

Optimale arbeidsprosesser for Revenue Management



Studentnummer:

77979545

77979546

77979559

Innleveringsdato

29.05.2012

*Denne Bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdanning ved
Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder,
litteratur, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.*

FORORD

Dette er vår avsluttende oppgave for bachelorstudiet hotelledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania årskull 2009-2012. Det har vært tre spennende og lærerike år som avsluttes med denne oppgaven. Underveis i utdanningen har vi hatt flere interessante fag, men det var etter fjerde semester hvor vi hadde studiespesialiseringen *Sales and Revenue Management* hvor vi virkelig fikk interessen for temaet i denne bacheloroppgaven du nå holder i hendene. Studiespesialiseringen ga oss en større interesse og en mer helhetlig forståelse for hotellbransjen. Revenue Management er et viktig fagfelt innenfor bransjen hvor det konstant skjer store endringer og fornyelser. Dette var noe som sørget for interessen og for at vi ønsket å forske videre på hvordan man kan praktisere Revenue Management mer optimalt i et kjedehotell.

Det er flere personer vi gjerne vil takke og som har vært viktige bidragsytere for denne bacheloroppgaven. Vi ønsker å rette en stor takk til følgende personer:

Christian Gamsgrø, Director of Revenue Management i Scandic Hotels. Takk for at du har stilt opp en rekke ganger for samtaler underveis i denne arbeidsperioden og takk for at du stilte opp i et dybdeintervju med oss. Vi har hatt stor nytte av ditt engasjement for Revenue Management og din lange erfaring fra både Nordic Choice Hotels og Scandic Hotels.

Camilla Pigere, Senior Revenue Manager for Cluster Oslo/ Gardermoen i Nordic Choice Hotels. Takk for at du delte din erfaring fra Carlson Rezidor Hotelgroup og Nordic Choice Hotels i tillegg til din kunnskap for Revenue Management. Vi fikk takket være deg et godt innblikk på forskjellene mellom to av de største kjedene i Norge.

Thomas Ridder-Nielsen, Director of Revenue Development i Carlson Rezidor Hotelgroup. Takk for at du ga oss en innføring i hvordan Rezidor jobber med Revenue Management og at du ga oss dine synspunkter på hvordan en Revenue Management prosess bør gjennomføres.

Maria Kristiansen, Teamleder for Revenue Management teamet på Thon Hotels sitt hovedkontor. Takk for at du ga oss et innblikk i hvordan Thon Hotels gjennomfører Revenue Management i praksis og hvilke prosesser som er viktig å gjennomføre for optimal Revenue Management.

Nils Korsvoll, Revenue Analyst Manager for Nordic Choice Hotels. Takk for at du tok deg tid til å gjennomføre et dybdeintervju med oss og for at du redegjorde hvilke prosesser Nordic Choice gjennomfører for å oppnå et optimalt og effektivt Revenue arbeid.

Henning Friberg, høgskolelektor ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Takk for at du har bidratt til vår interesse for Revenue Management og salg. Som vår veileder har du har stilt oss kritiske spørsmål og hjulpet oss når vi har stått fast. Tusen takk for god veiledning underveis. ”Fortell meg noe og jeg vil glemme. Vis det og jeg vil kanskje huske. Involver meg og jeg vil forstå”.

Vi vil også takke medstudenter, venner, kjæreste og andre bidragsytere som har hjulpet til og kommet med gode råd.

Samtidig erklærer vi at oppgaven er produsert av undertegnede, med likt engasjement og nedlagt arbeidsmengde.

Oslo, 29.05 2012

Studentnummer:

77979545

77979546

77979559

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	7
1.0 INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Problemstilling	8
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	8
1.4 Avgrensninger	9
1.5 Forskningsprosessen.....	9
1.6 Hypoteser.....	10
1.6.1 Hypotese 1: <i>Beslutningsmyndighet og Opplæring</i>	10
1.6.2 Hypotese 2: <i>Optimale belønningssystemer</i>	10
1.6.3 Hypotese 3: <i>Rekkefølgen til RM prosessen</i>	10
1.7 Markeds situasjonen i fire hotellkjeder i Norge	10
1.7.1 <i>Nordic Choice Hotels</i>	11
1.7.2 <i>Thon Hotels</i>	11
1.7.3 <i>Carlson Rezidor Hotelgroup</i>	11
1.7.4 <i>Scandic Hotels</i>	11
2.0 METODE.....	12
2.1 Valg av metode.....	12
2.2 Valg av forskningsdesign	12
2.3 Utvalgsprosedyre.....	13
2.4 Primær- og sekundærdata	14
2.5 Datainnsamlingsmetode	14
2.5.1 <i>Intervju</i>	14
2.5.2 <i>Intervjutyper</i>	15
2.5.3 <i>Transkribering</i>	15
3.0 TEORETISK FORANKRING.....	16
3.1 Bakgrunn for valg av teori.....	16
3.2 Hva er Revenue Management?.....	16
3.3 Opprinnelsen til Revenue Management	17
3.4 Kriterier for anvendelse av Revenue Management	17
3.4.1 <i>Segmentering</i>	18
3.4.2 <i>Sesongvariabel etterspørsel</i>	18
3.4.3 <i>Historikk</i>	18
3.4.4 <i>Variable kostnader er høyere enn faste</i>	18
3.4.5 <i>Fast kapasitet</i>	18
3.4.6 <i>Produktet kan bestilles før bruk</i>	19
3.4.7 <i>Produktet kan ikke lagres ved dagens slutt</i>	19
3.5 Forutsetninger for vellykkede Revenue prosesser.....	19
3.5.1 <i>Organisasjonsstruktur</i>	19
3.5.2 <i>Beslutningsmyndighet</i>	22
3.5.3 <i>Opplæring</i>	23
3.6 Revenue prosessen	24
3.6.1 <i>Steg 1: Systematisering av historiske data</i>	24
3.6.2 <i>Steg 2: Konkurrentanalyse</i>	26
3.6.3 <i>Steg 3: Posisjonering</i>	29

3.6.4 Steg 4: Segmentering.....	31
3.6.5 Steg 5: Prognostisering.....	34
3.6.6 Steg 6: Prising.....	37
3.6.7 Steg 7: Styring av etterspørsel.....	43
3.6.8 Steg 8: Salg.....	45
3.6.9 Steg 9: Evaluering.....	50
3.6.10 Foreslått Revenue prosess basert på stegene.....	51
4.0 Analyse og drøfting	52
4.1 Konkret prosess for praktisering av Revenue Management.....	52
4.2 Steg 1: Systematisering av historiske data	53
4.3 Steg 2: Konkurrentanalyse	54
4.4 Steg 3: Posisjonering	55
4.5 Steg 4: Segmentering.....	56
4.6 Steg 5: Prognostisering.....	57
4.7 Steg 6: Pris.....	57
4.8 Steg 7: Styring av etterspørsel.....	58
4.9 Steg 8: Salg.....	59
4.10 Steg 9: Evaluering	60
4.11 Hypotese 1: Beslutningsmyndighet og Opplæring.....	60
4.12 Hypotese 2: Belønning/Incentivsystemer.....	61
4.13 Hypotese 3: Prosessrekkefølgen.....	62
5.0 Verifisering og validitet av datainnsamlingen.....	63
6.0 Konklusjon og anbefalinger	64
6.1 Revidert utgave av Revenue prosessen	68
6.2 Forslag til videre forskning	69
7.0 Litteraturliste	70

Innholdsfortegnelse for figurer:

3.1 Organisasjonskart 1	20
3.2 Organisasjonskart 2.....	20
3.3 Organisasjonskart 3.....	20
3.4 Arbeidsoppgaver for RM.....	21
3.5 Sentralisert – Desentralisert.....	22
3.6 Sentralisert.....	22
3.7 Desentralisert.....	22
3.8 Revenue prosessen.....	24
3.9 Systematisering av historiske data.....	24
3.10 PMS og GDS.....	26
3.11 Konkurrentanalyse.....	26
3.12 Eksempel på SWOT analyse.....	28
3.13 Posisjonering.....	29
3.14 Segmentering.....	31
3.15 Prognostisering.....	34

3.16 Prognostiseringsperioder.....	36
3.17 Pris prosess.....	37
3.18 The Strategic Price Pyramide.....	38
3.19 Kostbasert prising.....	39
3.20 Verdibasertprising.....	40
3.21 Styring av etterspørsel.....	43
3.22 Salgsprosess.....	45
3.23 Evaluering.....	50
3.24 Foreslått revenue prosess.....	51
6.1 Revidert RM prosess.....	68

Vedlegg:

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 – Intervju Senior Revenue Manager i Nordic Choice Hotels

Vedlegg 3 – Intervju Revenue Analyst Manager i Nordic Choice Hotels

Vedlegg 4 – Intervju Director of Revenue Management i Scandic Hotels

Vedlegg 5 – Intervju Leader of Revenue Management Team i Thon Hotels

Vedlegg 6 – Intervju Director of Revenue Development i Carlson Rezidor HG

Vedlegg 7 – Dataanalyse av intervjuene

Antall ord i oppgaven: 17 817

SAMMENDRAG

Vi har forsket på hva som er optimale arbeidsprosesser for effektiv og helhetlig Revenue Management for et kjedehotell og har hatt som mål å identifisere de optimale arbeidsprosessene ved å lage et teoretisk grunnlag for så å måle teorien mot praksis. Vi ser at en stor del av teorien stammer fra det amerikanske hotellmarkedet og av den grunn ønsket vi å finne ut om den teorien egentlig er overførbar til det norske hotellmarkedet. Vi benyttet et kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte dybdeintervjuer som vår datainnsamlingsmetode. Vårt strategiske utvalg har utelukkende bestått av ansatte med stor grad av faglig kompetanse innenfor Revenue Management (videre omtalt som RM) fra kjedene: Thon, Scandic, Carlson Rezidor og Nordic Choice.

Vår problemstilling er som følger: *Hva er optimale arbeidsprosesser for effektiv og helhetlig praktisering av revenue management i et kjedehotell?*

Etter endt forskning kom vi fram til at punktene i den teoretiske tilnærmingen i stor grad er lik arbeidsprosessene i det norske markedet, men at de konkrete prosessene ikke er identiske. Teorien sier at historikk, konkurrentanalyse, posisjonering, segmentering, prognostisering, pris, styring av etterspørsel, salg og evaluering er fagområder som er viktig for optimalt arbeid med RM. På bakgrunn av dette lagde vi en konkret prosess basert på de nevnte fagområdene. Det viser seg fra funnene våre at noen arbeidsprosesser jobbes med kontinuerlig og noen kun jobbes med én gang per år. I den første hypotesen tok vi utgangspunkt i at sentralisert beslutningsmyndighet og opplæring i RM er forutsetninger for optimale arbeidsprosesser, noe som viste seg å stemme i praksis. Den andre hypotesen tok utgangspunkt i at den valgte rekkefølgen på prosessen var mest optimal, som også viste seg å stemme i stor grad, sett bort fra rekkefølgen på segmentering og posisjonering. Den siste hypotesen omhandler belønning til selgerne og hvilken påvirkning den har for optimale arbeidsprosesser i RM. Grunnet ulik organisasjonsstruktur ser vi at én generell prosess for flere kjeder ikke er gjennomførbart og har på bakgrunn av innsamlet data avsluttet oppgaven med å presentere en konkret stegvis arbeidsprosess for hva som kan være optimalt for praktisering av RM i et kjedehotell.

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I vårt fjerde semester i bachelorløpet for hotelledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania valgte vi Revenue Management som studiespesialiseringsfag. RM er et fag som fortsatt er lite utbredt på norske høyskoler og universiteter. Vår kontaktperson og informant i Scandic, Christian Gamsgrø, mener det er fortsatt er for liten kunnskap innenfor RM og at han savner større kompetanse og satsing innenfor faget. Vi har valgt RM som tema og gjennomført denne oppgaven sammen på bakgrunn av vår felles interesse for dette faget og vår erfaring fra hotellbransjen. Teorien innenfor RM stammer i all hovedsak fra amerikansk forskning og det er der store deler av teorien vi vil benytte oss av kommer fra. Det er så vidt vi vet ikke gjort omfattende forskning på hvilke arbeidsprosesser som er optimale for effektiv praktisering av RM på norske kjedehoteller. Derfor syntes vi det var interessant i å belyse dette temaet i vår bacheloroppgave.

1.2 Problemstilling

Hva er optimale arbeidsprosesser for optimalt og effektivt Revenue Management i kjedehotell?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Begrunnelsen for vårt valg av problemstilling er at vi ønsker å belyse hva som gjøres i norske kjedehotell i forhold til RM og hva som kan være den mest effektive måten å jobbe med dette fagområdet på. I tillegg ønsker vi å identifisere hvilke arbeidsprosesser som praktiseres i dagens hotellmarked og på bakgrunn av teori finne ut hva som er optimalt. Vi mener at det ikke tidligere har blitt gjennomført omfattende forskning på hva kan være en slik arbeidsmetodikk ved norske kjedehotell og ønsker ved denne problemstillingen å kunne konkludere med en foreslått prosess.

1.4 Avgrensninger

Avgrensningene i oppgaven vil forholde seg til kun å identifisere hva som er optimale arbeidsprosesser for effektiv og helhetlig praktisering av RM samt innenfor de fremlagte hypotesene. Det vil kun bli forsket innenfor kjedehotell i Norge, fortrinnsvis Scandic, Nordic Choice, Thon og Carlzon Rezidor. Informantene intervjuet til denne oppgaven vil være avgrenset til nøkkelpersoner som har god erfaring og stor kunnskap innenfor temaet RM.

Vi vil bruke engelsk terminologi der vi finner at norsk terminologi ikke er tilstrekkelig forklarende. Vi vil ikke ta for oss omfattende teoretisk drøfting av hvilke systemer og tekniske verktøy som brukes ved praktiseringen av RM. Kun det vi ser på som grunnleggende og som må finnes for å kunne praktisere optimalt i en helhetlig prosess.

