som finnes og at de ansatte har en god og positiv holdning og innstilling (arbeidsklima).

R5: Åpenhet og gode systemer i bunn.

R6(ekstern): Etablere kremmerinstinkt og vinnervilje. Feire sterke resultater i organisasjonen. Trekke frem gode arbeidsresultater i ulike avdelinger og feire dette for å skape vilje til å vinne enda mer. Viktig hele tiden å følge opp positivitet som bidrar til bedre resultater. Choice er gode på å etablere vinnervilje og feire fremgang i organisasjonen. Det handler om å skape historier som er positive, dette er med på å skape en vinnerkultur på det langsiktige plan.

41. Hva mener du er en ønsket organisasjonskultur for å skape tillitt i City organisasjonen?

R1: Ledelsen må ha et fokus på at city samarbeidet jobber med å oppnå formålet. Det handler om å gi og ta. Det er viktig å skape tillitt til beslutningstaking gjennom å dokumentere at samarbeidet fungerer. Dette er også for å akseptere hverandres arbeidsoppgaver i sin helhet. Derfor er derfor viktig å ha fokus på at man tenker på fellesskapet fremfor individet, dette skaper bedre resultater for alle berørte parter. Til slutt presiserer han at det er viktig å overbevise de ansatte at dette er veien å gå.

R2: Viktig å legge fakta på bordet før man tar viktige business avgjørelser.

R3: Å ha en stabil kultur hvor man gjør minst mulig feil, og stadig skape bedre resultater på RGI.

R4: Man må være positiv og åpen til beslutninger som tas fra den sentraliserte enheten, men viktig at det blir vist til "whats in it for me?", ellers vil ikke de ansatte føle noen tilhørighet. Vis til resultater, og at avgjørelser som blir tatt er for fellesskapets beste, vi er jo tross alt en og samme organisasjon. Stol på hverandre.

R5: Viktig å vise til en positiv utvikling, men man må sammenligne seg med sine konkurrenter på andre faktorer enn bare pris. Viktig å ha tillitt til at de ansatte forstår og utfører sine arbeidsoppgaver på en pliktoppfyllende måte for å sikre god kvalitet. Også viktig at alle har forståelse for at Choice hotellene er ulike, med ulike markeder og kunnskaper. Viktig å akseptere dette slik at man optimaliserer hverandres kunnskap og ferdigheter.

R6(ekstern): Prøve/feile metoden. Ansette mennesker med god kompetanse. Vise og synliggjøre det som er bra, trekk frem de gode eksemplene, selv om helheten kanskje ikke er fullt så bra. Skryt av dine medarbeidere.

42. Har dere i implementeringsprosessen opplevd noen form for subkulturer som har representert motstand mot den rådende kulturen?

- **Hva har ledelsen gjort av tiltak for å unngå motkulturer som hemmer City-samarbeidet?**

R1: Ifølge respondenten representerer RM avdelingen en subkultur ved at de ønsker å levere best mulig RGI, han viser også til at RM har blitt beskyldt for å representere en kultur som opptrer som kyniske og maktsyke. Han mener at RM sin subkultur arbeider for organisasjonens beste og at avdelingen ikke representerer noen motkultur som hemmer City-samarbeidet.

R2: Utfordringer med å få resepsjonssjefene til å bruke ekstra tid til å kvalitetsikre riktig historikk på enkelte av hotellene. Holdt 2-3 møter med resepsjonssjefene for å forklare viktigheten rundt riktig statistikkføring vedrørende ulike segmenter på de ulike bookingene.

R3: Nei, tydelig og enig.

R4: De enkelte hotellene kan være negative dersom de ikke har fått forklart hvorfor de ulike avgjørelsene blir tatt, dette skaper usikkerhet. RM- avdelingene må derfor informere når det skjer endringer.

R5: Respondenten ønsker mer kommunikasjon mellom RM og hotell direktørene. Hun påpeker at det ikke er noe negativ form for subkulturer som har oppstått. Nøkkelen er å gi tillit og ro til RM avdelingen.

R6(ekstern): Respondenten mener Choice sine ulike brands har sine subkulturer som ikke alltid er forenelig for Choice sin kultur i sin helhet. Han mener den subkulturen som har blitt dannet er fordi konsernledelsen har kommunisert brandene på feil måte.

43. Hva slags tiltak har dere iverksatt for å øke medarbeidernes tilhørighet i det nye samarbeidet?

R1: Gjennom møteaktiviteter har de involvert salg, marked og drift i strategiarbeid for å samkjøre retning for City samarbeidet i sin helhet.

R2: Ulike møter med direktører, salg og marked, samt med resepsjonssjefene.