1.5 Forskningsprosessen

Forskningsoppgaven vil være utarbeidet ved hjelp av tre hypoteser (se kapittel 1.6). Disse tre hypotesene er formulert for å gi oss som forskere et rammeverk for den stegvise forskningsprosessen og hvilket teoretisk utgangspunkt vi ønsker å benytte oss av. Den første hypotesen tar for seg det strukturelle rundt avgjørelser som angår RM internt i en organisasjon og hvilken beslutningsmyndighet som praktiseres. I tillegg tar denne hypotesen for seg opplæring og innføring i RM av ansatte som påvirker slike beslutninger i en hotellkjeder. Hypotese 2 er en antagelse om at det er en klar sammenheng mellom hvilke kriterier selgere på et kjedehotell blir belønnet på og et helhetlig og optimalt Revenue Management arbeidet. Den tredje hypotesen tar for seg vår foreslåtte stegvise arbeidsprosess for RM. Vi mener at denne rekkefølgen er den mest optimale måten å jobbe på i et kjedehotell for å oppnå helhetlig og effektiv Revenue Management.

1.6 Hypoteser

1.6.1 Hypotese 1: Beslutningsmyndighet og Opplæring

Vi antar at sentralisert beslutningsmyndighet og grunnleggende opplæring av Revenue Management er to forutsetninger for praktiseringen av effektive og optimale arbeidsprosesser av Revenue Management i et kjedehotell.

1.6.2 Hypotese 2: Optimale belønningssystemer

Vi antar at måten salg blir belønnet på er avgjørende for optimal og helhetlig praktisering av Revenue Management i et kjedehotell.

1.6.3 Hypotese 3: Rekkefølgen til RM prosessen

Vi antar at systematisering av historiske data, konkurrentanalyse, posisjonering, segmentering, prognostisering, pris, styring av etterspørsel, salg og evaluering er områder som må jobbes med i en konkret rekkefølge for å oppnå en optimale arbeidsprosess for effektiv og helhetlig Revenue Management i et kjedehotell.

1.7 Markedssituasjonen i fire hotellkjeder i Norge

Kjedenes posisjon i Norge er sterkere enn i de fleste andre land. De 10 største kjedene representerer det vesentlige av kjedeprofilerte hotellbedrifter i Norge (Norsk Hotellnæring, Horwath HTL 2011)

I følge Horwaths estimer fantes det i pr 1. halvår 2011 totalt ca. 75 251 hotellrom fordelt på 1 048 hoteller i Norge. Ca. 45 849 av disse hotellrommene var fordelt på 340 hoteller som var tilknyttet de ti største hotellkjedene. Dette vil si at 61% av alle hotellrommene i Norge var tilknyttet kjedehotelldrift. Norske hotellkjeder har sin sterkeste posisjon i de største byene med Bergen, Trondheim og på Gardermoen som de stedene med høyest andel kjedehoteller. Nordic Choice har flest hotellrom i fire av de syv største byene i Norge samtidig som Thon er størst i Oslo (Horwath HTL 2011) *Nordic Choice med sine fem varemerker og Rezidor-varemerkene Radisson BLU og Park Inn er internasjonale varemerker i Norge. Det samme må sies om Scandic, som i tillegg til hoteller i hele Norden også har hoteller flere steder i Europa. (Horwath Consulting 2011)*

1.7.1 Nordic Choice Hotels

Nordic Choice hadde i 2011 en markedsandel på 16% noe som var mest av de fire største hotellkjedene i Norge (Horwath HTL 2011). De markedsfører seg i dag med 170 hoteller i Norden og Baltikum under de 5 merkevarene: Comfort, Quality, Clarion, Clarion Collection, Quality Resort & Spa og Nordic (Nordic Choice egen hjemmeside)

1.7.2 Thon Hotels

Thon Hotels er en del av Olav Thon Gruppen og har totalt 68 hoteller i Norge, Sverige, Belgia og Nederland (61 av hotellene ligger i Norge). De hadde en markedsandel på 12,4% i 2011 og markedsfører seg med merkevarene: Budget, City, Conference og Resort. (Horwath HTL 2011)

1.7.3 Carlson Rezidor Hotelgroup

Hotell- og reiseselskapet Carlson har aksjemajoriteten i Rezidor Hotel Group. Sammen har Carlson og Rezidor hoteller i mer enn 90 land, 1070 hoteller i drift og 240 under utvikling (Rezidor hjemmeside). De fronter seg i Norge med de to merkevarene Radisson BLU og Park Inn by Radisson og hadde i 2011 en markedsandel av gjestedøgn i Norge på 10,1% (Horwath HTL 2011)

1.7.4 Scandic Hotels

Scandic er en av Nordens største hotellkjeder, med 160 hoteller i 9 land (Sverige, Danmark, Finland, Norge, Estland, Tyskland, Nederland, Belgia og Polen) fordelt på totalt 29 910 hotellrom (Scandics egen hjemmeside)

2.0 METODE

Vi vil i dette kapittelet gjennomgå hvilken forskningsmetode vi har valgt å benytte oss av og hvorfor akkurat denne metoden er mest hensiktsmessig for å kunne besvare vår problemstilling.

2.1 Valg av metode

Metodelæren handler om hvordan man skal gå frem for å undersøke om antakelser om virkeligheten stemmer overens. Samfunnsforskere studerer mennesker hvor de forholder seg til meninger og oppfatninger fra fagpersoner som sitter med kunnskap om et gitt fagfelt (Johannessen m.fl. 2004, 35). Det skilles mellom to metoder innenfor samfunnsvitenskapelig metodelære: kvantitativ og kvalitativ metode. Denne oppgaven vil bli gjennomført med en kvalitativ tilnærming hvor det blir benyttet dybdeintervjuer av strategisk utvalgte informanter for å få innblikk i virkeligheten av praktiseringen av RM innenfor hotellbransjen. Ved slike kvalitative tilnærminger forholder man seg til et begrenset antall av informanter og vil på den måten få mer detaljert informasjon om temaet vi undersøker. Hensikten med denne tilnærmingen er å få frem innholdsrike og fyldig data. Slike kvalitative forskningsmetoder blir ofte brukt ved fenomener som er lite forsket på (Johannessen m.fl. 2004, 37). Kunnskap ved en slik metode blir tilegnet gjennom sosial interaksjon mellom intervjuer og informant (Kvale og Brinkmann 2009, 99).

2.2 Valg av forskningsdesign

I forhold til denne oppgaven har gruppen valgt casedesign som det forskningsdesignet som vil være det mest hensiktsmessige for å kunne få mest mulig detaljrik data fra våre informanter. Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom en detaljert og omfattende datasamlingsprosess. Casestudier gjennomføres hovedsakelig med intervju som innsamlingsmetode. Gjennom individuelle dybdeintervjuer får vi informantens personlige erfaringer og meninger som er til interesse for forskningsprosessen (Gripsrud 2010, 79). Casestudiedesign som dette gjennomføres ved noen grunnleggende komponenter: et forskningsspørsmål, teoretiske antagelser, analyseenheter, logisk sammenhengen mellom data og antagelsene og noen satte kriterier for å kunne tolke funnene.

”Caseundersøkelse består kort sagt i å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen.” (Johannessen m.fl 2010, 84).

2.3 Utvalgsprosedyre

Gruppen har inn mot denne bacheloroppgaven hatt en kontaktperson i hotellkjeden Scandic som har lagt føringer for hvilke og hvor mange nøkkelinformanter gruppen kan få tak i. Antallet informanter som velges ut til en slik oppgave er avhengig av hvilke forskningsspørsmål man velger. En strategisk utvelging av informanter er viktig fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene i etterkant (Johannessen m.fl 2010, 109). Hensikten med kvalitative forskningsmetoder er å generere kunnskap, å få mer innsikt i temaet man ønsker å undersøke, og dette blir sikret gjennom nøye utvalgte informanter. I denne oppgaven vil gruppen benytte seg av en strategisk utvelging av informanter for å treffe de som har den kunnskapene som kan besvare vår problemstilling. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data. Utvelging av personer eller informanter til kvalitative undersøkelser ikke er representativt, men hensiktsmessig (Johannessen m.fl 2010, 109).

Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på men i vårt tilfelle har gruppen valgt en kombinasjon av to metoder: snøballmetoden og teoribasert utvelging. Ved snøballmetoden rekrutteres informanter ved å kontakte ulike personer som har kunnskap om det aktuelle temaet. Disse informantene kan kontakte andre informanter som kan utdype temaet videre. Ved teoribasert utvelging velger forskeren seg hendelser, tidsperioder eller mennesker ut fra potensielle manifestasjon eller presentasjon knyttet til en aktuell teori. Ved hjelp av teori for utvelgelse kan man komme i kontakt med personer som utmerker seg i sitt fagområde og har god kunnskap om sitt emne. (Johannessen m.fl 2010, 110). I gruppens tilfellet er det Christian Gamsgrø i Scandic Hotels som kontaktpersonen og det er hans nettverk som våre informanter vil bli valgt ut i fra. Gamsgrø besitter enorm kunnskap om Revenue management og har et stort nettverk i bransjen som vi vil få god nytte av.

Kravet til de informantene som gruppen velger er at de må jobbe innenfor ulike hotellkjeder i Norge og at de sitter i sentrale stillinger på hovedkontor eller i stillinger med beslutningsmyndighet på hotellnivå. Dette er et krav for å kunne besvare på problemstillingen.

2.4 Primær- og sekundærdata

En slik oppgave krever innsamling av ulike data og gjennomgående undersøkelse om det er noe skrevet tidligere om temaet. Data som er samlet inn av andre forskere kalles sekundærdata, mens datainnsamlingen som gjøres selv kalles primærdata (Gripsrud 2010, 39). Det er ønskelig at denne oppgaven blir bygget opp gjennom primærdata fra artikler og bøker for å sikre kvaliteten på teorien. I de tilfellene hvor primærkilden ikke er tilgjengelig vil det bli brukt sekundære kilder og ved disse tilfellene vil vi bruke retningslinjene for semester- og bacheloroppgaver ved Markedshøyskolen paragraf 4.3.8. Der det skal henvises til den aktuelle artikkelen eller boken teorien er hentet i fra.

2.5 Datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingsmetodene i kvalitative tilnærminger kan deles inn i fire hovedmetoder: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data (Mehmetoglu 2004, 67). I forhold til denne oppgaven mener vi det er mest hensiktsmessig å benytte oss av intervju da vi ser det som den mest effektive måten å samle inn data på grunn av større grad av interaksjon mellom intervjuer og informant.

2.5.1 Intervju

I følge Mehmetoglu (2004, 67) er intervju den metoden som brukes oftest av kvalitative forskere. I en teori av K.F Punch' Introduction to Sosial Research: Quantitative & Qualitativ' fra 1998 (siteret i Mehmetoglu 2004, 67) kan forskere ved bruk av denne intervjumetoden få innsikt i menneskers persepsjoner, meninger, definisjon av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner. Ved gjennomføring av et intervju er det viktig å forstå at det ikke bare er å stille spørsmål og få svar men også å studere informantens muntlig og kroppslige presentasjon. Vi vil derfor studere våre informanter mens vi gjennomfører intervjuene for å se om de reagerer på de spørsmålene vi stiller. Hvis svar og holdning er ulike vil vi ta det med i drøftingen av dataene.

2.5.2 Intervjuetype

I en teori av A. Fontana og J.H. Frey' Interviewing: The Art of Science I: M.W Denzin og Y.S Lincoln. Handbook of Qualitative Research i 1994 (i Mehmetoglu 2004, 68) deles intervju inn i en tredelt intervjutypologi som består av: strukturert, halvstrukturert og ustrukturert intervju. Denne oppbygningen kommer an på om intervjuene er strukturerte eller standardiserte.

I forhold til våre intervjuer vil vi gjennomføre semi-strukturerte intervjuer. Dette vil si at vi bruker noen forhåndsbestemte spørsmål men at vi gir informanten frihet til å utdype svarene sine. Dette vil bli gjort for å oppnå en mer åpen samtale og vil bety at spørsmålene ikke blir like forhåndsbestemte som i et strukturert intervju. Fordelen med et semi- strukturert intervju er at vi kan diskutere rundt temaet sammen med informanten. Gruppen vil utvikle en konkret intervjuguide i tillegg til en foreslått RM prosess som vil være utgangspunktet for hvert intervju. Ved denne intervjuformen kan vi omformulere spørsmålene til hver enkelt informant slik at vi kan unngå misforståelser. En annen fordel er at vi kan legge til tilleggsspørsmål hvis vi føler at vi ikke får et utfyllende svar fra informanten. I tillegg til intervjuguide og en foreslått RM prosess vil vi benytte oss av lydopptak slik at vi kan ta opp intervjuene og bruke dette senere i analysen og drøftingen.

2.5.3 Transkribering

Etter intervjuene er gjennomført vil de bli transkribert. Det vil si at vi vil gå gjennom lydopptakene fra intervjuene og gjøre om dette til tekst slik at det kan bli lettere å analysere. Vi vil også etter dette gjøre en analyse av selve transkribering for å se ut akkurat de dataene vi ønsker og som vi føler besvarer spørsmålene vi stiller. Både transkribering og analyse av transkribering vil bli lagt til oppgaven som vedlegg.

3.0 TEORETISK FORANKRING

3.1 Bakgrunn for valg av teori

For å identifisere hva som er optimale arbeidsprosesser for effektiv og helhetlig praktisering av Revenue Management ser vi det som nødvendig å dekke det grunnleggende teoretiske fundamentet innenfor det som er *faget* Revenue Management. De teoriene som tas i bruk og forankres i denne oppgaven er alle grunnleggende fagområder innenfor det som har med prisoptimering på hotell og i en hotellkjede å gjøre. Da RM er et så bredt fagfelt har vi kun valgt å ta med de generelle teoretiske prinsippene innenfor praktisering av RM og ikke gått ned i dybden av de ulike områdene. Litteraturen som er tatt i bruk i denne oppgaven har sin hovedvekt innenfor det som er påkrevet som pensumbøker og anbefalt litteratur innenfor faget *Sales and Revenue Management* som ble undervist ved Markedshøyskolen i 2011. Gangen i den teoretiske forankringen er innledningsvis en presentasjon av Revenue Management sitt opphav og hvilke kriterier som ligger til grunne for å kunne jobbe med det. Deretter blir de lagt fram hva vi mener er teoretiske forutsetninger for vellykkede Revenue Management prosesser og avslutningsvis en gjennomgang av de ulike områdene som vi ser for oss hører hjemme i en optimal arbeidsprosess for effektiv og helhetlig praktisering av Revenue Management i et kjedehotell.

3.2 Hva er Revenue Management?

Enhver som selger et produkt eller en service står ovenfor et utall fundamentale valg. Et barn som selger saft på fortauskanten må bestemme seg for hvilken dag han/hun skal sette opp boden sin, hvor mye et glass skal koste og når man eventuelt skal senke prisen. En huseier må bestemme seg for når huset skal legges ut for salg, hva startprisen skal være, hvilket bud han/hun skal godta og eventuelt når og hvor mye han/hun skal sette ned prisen hvis det ikke kommer inn noen bud. Samtlige av valgene innehar en viss andel av usikkerhet. Man ønsker å selge når markedet taler i egen favør. Prisen må være riktig, ikke for høy slik at kundene velger konkurrentene, men det er heller ikke ønskelig å prise seg så lavt at et mulig overskudd uteblir. Selv når en klarer å gjennomføre et salg sitter man ofte igjen med en følelse av usikkerhet om man burde ha ventet på et bedre tilbud og om prisen var for lav.

Store firmaer møter daglig på store utfordringer i forhold til salg. Et eksempel er hvordan man segmenterer kjøpere ved å sette forskjellige forutsetninger for handel, som igjen viser forskjeller i kjøpsadferden og villigheten til å betale det det koster. Hvilket design skal man velge for å unngå at konkurrentene kopierer ditt produkt/tjeneste? Hvilken pris skal tilbys til hvilket segment? Hvordan skal prisene variere over tid basert på sesongsvingninger og den observerte etterspørselsvariasjonen?

RM omhandler akkurat denne formen for etterspørselsvariasjoner, metodikken og systemene som er avgjørende for å ta det strategisk riktige valget. Det innebærer god styring av bedriftens interaksjon med markedet med et klart mål om å øke inntektene. (Talluri og Van Ryzin 2005,1-2)

3.3 Opprinnelsen til Revenue Management

RM stammer opprinnelig fra flyindustrien og begynnelsen var innføringen av "the Airline Deregulation Act" i 1978. Denne handlingen betydde mindre statlig kontroll av flyselskapenes prisnivå som før var basert på standardiserte priser og overskuddsnivåer. Innføringen førte til store endringer og innovative løsninger i bransjen. De store flyselskapene begynte i stor grad å utvikle teknologiske reservasjonssystemer og globale distribusjonssystemer som førte til stor lønnsomhet i seg selv (Talluri og Van Ryzin 2005,10). I senere tid har RM funnet sin vei videre inn i hotellbransjen og er i dag ofte omtalt som den mest lønnsomme måten å drive et hotell på ved at man kan tillate seg å ha ulike priser på ulike rom ved ulik etterspørsel.

3.4 Kriterier for anvendelse av Revenue Management

RM benyttes i all hovedsak for å sette priser i forhold til en forventet etterspørsel. Dette gjøres for å kunne selge samme vare/tjeneste til både de som er villige til kjøpe ved høy etterspørsel til høy pris og til de som kjøper ved lav etterspørsel til lavere pris. Dette kan også forklares som priselastisitet. Ikke alle bedrifter kan praktisere RM men de bedriftene som har størst utbytte av det har ofte de samme karakteristikkene: relativt fast kapasitet, forutsigbar etterspørsel, har varer/tjenester som ikke kan lagres, kan styre priser selv, hvor variable kostnader er lavere enn faste kostnader og har sesongsvingninger i markedet (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,4). En bedrift som skal praktisere RM må ha muligheten til å segmentere markedet sitt helt ned på betalingsvillighetsnivå kort forklart hvor mange kroner en er

villig til å bruke for kjøpe et hotellrom til en gitt tid. I tillegg bør en ha informasjon og oversikt over etterspørsel i et historisk perspektiv og mønstre for hvordan kunder booker.

3.4.1 Segmentering

Hotellbransjen har mye å lære fra flybransjen når det gjelder å segmentere sine kunder i forhold til prissensitivitet. Mange flyselskaper har vært flinke til å sette restriksjoner på billige billetter med kanselleringsavgifter og lignende. Dette tvinger prisbevisste kunder til å bestille sine billetter lenge før bruk og gjør at de kundene som er mer opptatte av fleksibilitet vil godta en høyere pris så lenge billettene er tilgjengelige (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9)

3.4.2 Sesongvariabel etterspørsel

Mange bedrifter opplever at etterspørselen til sitt produkt varierer fra tid på døgnet, tid i uken, tid i hver måned eller tid på året. Disse sesongvariasjonene er viktige å ha kontroll på for de som skal praktisere RM og for å kunne kontrollere perioder med både høy og lav etterspørsel (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9).

3.4.3 Historikk

For å kunne prognostisere frem i tid må en hver bedrift ha full kontroll på historikken sin. Dette gjelder alt fra etterspørsel til bookingmønstre og er et utgangspunkt for å kunne lage så nøyaktige prognoser som mulig (Kimes 1987, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9).

3.4.4 Variable kostnader er høyere enn faste

Ifølge Kimes (1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman (2000,5) bør bedrifter som jobber med RM inneha en kostnadsstruktur hvor de faste kostnadene er høyere enn de variable. De lave variable kostnadene er det som gjør det mulig å heve og senke priser alt etter hvor høy eller lav etterspørsel det er i markedet.

3.4.5 Fast kapasitet

Hotellene selger flere former for kapasitet: spa, konferanse og bankett. Det mest vanlige er likevel hotellrom, en type kapasitet som er relativt fastsatt så fremt hotellet ikke utvider. Kapasitet i forhold hotellrom vil si mengden tid en kunde kan benytte

seg av hotellrommet og ikke rommet i seg selv (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman (2000,4)

3.4.6 Produktet kan bestilles før bruk

De fleste hotellrom selges før kunden ankommer hotellet og dermed blir etterspørselen mer forutsigbar. (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,4)

3.4.7 Produktet kan ikke lagres ved dagens slutt

Et hotell selger ikke en fysisk vare men en gitt tidsperiode. Man kjøper ikke et hotellrom, man leier det i en tid regulert av hotellet selv. Dersom et hotellrom ikke blir solgt ved kveldens slutt forsvinner inntjeningen på det rommet for alltid. Dette fordi man jobber ut i fra et tidsaspekt og ikke et produktaspekt. Jobbes det med inntjeningen i forhold til tidsbruken av et hotellrom er det mulig å praktisere mer lønnsomt (Kimes 1989, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,4).

3.5 Forutsetninger for vellykkede Revenue prosesser

I tillegg til at det finnes noen konkrete kriterier for anvendelse av RM i organisasjoner så er det visse forutsetninger som vi mener gjør praktiseringen av RM mer optimalt. I denne oppgaven, som tar for seg hotellbransjen, har vi tatt for oss organisasjonsstruktur med grunnlag i beslutningsmyndighet og opplæring. Vi ønsker i dette kapittelet å forankre vår første hypotese i teorien.

3.5.1 Organisasjonsstruktur

Strukturen i en organisasjon skal si noe om hvordan den ser ut internt. Jacobsen og Thorsvik (2007,62) går så langt med å sammenligne en organisasjonsstruktur med en bygning hvor mennesker skal kunne leve og fungere internt og eksternt. En organisasjonsstruktur bør altså være tilpasset organisasjonens hovedoppgave, for eksempel vil en i hotellbransjen selge hotellrom. Formell organisasjonsstruktur sier noe om "hvem som gjør hva, når, hvordan og på hvilken måte". Grunnleggende trekk ved organisasjoner er at den overordnede målsetningen blir delt opp i mindre arbeidsoppgaver som blir fordelt på flere stillinger slik at ikke bare én person sitter med alt ansvaret. På denne måten kan man få spisskompetanse innenfor ulike fagfelt og områder som vil totalt sett sikre leveransen og ønsket om å nå målsetningen på mest helhetlig og optimal måte.

Rent teoretisk kategoriserer man arbeidsinndeling på to nivåer: individnivå og gruppenivå som omfatter hvor mange arbeidsoppgaver som er lagt til en eller flere stillinger (Jacobsen og Thorsvik 2007,66-67).

I følge teorien vil det altså lønne seg å dele opp arbeidsprosessene i organisasjonen slik at hver del prosess blir behandlet av et individ med sin hovedkompetanse innenfor akkurat den spesielle prosessen.

I forhold til strukturen ved kjedehotell og hva som påvirker hvilke RM beslutninger som blir tatt, har Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009,156-57) visualisert 2 ulike organisasjonskart som ofte benyttes på hotell av en viss størrelse. I figur 3.2 er RM en egen avdeling på lik linje med salg og markedsføring, finans og F&B, hvor alle har like stort ansvar og alle rapporterer direkte til direktør.

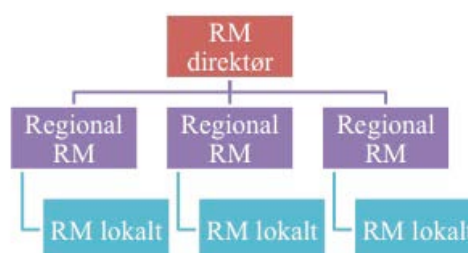
I figur 3.1 er RM flyttet opp og ut av den horisontale linjen med de andre avdelingene. I denne funksjonen rapporterer RM direkte til direktør men direktør styrer ikke oppgavene til RM-avdelingen. I denne strukturen skal RM fungere som en uavhengig funksjon som overvåker og kommer med anbefalinger av strategier som alle underavdelinger skal følge ut i fra markedssituasjonen. Målet for avdelingen er å optimalisere og sørge for en mer helhetlig og effektiv praktisering av RM i alle de andre avdelingene internt i organisasjonen. Ser man nærmere på organiseringen for RM sentralt (figur 3.3), vil hver revenue manager ha hver sin regionale direktør å forholde seg til som igjen rapporterer til en overordnet revenue direktør. Men som Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009,159) påpeker, så er denne organiseringen veldig ulik fra kjede til kjede og det er ingen fasit på hva som er den ”riktige” måten å organisere en RM avdelingen på. De trekker likevel frem denne RM strukturen som den mest optimale strukturen i forhold til en kjede som har hoteller fordelt på ulike regioner.



Figur 3.1 RM Organisasjonskart 1



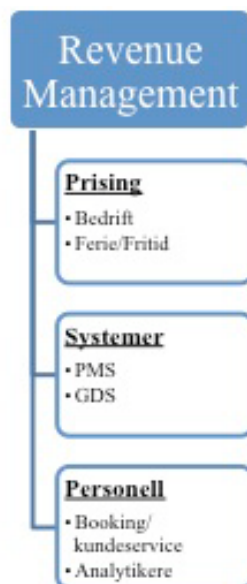
Figur 3.2 Organisasjonskart 2



Figur 3.3 Organisasjonskart 3

Talluri og Van Ryzin (2004,620) belyser også organisering av RM funksjonen i hotellbransjen. De forklarer at det ofte er dårlig planlegging av organisasjonsstruktur som forårsaker feil ved implementeringen av revenue management hvor opplæring er nevnt som hovedårsaken til utilstrekkelig utføring av arbeidsoppgaver.

Organisasjonsstrukturen må være designet på en slik måte at den fungerer på tvers av avdelinger, både horisontalt og vertikalt. Dette er fordi RM avgjørelser påvirker flere avdelinger samtidig og krever god koordinering for å kunne fungere optimalt og mest hensiktsmessig. I forhold til operasjonell organisering så er det viktig å vurdere ulike strukturer som vil kunne støtte RM på en jevn basis. Et eksempel på struktur for RM på hotell ifølge Talluri og Van Ryzin (2004,625) vil kunne se slik ut:

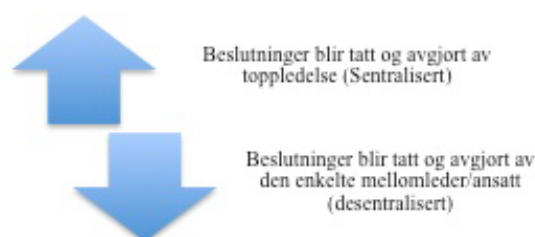


Figur 3.4 RM Arbeidsoppgaver for RM

I eksempelet ovenfor er RM avdelingen delt inn i ulike underavdelinger som tar for seg ulike arbeidsoppgaver. Årsaken til dette er for å minske eventuelle problem og usikkerhet rundt valg av beslutning. Mange bedrifter som praktiserer RM slår ofte sammen avdelingen som styrer priser med avdelingen som styrer tilbudet (inventory control) ettersom prising og RM handler mye om det samme (Talluri og Van Ryzin, 2004,627)

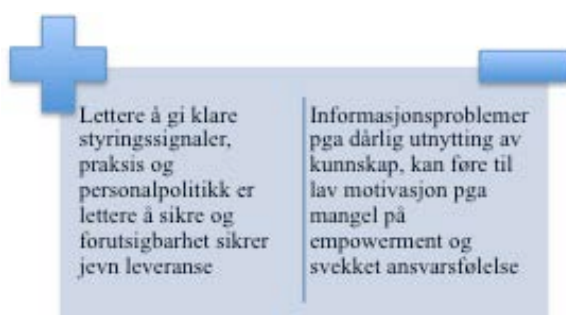
3.5.2 Beslutningsmyndighet

Et nøkkelfelt innenfor organisasjonsstruktur omhandler graden av beslutningsmyndighet og hvordan denne skal plasseres og fordeles internt i organisasjonen. Dette er ofte meget individuelt fra organisasjon til organisasjon. De fleste bruker stort sett begrepene sentralisering og desentralisering for å beskrive og angi på hvilket nivå beslutningsmyndigheten er gitt. Jo flere beslutninger som tas høyere opp i et hierarki jo mer sentralisert er strukturen og motsatt. Ytterpunktene innenfor dette temaet er tydeliggjort i figuren under.