R3: Prioritering av dette har vært lav grunnet mye turnover.

R4: Større kunnskap om RM, man har blitt mer bevisst på hva den sentraliserte RM funksjonene jobber med. Det er mer behov for å kommunisere og lære bort kunnskap om prissetting til Choice sine medarbeidere for å få en viss forståelse av dynamisk prising.

R5: Fjernet all myndighet fra resepsjonistene når det kommer til priser og avtaler.

R6(ekstern): God informasjon og kommunikasjon. Viktig å være tidlig ute i endringsprosessen med tilstrekkelig, god og ærlig informasjon til alle de berørte parter. Bedre med for mye, enn for lite informasjonsflyt kontinuerlig i prosessen. De som blir direkte berørt mener han er de enkelte direktørene og de lokale RM'ene. Det er derfor viktig å få de med på endringsprosessen så tidlig som mulig for å unngå misnøye, tvetydighet og konspirasjoner om omstrukturering.

44. Hvilke viktigste endringstiltak har blitt iverksatt for å danne en ny og ønsket organisasjonskultur?

R1: Det er viktigste endringstiltaket er å avholde destinasjons møte en gang i måneden med de berørte partene i samarbeidet for å dele erfaring, strategier, meninger og skape tillit til løpende beslutningstaking. Møteagenda blir sendt til møtemedlemmene på forhånd.

R2: Toveis interface for å slippe alt manuelt RM arbeid kommer til å bli den viktigste endringen i fremtiden. Få alt det systemtekniske til å fungere optimalt.

R3: Åpen for å evaluere fremtidens RM verktøy hvis det gir avkastning på investert kapital.

R4: Sentralisering, informasjon og kommunikasjon må være tilstede. De viktigste endringstiltakene er at man har blitt flinkere på å informere om ulike segmenter, kundegrupper, avtaler og tredjepartskanaler for å danne en felles oppfatning og forståelse på hvorfor endringer finner sted.

R5: Viktig å trekke fram positive resultater og feire dette. Man får mer fokus på sine arbeidsoppgaver etter at det har blitt sentralisert. Essensielt å følge opp hverandres arbeid til den grad at man er samstemt om hva som gagnar organisasjonens beste når det kommer til lønnsomhet pr. hotell. Derfor må vi fortsette med møtevirksomhet og oppfølging av mål som skal nås.

R6(ekstern): Skal kulturen endres bør Choice ha med seg ulike nøkkelpersoner. Er verdiene i organisasjonen gode nok, dersom de ikke er dette er dette en gyllen mulighet for å konstruere et sett av nye verdier som er med på å danne en ny kultur. Nye handlinger medfølger nye væremåter.

45. Har du noe å tilføye?

R4: Resepsjonsavdelingene har stort behov for opplæring av hvordan man bruker de ulike systemene riktig i henhold til segmenter og ulike kundegrupper. Utfallet av å bruke systemene riktig er at man klarer å konstruere bedre prognoser, dette er vanskelig pga av turnover og daglig drift (koordinering).

Vedlegg 2: Den eksterne intervjuguiden

Hypotese 1: Vi antar at det er en sammenheng mellom et strategisk tilrettelagt RM- system og riktig posisjonering for alle de berørte hotellene.

Revenue management:

1. Hvordan definerer du Revenue Management?
2. Hva ser du på som den fremtidige trenden innen RM i norsk hotellnæring?
3. Hvilke elementer i et RM system mener du må være tilrettelagt for operativ drift, før selve implementeringen av et utvidet samarbeid mellom flere hoteller?
4. Hva ser du på som de største utfordringene ved å operere et sentralisert RMS?

Posisjonering/Markedssegmentering:

5. Hvordan kan visjonen til en organisasjon stimulere til et motiverende og målrettet RM samarbeid mellom flere hoteller?
6. Hvorfor er det viktig å konstruere overordnede målsettinger for et omfattende samarbeid mellom åtte sentrumshoteller?
7. Hva bør man legge vekt på når man skal konstruere kortsiktige målsettinger?
8. Når man konstruerer ulike mål for et utvidet samarbeid, hva slags konflikter kan oppstå mellom de ulike målene?
9. Hvordan tror du city samarbeidet kan skape et bedre tilbud enn hva konkurrentene tilbyr?

10. Hvilken markedsposisjon mener du Choice bør oppnå med det nye City samarbeidet?
11. I hvilken grad mener du de berørte Choice hotellene bør samordne sine markedsstrategier for å optimalisere deres markedsposisjoner?

Hypotese 2: Vi antar at det er en sammenheng mellom strategiske teamsammensettinger og et optimalt og lønnsomt city samarbeid.