Figur 3.5 Sentralisert - Desentralisert

Det er fordeler og ulemper ved valg av grad av beslutningsmyndighet i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007,81) generaliserer disse fordelene og ulempene for sentralisert beslutningsmyndighet på disse måtene:



Figur 3.6 Sentralisert



Figur 3.7 RM Desentralisert

Som vist så er mange av de positive sidene av sentralisert beslutningsmyndighet de negative sidene ved desentralisert beslutningsmyndighet. Derfor er det viktig for organisasjoner og kartlegge hvilke forhold som påvirker mest og bestemme beslutningsmyndighet ut i fra det. Ofte kan det være nyttig å ha en kombinasjon av de to hvorav noen oppgaver og retningslinjer blir bestemt sentralt og andre mer lokalt, dermed desentralisert. Ledelsens evne, kunnskap og kompetanse vil naturligvis også

ha stor påvirkning på graden organisasjonen desentraliserer beslutningsmyndigheten sin (Jacobsen og Thorsvik 2007,81).

3.5.3 Opplæring

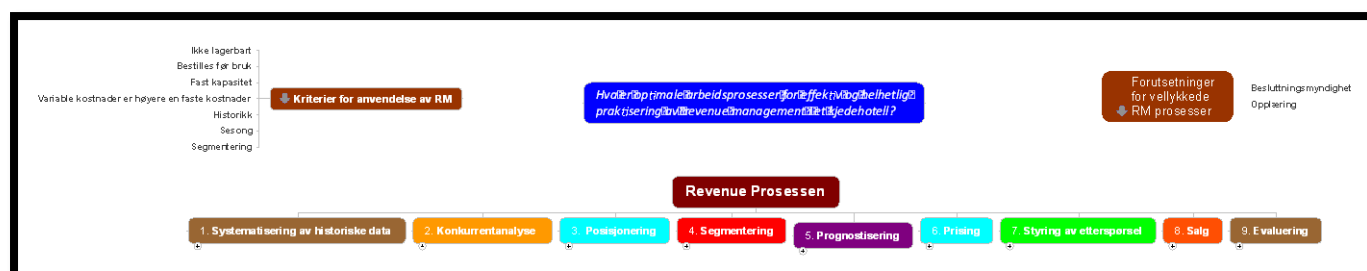
Målet med opplæring er å gi arbeidstakeren de nødvendige kunnskaper og ferdigheter innen for han eller hennes arbeidsbeskrivelse og de skal kunne utføre arbeidsoppgaver og forstå meningen av hvorfor de som arbeidstakere gjør den jobben de gjør.

Opplæringen defineres slik: *”Opplæring er et organisert og planlagt forsøk på å tilføre en person kunnskaper og erfaringer i forhold til et klart definert mål”* (Grimsø 2005, 255).

I store organisasjoner blir det ofte gjennomført opplæringsprogrammer slik at ledelsen kan nå sitt budskap til alle arbeidstakerne på en mer effektiv måte.

Opplæringsprogram kan også være nyttig for å innføre ansatte som allerede har jobbet i en lengre periode i bedriften. I følge Grimsø (2005, 255) må bedriften dekke opplæringsbehovet og det viktigste ved opplæring er at de når målsetningen. Dette gjøres gjennom ulike metoder som f.eks. klasserom undervisning, foredrag, workshops og individuelle oppgaver.

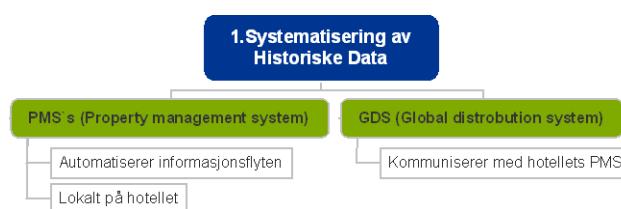
3.6 Revenue prosessen



Figur 3.8 Revenue prosessen

Ovenfor er forskernes foreslåtte Revenue prosess. Hvert enkelt steg er teoretisk forankret men sammenhengen er ikke basert på teori. Hypotese 3 (se kapittel 1.6.3) tar utgangspunkt i at denne sammenhengen er den konkrete rekkefølgen som disse områdene bør jobbes med. I denne delen av oppgaven vil de ulike områdene i prosessen bli forankret i teori.

3.6.1 Steg 1: Systematisering av historiske data



Figur 3.9 Systematisering av historiske data

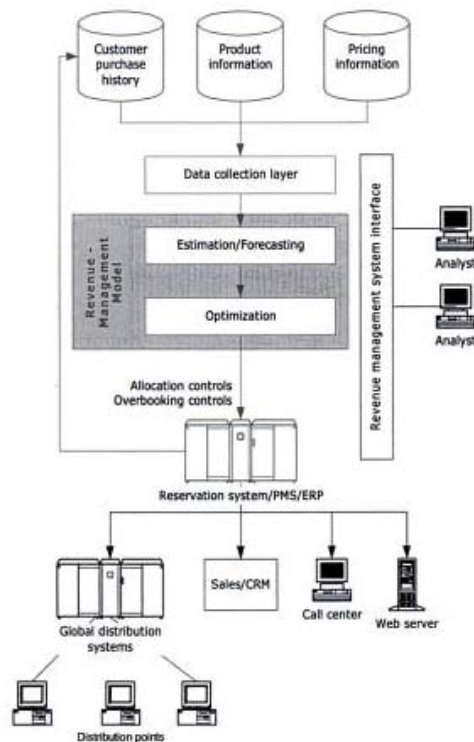
Ifølge Kimes (i, Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9) skal det ligge en del til grunne for å kunne jobbe med Revenue Management. Utfyllende informasjon på etterspørsel og bookingmønster, både på pris og varighet på opphold er nødvendig. Uten historiske data på når gjester booker rom er det nesten umulig å gjøre korrekte prognoser fremover i tid. Hvis de som jobber med og tar beslutninger i forhold til Revenue Management har god oversikt rent historisk når reserverasjoner blir gjort vil det bli enklere å kunne velge hvilke reserverasjoner man skal akseptere og hvilke man skal avslå fremover i tid (Kimes, i Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,10) Revenue Managere benytter seg av systemer som samler inn og lagrer historiske data og nøkkeltall for deretter å implementere og overvåke dette slik at riktige beslutninger kan bli tatt. Det å forsøke og implementere RM i en bedrift som ikke har historiske data organisert kan være en kritisk faktor som vil kunne resultere i unøyaktige og dårlige avgjørelser (Talluri og Van Ryzin 2004,15).

PMS - Property Management System

De fleste kjedehotell har et PMS (Property Management System) som kontrollerer alle reservasjoner som blir gjort på hotellet. Dette systemet hjelper med å automatisere all den informasjonen som skal til for å drive et hotell på den mest optimale måten. Alt fra belastninger i hotellrestauranten til oppdateringer på ankomstene hver dag blir registrert her og sørger for å holde alle som er tilknyttet systemet oppdatert (Talluri og Van Ryzin 2004,529). Et slikt system bør være et naturlig valg for å kunne systematisere all data som et hotell mottar ved en gjests reservasjon og opphold ettersom det er linket mot blant annet alle salgspunkter på hotellet og bo mønsteret til gjesten (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009,108).

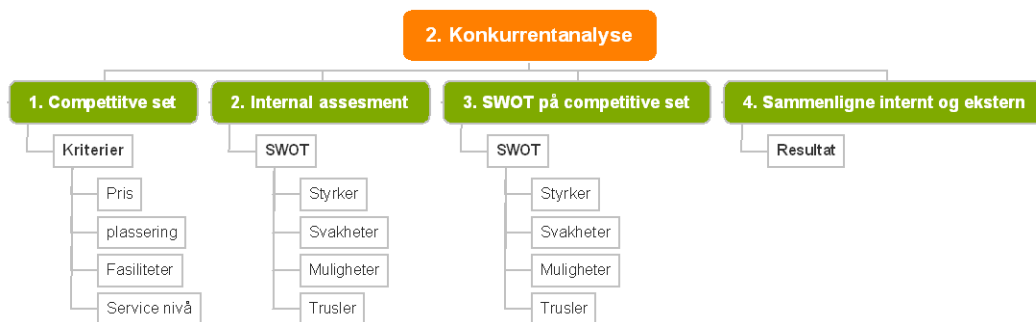
GDS - Global Distribution System

Et PMS er som oftest knyttet opp mot et GDS (Global Distribution System) eller for store hotellkjeder sitt eget globale reservasjonssystem. Større hotellkjeder får ofte de fleste av sine reservasjoner gjennom slike system og de henter inn mye viktig data på når og hvor en reservasjon eller forespørsel blir gjort (Talluri og Van Ryzin 2004,599). Et GDS kommuniserer med hotellets PMS via et eksternt selskap, en ”switch”, som viser GDSet hvilken ledig kapasitet som finnes kan kommunisere tilbake mulige forespørsler fra kunder (Talluri og Van Ryzin 2004,529). Et GDS gir en oversikt over hvilke hoteller som har ledig kapasitet innenfor blant andre ulike romkategorier og interaksjonen mellom et hotell sitt PMS og GDS skjer flere ganger om dagen ut i fra hvor mange som ønsker å booke et hotellrom. I prosessen under ser man en teoretisk framstilling av hvordan en typisk RM prosess fungerer i forhold å ta beslutninger på bakgrunn av at man har systematisert de historiske dataene. Det er Revenue Managere som setter tilgjengelighet og priser ut i fra hva som har blitt tatt tidligere på segmentnivå. I et ovenfra og ned perspektiv samles informasjon, data og nøkkeltall som videre brukes og analyseres for deretter å settes til grunne for prognostiseringen. Utfallet av prognostiseringen setter rammer for tilgjengeligheten og prisingen av produktet.



Figur 3.10 PMS og GDS

3.6.2 Steg 2: Konkurrentanalyse



Figur 3.11 Konkurrentanalyse

Competitive Set

Competitive set er definert som organisasjonens primære konkurrenter. I hotellindustrien konkurrerer hotellene på pris, plassering, fasiliteter og service nivå. De hotellene som konkurrerer på de samme faktorene deles inn i grupper på oftest 4 til 6 hoteller. Det vil si hvis en gjest kommer til et hotell og det hotellet er fullbooket vil gjesten gå til et hotell i det hotellets competitive set. Når hotellene skal velge sitt competitive set er det svært viktig å være realistisk og ærlig med seg selv (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 61).

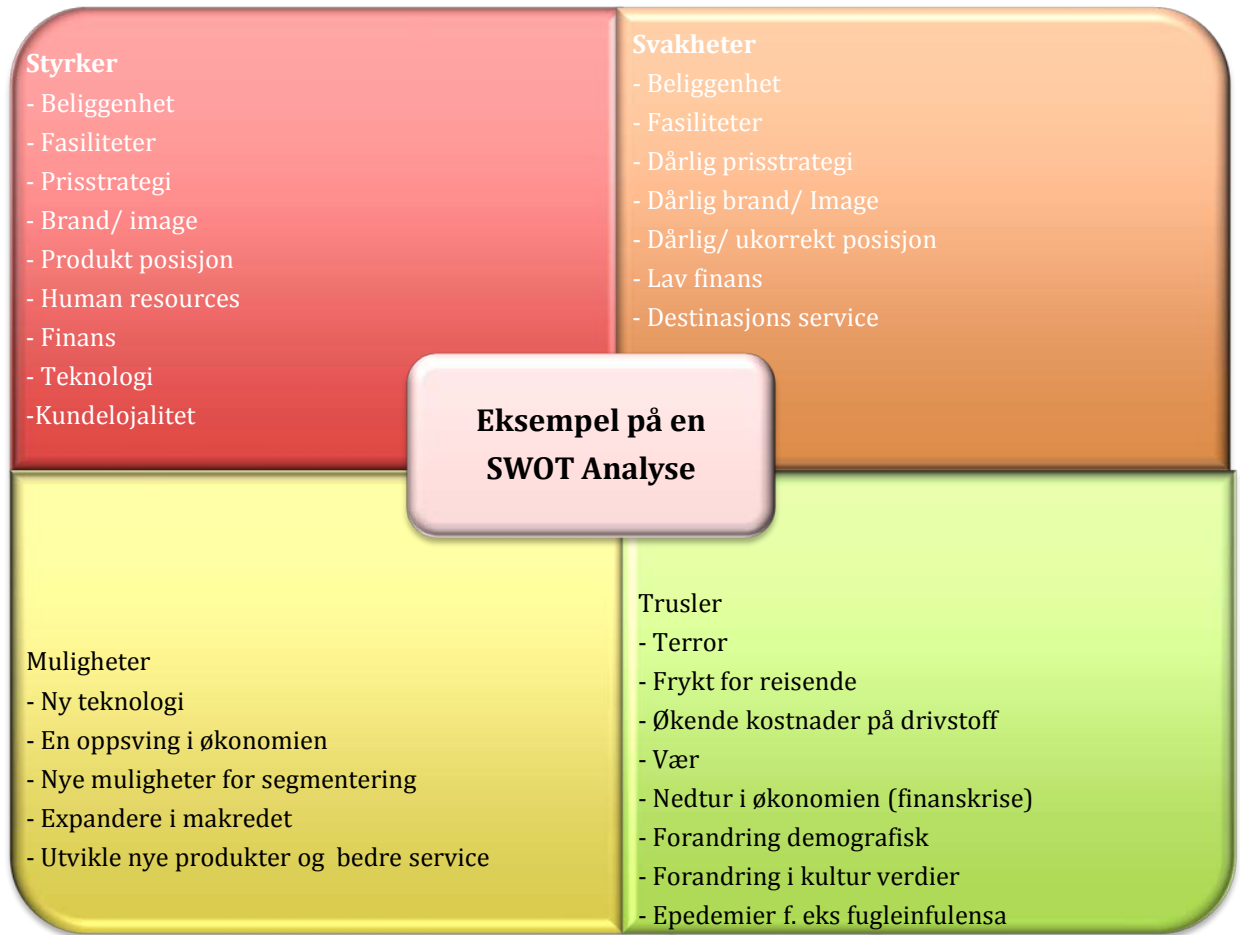
Internal assesment

Et konkurransefortrinn for en organisasjon vil være å gjennomføre en selvvurdering av bedriften. En slik selvvurdering er en intern vurdering av bedriften og er det neste skrittet mot et competitive set for hotellet. Tradisjonelt er det normalt å gjennomføre den interne vurdering igjennom en SWOT analyse der bedriften ser på sine svakheter, styrker, trusler og muligheter. Styrkene og svakhetene er bedriftens interne prosess, men muligheter og trusler analyseres både internt og eksternt (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 64).

SWOT på Competitive Set

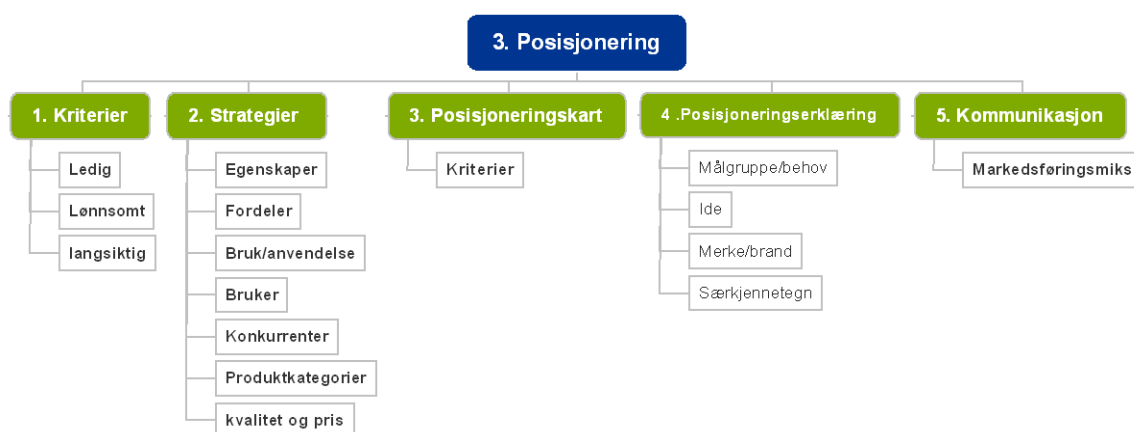
En SWOT analyse er kort fortalt en analyse av en bedrifts styrker og svakheter, internt og ekstern. Når SWOT analysen internt i bedriften er gjennomført er det neste skrittet i prosessen å gjennomføre en SWOT analyse for hotellets fem største konkurrenter. Her lager man som regel en SWOT på hver konkurrent i hotellets Competitive Set. Det er viktig å være klar over at man bruker mer tid på å analysere hver konkurrent enn å gjennomføre en selvvurdering ettersom det tar lengre tid å samle inn både data fra interne og eksterne kilder. Tall og informasjon kan organisasjonen finne ut igjennom forskning på nett og magasiner hvor det aktuelle som regel ligger tilgjengelig. Det vil bli lettere å se hvilke organisasjoner som vil være til en fordel for hotellkjedene og hvilke organisasjoner som vil være en ulempe (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 67).

For å forstå hva en SWOT analyser inneholder og blir benyttet til er det her et eksempel på hvordan en SWOT analyse vil bli gjennomført i en reiselivsorganisasjon (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 64):



Figur 3.12 Eksempel på SWOT analyse

3.6.3 Steg 3: Posisjonering

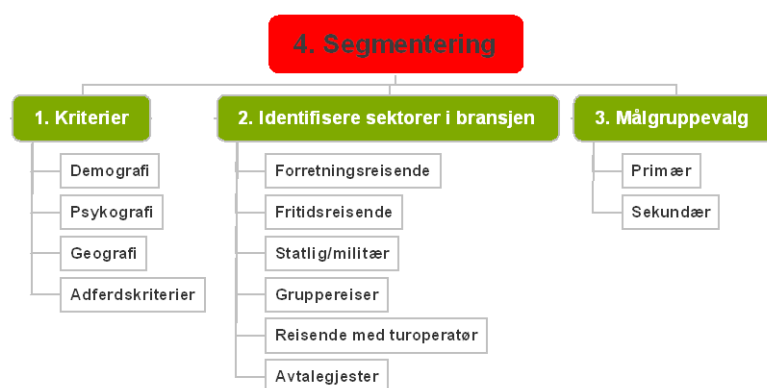


Figur 3.13 Posisjonering

Det å posisjonere seg er en strategisk tilnærming for å nå ut til sine hovedsegment. Dette gjøres ved å utforme bedriftens tilbud slik at sitt produkt virker mer foretrukket enn konkurrerende bedrifter og på den måten kan man befeste sin posisjon i markedet. Å posisjonere seg vil også si at man visualiserer sitt tilbud til forbrukerne slik at de er klar over hvilke fordeler ditt produkt eller tjeneste har i forhold til dine konkurrenter. Merkevarer til et hotell kan sees på fra to vinkler: fra ledelsen og fra kunden. Ledelsen på hotellet eller til den aktuelle merkevaren bør ha en klar formening for hvilken posisjon eller konsept det hotellet/merkevaren skal ha. Det er kritisk at promoteringen og markedsføringen av hotellet/merkevaren blir gjennomført på en slik måte at kunden får en rask innføring i hvorfor det ene hotellet er bedre enn det andre. Til syvende og sist så er det kunden som bestemmer hotellets posisjon (Kotler, Bowen og Makens 2010,213). De viktigste kriteriene for en god posisjon er at den er ledig, lønnsom og langsigtig og det er ulike strategier et hotell kan benytte seg av for å nå en slik posisjon. Noen av disse strategiene innebærer det å posisjonere seg etter egenskaper, fordeler, bruk/anvendelse, bruker, konkurrenter, produkt, kvalitet og pris (Kotler, Bowen og Makens 2010,215-217).

Posisjonering sees ofte i sammenheng med en SWOT-analyse hvor man kartlegger alle styrker, svakheter, muligheter og trusler av bedriften og dets konkurrenter. Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009,69) forklarer posisjonering som både den fysiske og psykiske plasseringen av din tjeneste eller ditt produkt i en kundes mentale oppfatning. De nevner videre at den beste måten å jobbe med posisjonering er å utforme et visuelt posisjoneringskart. På den måten kan man velge ut de kriteriene man ønsker å fremheve og differensiere seg med og finne ut hvor man ligger rent kvalitetsmessig i forhold til noen valgte konkurrenter. Et viktig element i et slikt posisjoneringskart er at man er klar over at oppfattet posisjon internt og reell posisjon for forbrukere ofte kan være forskjellig, noe som påvirker måten man kommuniserer seg utad (Tranter, Stuart-Hill og Parker, 2009,69).

3.6.4 Steg 4: Segmentering



Figur 3.14 Segmentering

I en segmenteringsprosess deles markedet i mindre spesifikke segmenter. I hotellbransjen er den vanligste metoden å dele inn i forretningsreisende og fritidsreisene. For små bedrifter kan det holde og dele markedet inn i to, men større bedrifter bør segmentere markedet grundigere (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 43). Teorien forklarer at man skal dele segmentering inn i demografi, geografi, psykografi og atferds kriterier. Disse fire formene av segmentering beskriver ulike kriterier som benyttes for å finne bedriftens målgrupper/ kundegrupper.

Geografiske kriterier

Ved geografisk segmentering deler vi markedet inn etter geografiske områder som kan være nasjoner, fylker og kommuner. Kriterier som blir brukt er avhengige av hotellets karakter, hvilke behov for informasjon beslutningstakeren har og kundens atferd knyttet til kjøp og bruk (Ellingsen og Rosendahl 2001, 92). I reiselivet er det vanlig å beskrive geografisk kriterier og kan dermed segmentere etter hvor gjesten kommer fra basert på nasjonale, fylkeskommunale eller kommunale kriterier. For hoteller vil det være naturlig å rekruttere kunder som ikke tilhører den kommunen og fylket hotellet befinner seg i.

Demografisk kriterier

Demografi er et studie som beskriver egenskaper til en populasjon. I reiselivssammenheng er demografiske beskrivelser av markedet vanlig. Det er egenskaper som: alder, kjønn, sivilstatus, utdanning, familiestørrelse og inntekt (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 43). Hoteller og andre reiselivsbedrifter

segmenterer ofte markedet etter alder fordi kunder med ulik alder vil ha ulike behov og har som oftest ikke lik inntekt (Ellingsen og Rosendahl 2001, 93).

Reiselivsbedrifter bryter ofte opp forretningsreisende og fritidsreisene inn i undersegmenter som individuelle bestillinger og gruppebestillinger.

Psykografisk kriterier

Psykografisk segmentering skal hjelpe en hotellkjede med å få en dypere innsikt i hvordan forbrukere tenker, føler, lever og handler i forbindelse med et kjøp av et hotellrom. Psykografisk segmentering kan i visse tilfeller beskrive forskjeller mellom ulike forbrukergrupper og dermed gi en økt bevisstgjøring og kunnskap som gir mer effektiv markedsføring. I denne delen av prosessen fremkommer forskjeller mellom personer innenfor samme demografiske gruppe. Psykografisk segmentering kan gi svar på hvorfor folk velger akkurat det bestemte hotellet og ikke et annet (Rosendahl og Ellingsen 2001, 94).

Atferds kriterier

Atferds kriterier segmenterer hvilket forbruk og lojalitet gjester har til et hotell. Denne informasjonen finnes ofte i historiske data som er tilgjengelig for bedriften. Denne informasjonen skal være lett å forstå og den skal fortelle oss om forbrukerens nåværende preferanser og atferd. Kriterier for forbruk og lojalitet hjelper hotellkjeden med å forstå den demografiske segmenteringen. Dette fører til en inndeling hvor man grupperer forbrukerne etter hvor mye de kjøper. Segmentering av lojalitet er en viktig og mer vanlig form for segmentering. Dette er en storsatsing for mange hoteller i dagens marked hvor de hele tiden fornyer seg mot sine lojalitetsprogrammer (Ellingsen og Rosendahl 2001, 103).

Identifisere ulike sektorer i bransjen

I følge Tranter, Stuart- Hill og Parker (2009, 44) kan hotellmarkedet deles inn i 7 ulike sektor som er segmenter for et fullservice hotell. Dette er ulike segmenter som kan være aktuelle som hotellets primær- og sekundærmålgruppe.

Forretningsreisende som reiser alene, betaler gjerne høy eller full pris for hotellrommet. I noen hotellresepsjoner er det vanlig å holde igjen rom til en høy pris og selge dem til walk-ins (som er gjester som ikke har en reservasjon), som ofte kan være en forretningsreisende som er villig til å betale den høye prisen.

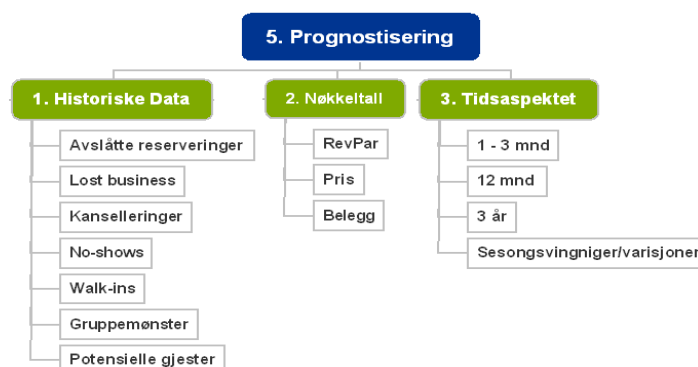
Forretningsreisende som bor ofte på hotell har som regel et lojalitetskort (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 44). I følge Alan T. Stutts (2001, 14-15) må kurs- og konferanse hotellene være i stand til å ta i mot store grupper som skal arrangere eller delta på konferanser og som igjen fører til at en stor del av belegget er forretningsreisende. Dette er gjester som krever full-service hoteller med utvalg av fasiliteter som for eksempel: restauranter, minibar og treningsrom. Dette segmentet har ført til vekst blant resorter som tilbyr konferanseavdelinger. Ettersom det ofte er manglende tilbud rundt hotellene må hotellene ha nok fasiliteter til å tilfredsstille sine gjester. Ferie- og fritidsreisene er ofte enslige, par eller familier som skal benytte seg av hotellet i ferien eller på fritiden og som naturligvis ikke er på en forretningsreise. Fritidsreisene betaler som regel full pris men benytter seg gjerne av pakkepriser. Dette segmentet er gjerne interessert i fasilitetene rundt og til hotellet, restauranter, show, basseng og har ofte reservasjoner i forbindelse med helger (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 44). Statlige eller militæret er segmenter som reiser individuelt på statens eller forsvarrets regning. Dette er personer som jobber på spesielle prosjekter for staten, regjeringen, eller militær. I Skandinavia er det ikke gitt at alle hoteller har rabatterte avtaler med staten og forvaret, men de store kjedene har som oftest det (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009).

Avtalegjester har en bestemt pris, som ikke endrer seg ved høyere eller lavere belegg. Dette er også gjester som kan ha ulike fordeler på hotellet og er gjester som ofte bor på hotellet. Reisende med turoperatører reiser ofte med fly og kan dermed få en pakkepris med turoperatøren med fly og hotell til en pris (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009).

Valg av målgrupper

Etter å ha segmentert og identifisert ulike sektorer i bransjen må hotellet velge de segmentene de ønsker å påvirke og tilpasse seg. Segmentene som bedriften velger blir bedriftens målgrupper. Det er fire forhold som påvirker valg av målgruppe: størrelse og vekst, strukturelle forhold i segmentet, mål og bedriftens ressurser og kapasitet (Ellingsen og Rosendahl 2001, 107).

3.6.5 Steg 5: Prognostisering



Figur 3.15 Prognostisering

Historiske data

Historiske data er en viktig faktor for forståelsen av effektiviteten av bookingprosessen. Hotellet kan for eksempel gå tilbake i systemet å se hvordan bookingbildet av hotellet var på samme tid året før og se om den tiden av året var en populær periode å bo på hotell. I følge Tranter, Stuart- Hill og Parker (2009, 93) er det syv faktorer innenfor historiske data som påvirker prognosene til bookingprosessen: Denials and Regrets, tapt inntekt, kanselleringer, NO-shows, Walk-ins, gruppeankomster og potensielle gjester.

Denials er når hotellet må avslå gjester på grunn av fullbooket hotell eller at hotellet har kun suiter igjen når gjesten skal ha et standard rom. Regrets er når en potensiell gjest avslår hotellet på grunn av for høy pris på det rommet den ønsker å kjøpe. Tapt inntekt er når en potensielle gjest velger et annet hotell på grunn av hotellets produkt ellers service. Kanselleringer er reserverasjoner som er bestilt men avbestilt før ankomstdag. No-shows er reserverasjoner som ikke ankommer hotellet ved reservert ankomstdag men blir belastet for oppholdet. Walk-ins er gjester som ankommer hotellet uten reserverasjon, men ønsker å bestille et rom.