Den sentraliserte RM- funksjonen:

12. Hvilke nøkkelpersoner bør en sentralisert RM - funksjon bestå av?
 - Hvilken nødvendig kunnskap, og ferdigheter mener du medlemmene av en sentralisert RM funksjon bør ha?
13. Hva mener du er fordelene med en sentralisert RM funksjonen versus lokale RM-funksjoner?
 - Hva er ulempene?

Teamwork/samarbeid mot felles mål:

14. Hvilke grupper/avdelinger i et RM- samarbeid er det som påvirker hverandres arbeidsoppgaver?
 - I hvilken grad er de avhengig av hverandre for å utføre sine oppgaver?
15. Hva definerer du som et team?
 - Hva mener du er de største fordelene med denne arbeidsformen?
16. Hva mener du er fordelene og ulempene med sterkt gruppe samhold i de ulike teamene?
17. Det kan i enkelte situasjoner oppstå tvetydighet mellom de ulike rollene i et team, hvordan kan ledere hindre slike situasjoner?

18. Hva forstår du med begrepet høyytelses team, og i hvilken grad er det viktig å danne slike team i et RM samarbeid?
19. Hvilke to faktorer mener du er viktigst for å måle at team fungerer optimalt?

Strategiske teamsammensettinger som optimaliserer samarbeidets formål:

20. Hva slags nødvendige teamsammensettinger mener du Choice bør organisere for å optimalisere city samarbeidets formål?
- Hva bør legges til bakgrunn for disse teamsammensettingene?
 - Hvilke elementer mener du er avgjørende for å danne optimale og velfungerende strategiske team?
21. Hvordan bør Choice kvalitetssikrer sine beslutninger som blir tatt på tvers av avdelinger/hoteller?
22. Hvordan kan Choice sikre at kritiske business avgjørelser blir basert på konsistent og oppdatert informasjon?
23. I hvilken grad bør man samkjøre RM, salg og markedsavdelingene sine strategier, for å optimalisere balansen mellom volum og profitt?
24. Hvilke tiltak mener du Choice bør iverksette for at de berørte Oslo hotellene skal bli tilstrekkelig informert om et utvidet RM samarbeid?
- Hvis det oppstår noen misforståelser i kommunikasjonsformidlingen, hvordan kan ledere løse slike utfordringer?
25. Hva slags kurs og treningsmoduler ser du på som nødvendig å iverksette, for at samarbeidet kan bli optimalt og lønnsomt?
26. Hva mener du er suksesskriteriene for at de strategiske teamsammensettingene skal være effektive og lønnsomme for City samarbeidet i fremtiden?

Hypotese 3: Vi antar at en samordning av ulike organisasjonskulturer er nødvendig for å optimalisere City Choice Oslo samarbeidet:

Organisasjonskultur og dens påvirkning på city samarbeidets formål:

27. Hva definerer du som en organisasjonskultur?
28. Læring er definert som en viktig del av organisasjonskulturen, hvordan kan ledelsen i City Choice sikre at organisasjonskulturene operer med et sett av felles retningslinjer?
- Hvilke elementer bør en læringsplattform bestå av?
29. Hva er utfordringene med å sikre gode læringsprosesser i en kultur?
- På hvilken måte kan ledelsen i City Choice sikre at organisasjonskulturen oppfattes som riktig av alle de ansatte?
30. Mener du at det er viktig å sikre en felles og enhetlig kultur i City Choice organisasjonen, hvis ja, hvorfor?
- Hvilke tiltak bør ledelsen iverksette for å sikre at organisasjonen blir preget av en felles og enhetlig kultur?
31. Hvordan mener du ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen i City Choice for å optimalisere samarbeidet mellom de åtte hotellene?
32. Hvilke faktorer mener du er med på å skape en sterk organisasjonskultur som påvirker positiv atferd i organisasjonen?
- Hvilke implikasjoner kan påvirke samarbeidet hvis det oppstår en svak organisasjonskultur som påvirker atferden negativt?
33. Hva mener du er en ønsket organisasjonskultur for å skape tillitt i City organisasjonen?

34. På hvilken måte kan subkulturer representere motstand mot den rådende kulturen i en organisasjon?
- Hva kan en ledelse iverksette av tiltak for å unngå motkulturer som hemmer City-samarbeidet?
35. Hva er de viktigste tiltakene man kan iverksette, for en organisasjon som er i endring, for å øke medarbeidernes tilhørighet i det nye samarbeidet?
36. Hvilke viktigste endringstiltak bør Choice iverksette for å danne en ny og ønsket organisasjonskultur?
37. Har du noe å tilføye?

RM Cluster Nordic Choice Hotels