Gruppeankomster handler om hvor lenge en gruppe vil bo på hotellet, hvilke fasiliteter de vil benytte seg av og hvordan bo mønsteret til gruppen er.

Potensielle gjesters er gjester som er på vei til et annet sted og hotellet denne gjesten bor på ved det tidspunktet ikke er det endelige ankomststedet.

Nøkkeltall

Prognostisering er en prosess for å estimere, kalkulere og se på hotellets mulige tilstand i fremtiden. I starten av en prognostiseringsprosess må hotellets revenue manager få et overblikk i dagens etterspørsel i markedet. Dette gjøres ved å se på hvilke hendelser eller årsaker til hvorfor individer skal oppholde seg akkurat på det bestemte stedet. Typiske etterspørselsgeneratorer kan være bedriftskontorer, konvensjonssenter, sports arenaer, møtesamlinger, resort og andre steder arrangementer blir gjennomført. Det å ha en kunnskap om hva som skjer i nærområdet rundt hotellet kan gi hotellet en anelse om hvilke perioder hotellet kan ha et høyere belegg. Prognostisering er ifølge Jobber og Lancaster (2009, 52) et nøkkelområde for å kunne forutse markedet og på den måten oppnå den mest optimale omsetningen fra dette framtidige markedet. Prognostisering handler i all hovedsak om å planlegge framover i tid slik at man kan nå de målene som blir satt ut i fra hva man tror blir sluttsalget. Bakgrunn for å gjennomføre prognostisering er å se i tidligere nøkkeltall fra perioder på samme tid året før. En dårlig sesong samme tid i fjor, altså en skuldersesong, gir Revenue Managere en sjanse til å undersøke hvilke tiltak som kan gjennomføres og hva hotellet kan forvente seg av belegg, RevPAR og pris (Tranter, Stuart- Hill og Parker, 91).

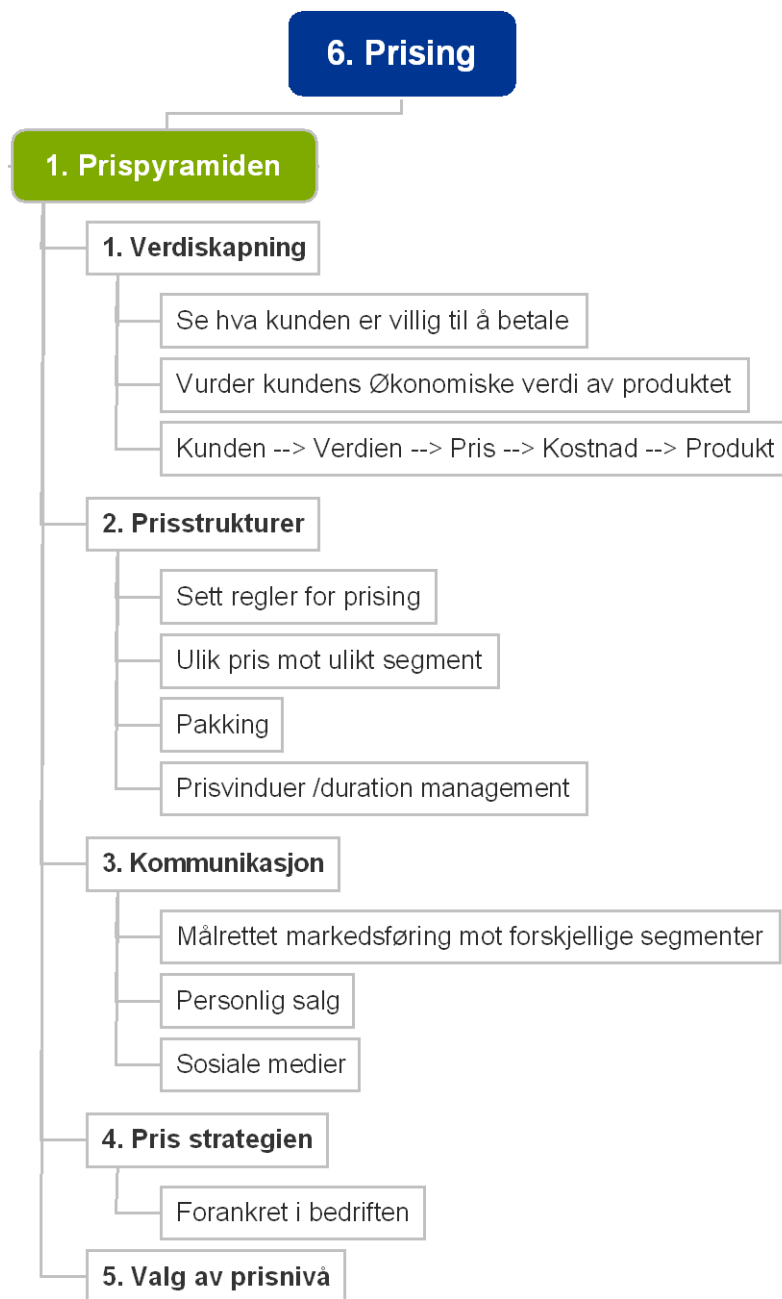
Tidsaspektet

Prognostiseringsperioden er av størst betydning for budsjetteringene noe som også er viktig for salg. Her bør man, ifølge Jobber og Lancaster (2006, 461), ha laget seg et realistisk bilde av markedet framover slik at man kan møte en antatt etterspørsel på en lønnsom måte. Prognostiseringsperioder som går over tre år eller lenger fram i tid er ansvarsområder som bør besluttes sentralt eller av salgspersonell og Revenue Manager som sitter på viktig informasjon. Alt fra politiske beslutninger til økonomiske trender er relevante i et slik prognostisering. Prognostisering kan deles opp i tre deler ut i fra hvor kortsiktige og langsiktige de er:



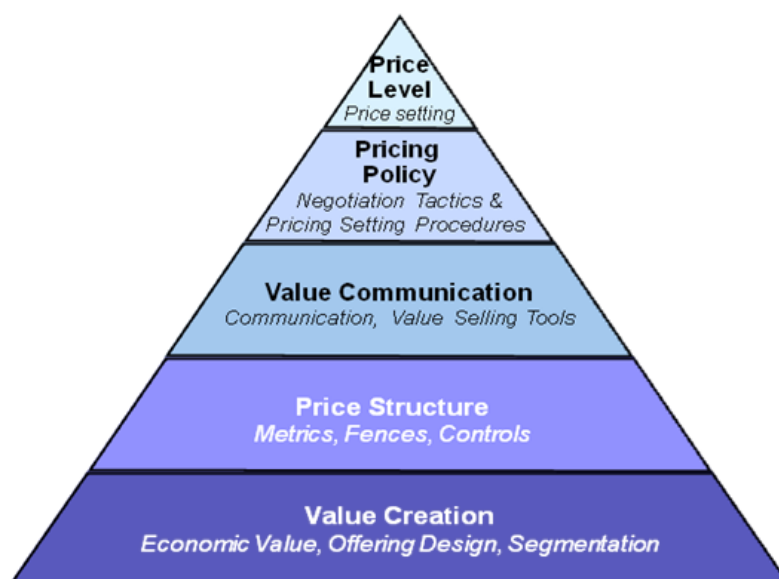
Figur 3.16: Prognostiseringsperioder

3.6.6 Steg 6: Prising



Figur 3.17 Pris prosess

Prispyramiden



Figur 3.18 The Strategic Price Pyramide Hogan, Nagle og Zale (2011)

Verdiskapning – Value Creation

Terminologien verdi satt i sammenheng med prisstrategien kalles bytteverdi eller økonomisk verdi. Økonomisk verdi avhenger av hvilke alternativer kunden har tilgjengelig for å tilfredsstille et og samme behov. Det er svært få som vil betale 40kr for en cola selv om bruksverdien er over 100 kr på en varm sommerdag. Dette er fordi de vet at markedet kan tilby alternativer til en mye lavere pris. På en annen side så er det som oftest en liten del av segmentet som alltid ønsker å handle til lavest mulig pris. Hvis en selger på stranden tilbyr en cola til 40 kr ville sannsynligvis mange kjøpt fordi de ser verdien av å ikke flytte på seg selv om de vet at det finnes billigere alternativer kun en kort gåtur unna. Dette er på grunn av at selgeren tilbyr et differensiert produkttilbud verdt mer enn alternativet for noen segmenter. Hvor mye høyere verdien avhenger av den økonomiske verdien kunden setter på å slippe å reise seg. De kjennetegnes av at de ønsker å betale mye for å slippe bryderiet. For de som ikke har noe imot å gå til en kiosk for å betale mindre må selgeren differensiere tilbudet på en annen måte.

Differanseverdien kan deles inn i to former: Pengeverdi og psykologisk verdi. Pengeverdi representerer innsparing av kostnader eller inntekten kunden påbeløper seg ved å kjøpe produktet. Denne typen verdi er mest vanlig i handel mellom bedrifter. Den psykologiske verdien omhandler måten et produkt danner en følelse av tilfredshet hos kunden. Hogan, Nagle og Zale (2011, 34) mener at det er mange produkter som skaper mer psykologisk verdi enn pengeverdi fordi de er designet for å skape en følelse av tilfredshet og prestisje.

Formelt sett blir produktets totale økonomiske verdi regnet ut basert på kundens beste alternativ, i tillegg til verdien av måten alternativet differensierer seg på.

En av de viktigste faktorene som driver kundens valg og villighet til å betale er de alternative produktene kunden vurderer å kjøpe. På grunn av at konkurrentenes prissetting er så viktig i en kjøpsituasjon vil estimeringen av den økonomiske verdien basere seg på prisen til konkurrentene. Ikke nødvendigvis bruksverdien som isteden fungerer som en referanseverdi. For en forretningsreisende vil referanseverdien være prisen for det nest beste rom alternativet i byen med fordring om at servicenivået er akseptabelt. Det er i tillegg viktig å huske på at det i enkelte tilfeller ikke er en konkurrent som tilbyr et alternativ men kunden selv som utarbeider alternativer som er bedre for dem. Som for eksempel å overnatte hos en venn fremfor et hotell. Det er viktig at en effektiv verdiestimering tar for seg de mest aktuelle utgangspunktene for verdi hos kunden eller segmentet. (Hogan, Nagle og Zale 2011, 34-37)

Kostprising versus verdibasert prising

Det blir stadig gjentatt at verdien av et produkt eller tjeneste er hva kunden er villig til å betale. Ifølge Hogan, Nagle og Zale (2011, 23) er dette ofte feil fordi det stadig skjer at noen betaler for noe som skuffer når det blir brukt. Det vil si at de ikke har fått god nok verdi for pengene. Resultatet blir at de ikke vil gjenta kjøpet og samtidig oppfordrer andre til å unngå å gjøre samme feil. Det er dessverre ofte slik at de bedriftene som er kapable og har teknologien til å skape verdi ofte mislykkes i å konvertere verdien til å være verdifullt for kunden.

Figuren under viser hva som leder mange bedrifter til å produsere produkter med god kvalitet, men lav kunde verdi. Utviklingsavdelingen designer og produserer et produkt som de mener er ”bedre”. Underveis i prosessen investerer de i produktet ved å legge til funksjoner og servicetilbud som vil øke kostnaden på produksjonen.

Økonomiavdelingen vil deretter legge sammen alle kostnader for å utarbeide et ønsket prisnivå. Det er først på dette nivået markedsavdelingen vil måtte forsøke å bevise at graden av verdi i produktet er høy nok til å forsvare en høyere pris ovenfor kunden. Enkelte ganger fungerer det men som regel er det en mindre andel av det ønskede markedet som fortsatt ser verdien i å kjøpe produktet.



Figur 3.19 Kostbasert prising (Hogan, Nagle og Zale 2011)

De gangene som kostbasert prising viser seg å være ineffektiv vil enkelte ledere tillate en viss fleksibilitet i prisnivået. Selv om dette kan være med på å minimere skaden vil ikke denne løsningen hjelpe over tid fordi overskuddet på produktet minker da kostnaden forblir den samme. Økonomiavdelingen vil legge skylden på marked for å sette ned prisen og marked legger skylden på økonomi for å overskride kostnadene. Samtidig vil kundene bli belønnet i form av rabatt selv om mange ser verdien i å betale den ønskede prisen. Løsningen på et slikt problem er svært omfattende. Det omhandler å snu hele prosessen rundt og begynne med kunden. Den ønskede prisen er basert på et estimat av verdien av tillagte funksjoner og servicetjenester sett i forhold til konkurrentenes alternativer samt hvor store andeler av det segmenterte markedet som kan se verdien i å betale den ønskede prisen. Økonomiavdelingens jobb blir derfor ikke å kreve at prisen skal dekke alle kostnader men at kostnadene kun skal påbeløpe for å lage de produktene som kan prises med overskudd basert på kundenes oppfattede verdi (Hogan, Nagle og Zale 2011, 23-25).



Figur 3.20 Verdibasert prising (Hogan, Nagle og Zale 2011)

Prisstrukturen

Når utviklingen av produktet eller tjenesten med en viss verdi for kunden er gjennomført må man fastslå hvordan bedriften kan hente ut et overskudd basert på verdien i volum og margin. Utfordringen her er at kunden verdsetter produktet forskjellig med grunnlag i muligheten til å betale, forskjellige preferanser og hva produktet skal brukes til. Hvis en bedriften forsøker å tilfredsstille alle kundene med kun en pris vil dette gi enkelte kunder muligheten til å kjøpe et produkt til en lavere pris hva de i utgangspunktet var villig til å betale. Samtidig som det vil ekskludere de kundene som er villige til å kjøpe produktet til en pris som ville bidratt til å dekke de variable kostnadene. Derfor menes det at en fast pris på et produkt sjelden skaper et overskudd (Hogan, Nagle og Zale 2011, 63).

Ved å utarbeide mer enn én pakkeløsning designet til å appellere til forskjellige segmenter kan bedriften få flere av de tidligere nevnte fordelene samt de økonomiske fordelene ved segmentering. Det viser seg at det er lønnsomt å sette sammen ”sportspakker” eller ”luksuspakker” til en fast pris fordi svært få kunder kun vil ha en del av pakken uten å sette verdi på resten. Få salg er tapt i forhold til hvor effektiv en slik pakkeløsning er.

Bedriften kan som regel ha en høyere profitt ved sette sammen og prise en pakkeløsning enn ved å sette en pris på hver enkelt tilleggsløsning og service hvis det eksisterer en sammenheng i tjenestene som blir pakket. Dette fordi det kan settes en høyere verdibasert pris til hvert enkelt segment.

I prinsippet kan man maksimere inntekten fra tre segmenter med en pakke som inneholder tre forskjellige elementer hvor hvert element er verdsatt høyt hos en av segmentene (Hogan, Nagle og Zale 2011,66-69).

Kommunikasjon av Pris

Selv om det er enkelt å forstå hvordan verdien kan påvirkes, spesielt den oppfattede verdien, så er det enkelt å tro at pris er ren data og skulle være relativt enkelt å kommunisere samt å sammenligne. Men studier viser at kunden ikke nødvendigvis vurderer priser logisk. Kunden kan vurdere en pris forskjellig etter hvordan den er kommunisert. Det er i hovedsak 2 aspekter av prisoppfattelse: proporsjonale prisevalueringer og referansepriser. Proporsjonale prisevalueringer handler om kunder evaluerer pris basert på de proporsjonale differansene på et produkt selv om antall kroner de ville spart er nøyaktig den samme som vil si at jo høyere prisen på for eksempel et hotellrom er jo mindre blir villigheten til å spare den samme proporsjonale summen. Et eksempel er et fullservice hotell som setter opp sine priser hver sjette måned over en tre års periode uten at kundene reagerer, når konkurrenten ser dette så setter de opp prisene sine og kundene reagerer. En referansepris er det en kunde ser på som en rimelig og rettferdig pris for et produkt. En måte markedet kan påvirke referanseprisen til kunden er å foreslå potensielle referansepunkter. For eksempel så kan referanseprisen økes ved at selgeren kan kommunisere en før pris som er høyere en nå prisen. Før 999,- nå 799,- eller at konkurrenten har en høyere pris, de tar 999,- vi tar 799. Det viser seg at når kunden former sine referansepriser er det den prisen de så først som betyr mest i kjøpsavgjørelsen (Hogan, Nagle og Zale 2011, 103-108)

Regler for prising

Proessen for å utvikle gode og presise regler for prisingen i bedriften handler om å behandle alle forespørsler om endring av pris. Som igjen gir muligheten til å lage eller endre en regel som kan bli mye brukt i fremtiden. Jo flere forespørsler jo større er sjansen for at en policy trenger en form for endring. Det handler om å endre reglene til det bedre så fort som mulig slik at bedriften kan lære opp kunden til å forstå og leve opp til de reglene som er satt. Å opprette en policy uten unntak er nøkkelen for å oppnå en høyest mulig profitt. Ideelt sett skal reglene være transparente, konsise og de skal gi bedriften mulighet til å jobbe proaktivt i prisingen sin. Et eksempel på dette er flyselskapene. De har lenge jobbet med regler som sier klart i fra at prisene kun er lave hvis kunden bestiller lang tid i forveien, at de tar betalt for eventuelle endringer og at det er ikke lov til å endre navn på billetten.

Det blir oppfattet som urettferdig men kundene godtar det fordi de vet hva reglene er i forkant (Hogan, Nagle og Zale 2011,115-116).

Valg av prisnivå

Målet med valg av prisnivået er å sette en pris med maksimal profitt ved å finne den riktige andelen av differensiert verdi i de forskjellige segmentene. Prosessen krever at lederne setter av nok tid til hvert steg slik at analysen inneholder den informasjonen som kreves for å fatte riktig avgjørelse. (Hogan, Nagle og Zale 2011,135)

Det er svært få markedsmessige tiltak som påvirker kundene mer en prisen. Det er avgjørende at prisnivået blir satt på en måte som gjør at bedriften kan avansere og utvikle seg i markedet i forhold til bedriftens mål og visjon. (Hogan, Nagle og Zale 2011,141)

3.6.7 Steg 7: Styring av etterspørsel



Figur 3.21 Styring av etterspørsel

Tilgjengelig kapasitet

I hotellbransjen er kapasitet plass vi referer til som gjesterom, møterom, og restaurantstoler. Hotell og flybransjen de industriene som benytter seg i høy grad av yield management. Det gjør hotellene for å få maksimalt utbytte av forventet inntekt som gjøres gjennom å fordele kapasiteten mellom markedssegmenter (Ingold m.fl 2000). For å kunne gjennomføre og vite hvilken kapasitet hotellet har å tilby må hotellet følge gode prognoser og følge tempoet på bookingprosessen. Å tilpasse kapasitet med etterspørselen er en stor utfordring for de fleste organisasjoner.

Organisasjoner forandrer ofte deres kapasitet for å møte etterspørselen. De legger til

flere stoler i restauranten eller tilbyr flere rom og bygger om til et større lokale. De fleste løsningene for å møte den overflødige etterspørselen kan være å kreve betydelige investeringer og er en langsiktig løsning for å matche kapasiteten med etterspørselen. Den kortsiktige løsningen som oftest innføres for å tilfredsstille den overflødige etterspørselen kan være å leie ekstra fasiliteter ved et stort arrangement eller konferanse. Å styre kapasiteten kan på kortsikt ha størst betydning for å tilby hva kunden ønsker samt å tilby produkter og tjenester utover det som er standard op hotellet (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 139).

Analysen av distribusjonskanaler

Det første skrittet ved valg av en distribusjonskanal er å gjennomgå bedriftstallene. En organisasjon bør gå igjennom bedriftens produksjon, bidrag og kostnadsanalyser for hver kanal for distribusjon under vurdering. Dette inkluderer både elektroniske og ikke elektroniske kanaler. Organisasjoner må forstå de ulike nivåene av produksjon hver kanal vil utgjøre og hvor stor de ulike kostnadene er per distribusjonskanal. Dette er en svært viktig faktor for valg av distribusjonskanal og hvor kundene velger å kjøpe hotellrom (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 110).

Optimal gjestemiks

For å kunne styre etterspørselen til hotellet må det styres etter hvilke grupper og å segmenter hotellet ønsker. Til dette referer vi til vårt tidligere teorigapittel om segmentering.

Valg av strategier

Overbooking, som er en strategi for å styre etterspørselen, handler om å ha en økende kapasitetsutnyttelse i et reservasjonssystem. Ved overbooking er fokuset på å fylle hele hotellet til 100 % belegg fremfor å optimalisere gjestemiksen på hotellet. Overbooking er i historisk forstand den eldste og en av de mest suksessfulle strategiene innenfor Revenue Management. Spesielt i flybransjen blir overbookingsstrategier benyttet svært aktivt. I flybransjen kan selskapene ha opptil 50 % kansellinger eller No- shows per flygning. Selv om overbookingen er en effektiv måte for hotell- og flyindustrien å gjennomføre RM har det også sine negative innvirkninger på organisasjonens service. Det har en negativ effekt på kunderelasjoner og bedriftens troverdighet. Derfor er det viktig at bedriften

kontrollerer reserverasjoner med historiske data for å balansere risiko av servicesvikt mot å øke salget på hotellet (Kalyan T. Talluri og Garrett J. Van Ryzin 2004,129).

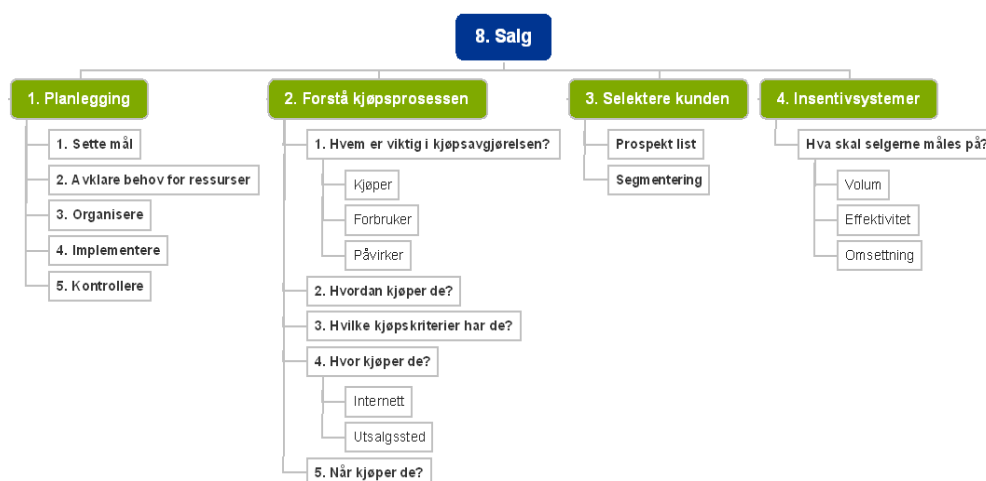
Strategisk prising

Strategisk prising henvises til forrige kapittel angående prising. I det kapitelet er det skrevet om prising og strategiske måten å sette den riktige prisen.

Rabatt – Kampanjer

Rabatteringer var det første kunden assosierte med Revenue Management. Rabatt defineres som å tilby mulige kunder et spesielt redusert pristilbud. Hovedgrunnen for at hotellbransjen tilbyr rabatterte pris er for å kunne styre volumet i eventuelle nedgangstider. Hoteller tilbyr også ofte rabatterte pris til avtalekunder som har et høyt antall overnattinger på hotellet. Rabatterte tilbud skaper ikke alene en etterspørsel i markedet den finnes allerede, men den kan føre til en konkurranse innenfor hotellets ”competitive set”. Det er derfor viktig at hotellene etablerer en rabattpolitikk basert på etterspørsel per segment, per dato og per produkt eller service. Selv om rabatteringer er en effektiv måte å øke volumet i lavsesonger er det ikke en gunstig måte å praktisere eller gjennomføre optimal Revenue Management. Det er lettere å sette ned en pris og desto vanskeligere å sette den opp igjen (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2009, 131).

3.6.8 Steg 8: Salg



Figur 3.22 Salgsprosess

Planlegging av salg

For å kunne være effektivt må salgsaktivitetene være godt planlagt. For å være sikker på at de komplementerer fremfor å konkurrere med andre markedsaktiviteter. En god slags strategi kan gjenkjennes ved at den er gjennomsyret i visjonen og alle andre viktige markedsstrategier i bedriften.

Planleggingen er en stegvis prosess i hovedsakelig fem deler. Sette mål, avklaring av ressursbehov, organisering, implementering og kontroll.

Prosesen kan forklares visuelt ved å sammenligne den med et sentralvarmesystem i en bygning. Først må man fastslå hvilken temperatur som er ønskelig i hvert rom (sette mål), og deretter hvilke prosedyrer som må igangsettes for å nå ønsket temperatur (ressursbehov). Når prosedyrene er gjenkjent må de settes i riktig rekkefølge for å være optimale og nå riktig temperatur (organisering). På dette tidspunktet kan systemet startes og prosedyrene settes i gang (implementering). Det siste som må gjøres er å kontrollere om den ønskede temperaturen er oppnådd eller ikke. Hvis ikke må prosessen begynne på nytt for å gjenkjenne hva som må endres før å nå målet (Kontroll) (Jobber og Lancaster 2009,46)

Forståelse av kjøpsprosessen

1. Hvem er viktig i kjøpsavgjørelsen?

For mange kunder er kjøpsprosessen individuell men i enkelte sammenhenger opererer de som tar avgjørelsen som et team, for eksempel i en husholdning. I en slik situasjon er det mange som har en innvirkning på kjøpsavgjørelsen og de innehar som regel opptil fem forskjellige roller:

1. **Initiativtakeren:** er personen som begynner prosessen med å vurdere et kjøp. Det er her det meste av informasjonen blir innhentet for å hjelpe avgjørelsen.
2. **Påvirkeren:** er personen som forsøker å overbevise de andre i gruppen om utfallet av avgjørelsen. Dette er personen som samler inn data med hensikt i å bruke personlige kriterier for å endre avgjørelsen.
3. **Avgjøreren:** den personen med makten og den finansielle autoriteten til å bestemme hvilket produkt som skal kjøpes.
4. **Kjøperen:** det er personen som gjennomfører selve handelen. Den som ringer forhandleren, går i butikken, gjennomfører kjøpet og organiserer leveringingen.
5. **Brukeren:** den faktiske brukeren av produktet.

En person kan inneha flere roller når kjøpsprosessen skal gjennomføres. Hvis det for eksempel skal kjøpes et leketøy så er barnet initiativtakeren og påvirkeren til foreldrene som er den som avgjør. En av foreldrene kan være kjøperen mens barnet er brukeren. Det er derfor flere områder en selger må se til for å kunne gjennomføre et vellykket salg.

2. Hvordan kjøper de?

Adferds forskere ser på kjøpsavgjørelsen som en problemløsende eller en behovsavklarende prosess. Og prosessen er som følger:

1. Behovs identifisering
2. Innsamling av informasjon
3. Evaluering av alternativer
4. Valg av løsning
5. Evaluering av valget

3. Hvilke kjøpskriterier har de?

Kriteriene for valget er de varierende funksjonene og fordelene kunden tar i bruk for å evaluere produktene og deres servicegrad. Kriteriene utgjør grunnlaget for om kunden ønsker å kjøpe et merke framfor et annet. De forskjellige medlemmene av ”kjøpsteamet” har sannsynligvis forskjellige meninger om hva som er de viktigste kriteriene. En tenåring kan ha image som viktigste kriterier ved kjøp av sko, mens foreldrene kan ha pris. Kriteriene kan i all hovedsak deles inn i tre hovedgrupper: økonomiske, sosiale og personlige. De økonomiske kriteriene innebærer ytelse, pålitelighet og pris. De sosiale kriteriene omhandler status og ønsket om sosialt innpass. Eksempler på dette er mote og sosiale normer. De personlige kriteriene gjelder hvordan produktet eller servicen relaterer seg til individet psykologisk. Et svært viktig tema i den sammenheng er selvbilde, som er måten vi ser på oss selv. Selgere og markedsførere er avhengig av å forstå hvilke kriterier som gjelder når kunden skal evaluere produkter og servicetjenester. En slik kunnskap gjør det mulig for selgere å skreddersy fremgangsmåten til hver enkelt kunde (Jobber og Lancaster 2009, 80-85).

Selektene kunden – Prospecting

Prospecting omhandler søken etter kunder som hittil ikke har benyttet seg av bedriftens produkter eller service tjenester. Et mulig problem omhandler salgspersoner som har vært ansatt i det samme selskapet i mange år er at de har etablert faste kunder som de henvender seg til fremfor nye kunder. Det er selvsagt mer komfortabelt for en selger å ringe en gammel kjent kunde men ofte er det slik at en jevn økning i salg avhenger av prospecting (Jobber og Lancaster 2009,227).

Kilden til prospekter:

1. Nåværende kunder

Mange nye prospekter kan innhentes ved å spørre de nåværende fornøyde kundene om de vet om noen andre potensielle kunder. Når navnene til de potensielle kundene er samlet inn kan selgeren spørre den nåværende kunden om han/hun vil stille sitt navn til disposisjon som referanse.

2. Handelsorganisasjoner

En tillitsverdig handelsorganisasjon kan vise seg å være svært viktig når det søkes etter nye prospekter. De innehar som regel informasjon som omhandler potensielle kunder organisert etter hva produktgrupper som er kjent i markedet. Dette kan i tillegg være en god indikator på markedsstørrelsen.

3. Henvendelser

Henvendelser fremkommer som en naturlig konsekvens av det å drive forretninger. Fornøyde kunder kan ved hjelp av word-of-mouth skape henvendelser fra varme prospekter.

4. Pressen og internett

Markedsføring og artikler kan bidra med ideer til potensielt nye kunder. Artikler kan avsløre nye spredningsplaner eller ansettelse av nye ansatte som igjen kan bety at enkelte bedrifter plutselig kan bli en potensiell kunde.

5. Kalde telefoner

Innebærer å ta kontakt med helt nye potensielle kunder uten noen tidligere kontakt. Selv om dette er mye brukt i enkelte former for salg slik som telefonsalg, så kan dette være en svært frustrerende og ineffektiv metode. Det største problemet er at utfallet av en kald telefon avhenger av reaksjonen hos kunden. I de mest ekstreme tilfellene har ikke kunden engang hørt om bedriften eller produktet. Det er i tillegg en fare for at kunden ikke har interesse eller bruk for produktet

som skal fremmes. Men den kanskje største utfordringen er at kunden blir kontaktet, mot sin vilje, på personens fritid (Jobber og Lancaster 2009,226 – 230).

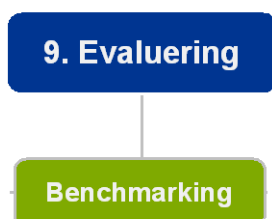
Incentivsystem

Salg er en av de avdelingene som blir påvirket størst av beslutninger tatt av revenue managere og akkurat hvordan man skal belønne ansatte som jobber med RM er viktig i en organisasjon. Belønning for ”riktig” arbeid er et kritisk punkt i utarbeidelsen av et incentivsystem som skal sikre helhetlig og optimal praktisering av RM i et kjedehotell. Tidligere har selgere kun blitt målt på volum, det vil si antall kunder de kan selge hotellrom/overnattinger til og ikke hvor mye hver enkelt kunde er ”verdt” for hotellet også kalt customer worth. Ettersom volum innen salg ikke er hovedoppgaven innenfor strategisk RM, blir incentivsystem som belønner dette feil. Det er viktig å styre forventningene til salgsavdelingen og de andre avdelingene som er påvirket av RM. Disse avdelingene bør bli forklart og lært opp i grunnprinsippene for praktisk revenue management slik at de kan bruke prognosene som blir utarbeidet som retningslinjer når de skal selge til kunder (Talluri og Van Ryzin, 2004,621-62). Det finnes et utall måter å belønne selgerne på, og alle avhenger av beslutningene av følgende tre punkter:

1. Belønningene er basert på oppnådd revenue, eller profitt.
2. Belønningsraten er basert på en prosent av alle salg eller en forskjell i prosenten på forskjellige produkter.
3. Startpunktet for belønning, ved første salg eller et på forhånd satt salgspunkt.

Uansett viser forskning at et riktig belønningssystem er høyere vedsatt hos selgerne en for eksempel muligheten for forfremmelse, lønnsforhøyelse eller ros. (Jobber og Lancaster 2009,412-413)

3.6.9 Steg 9: Evaluering



Figur 3.23 Evaluering

Benchmarking

Benchmarking er først og fremst et verktøy for forbedring gjennom å sammenligne seg med andre bedrifter kjent som de beste i området.

Det finnes i all hovedsak tre typer benchmarking:

- Resultat benchmarking er sammenligning av resultater fra andre bedrifter (handler som regel om det finansielle)
- Prosess benchmarking er sammenligningen av metoder og prosesser med hensikt i å forbedre sine egne prosesser
- Strategisk benchmarking er sammenligning av strategiske valg gjort av andre bedrifter men hensikt i å samle inn data for å forbedre sine egne strategiske planer.

I korte trekk så handler Benchmarking om sammenligning med andre like bedrifter og man kan velge om man skal sammenligne bedriften som helhet eller deler av bedriften som passer best inn hos din egen (Andersen og Pettersen 1995,2-3).

3.6.10 Foreslått Revenue prosess basert på stegene

Figur 3.24 RM Foreslått RM prosess

4.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi benytte oss av den dataen vi har innhentet fra våre intervjuer med våre fem informanter. Vi har samlet inn informasjon fra 4 ulike kjedehotell i Norge og ønsker i denne delen av oppgaven å belyse hva som gjøres i praksis for deretter å sette det opp i mot vår teoretiske forankring. Vi har delt opp underkapitlene i de ulike stegene fra den foreslåtte RM prosessen for å gi leseren en bedre oversikt.

4.1 Konkret prosess for praktisering av Revenue Management

Vi spurte informantene til de intervjuede kjedene om de hadde en konkret prosess for praktisering av Revenue Management innledningsvis for å kartlegge tidlig om de hadde en nedskrevet prosess for hvordan de jobber med Revenue Management. Dette spørsmålet var ikke teoretisk forankret men var en veldig naturlig start på intervjuene hvor vi fikk mange ulike og interessante svar.

En informant forklarte at de ikke har en slik nedskrevet arbeidsprosess ettersom det er så mange forskjellige måter å jobbe med dette på i sin kjede på grunn av alle de ulike brandene. En annen informant innenfor samme kjede sa det samme og la til at mye av grunnen for dette var at det ikke tidligere har eksistert en sentralt oppbygd operasjonell organisasjon for Revenue Management. I følge denne informanten så jobbes det med en del prosesser, men det blir heller prioritert kortsiktige og strategiske tiltak for å tjene penger framfor det å sette ting i prosess.

En annen nevnte det at: ”Ja, det har vi. Ikke bare i denne kjeden i Norge, men hele kjeden, ettersom alt skal gjøres likt”. Informanten forklarte at det er viktig med lokale tilpasninger på grunn av sin kjedes posisjon i Norge. Det som er standardisert og del av en slik arbeidsprosess er: hvilke sjekklister for hva folk skal gjøre, hvordan data samles inn og behandles og en lik systemplattform på alle hotellene.

De fleste av informantene nevnte at de har en prosess for å jobbe med revenue management og en annen sa at grunnlaget og selve arbeidsmetodikken for denne arbeidsprosessen er et prognoseverktøy som heter PMI, som er et verktøy for prognostisering.

Du ulike kjedene ga ulike svar og en informant mente at det finnes en prosess som ligger til grunne etter 15-20 år med oppbygging og fokus på det men forklarte også at: ”Jeg har sett den prosessen dere har lagt ut her, men i mine øyne så er det ikke annerledes enn det dere har beskrevet der”. Han forklarte at det ikke finnes en konkret

nedskrevet prosess for praktisering av Revenue Management ettersom ”det meste faller seg naturlig”. Han ønsket heller å kalle prosessen for en arbeidsmetodikk og avsluttet spørsmålet med å forklare at: ”Hvis du driver med RM, så faller det seg naturlig at du må gå stegvis for å finne ut hva casen egentlig handler om”.

Det forskerne mener og som er utgangspunktet for oppgaven er at et hvert kjedehotell bør ha identifisert hva som er sin egen kjedes optimale arbeidsprosess for effektiv og helhetlig praktisering av RM. Forskerne anslår at noe av grunnen til mangelen på en konkret prosess i norske hotellkjeder med flere merkevarer ikke bare er fordi de har mange ulike merkevarer men også fordi RM er forholdsvis nytt i norsk sammenheng. Som en informant sa så prioriterer de heller kortsiktige og strategiske tiltak får å ”*tjene penger framfor å sette ting i prosess*”. Det at en kjede ikke jobber med en konkret prosess for RM på grunn av de ulike merkevarene tror ikke forskerne er hele sannheten. En annen kjede nevnte at de også har ulike merkevarer men sa i tillegg at de har en konkret prosess de jobber ut i fra. Det vil derfor være mulig å påstå at merkevarene i den førstnevnte hotellkjeden er driftet mer ulikt enn det merkevarene i den andre kjeden med flere merkevarer er. En tredje kjede sa at de gjør det mulig å ha en konkret arbeidsprosess fordi de henvender seg til kun et marked og operer med bare en merkevare i alle land. En informant mener at sin kjede har en uskrevet prosess lik som den forskerne har presentert.

4.2 Steg 1: Systematisering av historiske data

Alle informantene sier sin kjede har en prosess for å systematisere historisk data men hver prosess er ulik fra kjede til kjede. To av fem informanter sier de bruker et prognostiseringsverktøy og en informant nevner at sin kjede jobber hovedsakelig med et optimeringsverktøy. En fjerde informant nevner at sin kjede ikke jobber med slike verktøy men jobber med det i Excel, databaser og rapporter og den femte informanten forklarer at de jobber kun med et PMS, som det står i teorien om systematisering av historiske data. Den sistnevnte informanten forteller også at dette PMSet er videreutviklet så det skal fungere optimalt i forhold til RM. Alle informantene forteller at kjedene sine har et PMS på hotellene sine og disse er tilknyttet ulike GDSer. Forskerne ser at teorien om hvordan man skal jobbe med systematisering av historiske data passer til en viss grad, men det ser ikke ut til å være helt optimalt for

helhetlig RM praktisering blant de informantene forskerne har intervjuet. Noe av grunnen til at kjedene jobber ulikt med systematisering av historiske data kan være fordi hotellkjedene har så forskjellig organisasjonsstruktur og at det virker som beslutningsmyndigheten er fordelt ulikt mellom kjedene.

En informant forteller at mye av utfordringen med sitt PMS er at det finnes for stor frihet: *”...personer som har vært på jobben i tre dager har alt for stor frihet til å legge inn alt mulig slags data og velge selv og da får du shit in og du får shit out”*. Dette nevner også en annen informant som forklarer det slik: *”For den som ikke standardiserer det som du skal bruke som input, da er du tilbake på det som kalles garbage in – garbage out”*.

To informanter sier at deres hotellkjede får data gjennom deres samarbeid med to globale hotellkjeder. Den ene informanten nevner at sitt PMS er knyttet opp mot et internasjonalt CRS (Corporate Reservation System) som igjen er koblet opp mot fire GDSer og det er måten de får mye dataene sine på. Den andre informanten som jobber med en internasjonal hotellkjede forklarer at hotellenes PMS er et toveissystem som kommuniserer med sitt internasjonale CRS, i tillegg til å være tilknyttet et av verdens største reisebyråers GDS. En annen informant forteller at de har et PMS som de har måttet utvikle slik at det skal passe bedre for de som praktiserer Revenue Management. Samme informant forteller videre at de ikke bruker like mye tid på å se på historiske data: *”Vi skal aldri gå inn å gjøre historiske analyser hvis ikke det er bruk for det vi skal gjøre frem i tid”*. Det viser seg at de systemene som kjedene bruker ikke er like optimale og effektive som de bør være og flere informanter nevner at det er kritisk med en med god innsikt for markedet og RM for å kunne systematisere data manuelt i samsvar med de sentrale systemene.

4.3 Steg 2: Konkurrentanalyse

Alle informantene nevner at deres kjede jobber med og har klart definert hva som er deres hotellers kompetitive set (konkurrenter). De nevnte: segmenter, plassering, kundemasser, pris, fasiliteter, servicenivå, belegg, F&B (food & beverage), kvalitet og etterspørsel som kriterier for sine kompetitive set. I forhold til hvilke kriterier som blir benyttet i teorien sier en av informantene at: *”Ja, det er nøyaktig disse vi ser på”*. 4 av 5 informanter forklarer at de bruker en SWOT-analyse i større eller mindre grad hvor en av informantene sier at: *”Vi bruker ikke veldig mye SWOT-analyser. Vi gjorde det før men vi har gått litt bort fra det. Mye av grunnen er at det er veldig vanskelig å*

klare å holde seg objektiv nok.” Informanten nevner videre at det er lettere for noen som sitter sentralt å jobbe med slike analyser ettersom de i større grad kan distansere seg fra selve hotellet og holde seg objektive. To informanter forteller at de gjør en slik analyse på årsbasis men at det hele tiden er en kontinuerlig prosess ettersom markedet kan forandre seg. Det blir nevnt at en konkurrentanalyse ofte blir utarbeidet i samsvar med både salg, marked og direktør på det aktuelle hotellet. Kun en av informantene forklarer at de i tillegg til de teoretiske kriteriene jobber med det som kalles ”perceived brand value” eller oversatt til norsk: oppfattet verdi av merkevaren. Informanten sier det at dette er en god måte å definere de reelle konkurrentene hvor de faktisk har en mulighet til konvertere deres gjester over til sine hoteller. Forskerne identifiserer det at ingen av informantene nevner at de jobber nøyaktig slik som teorien sier men at det er mange likhetstrekk. Gjennom intervjuene dukker det opp flere kriterier som blir benyttet av hotellkjedene en det som står beskrevet i teorien. Det kan være realistisk å anta at bruken av flere og mer detaljerte kriterier er viktig for å kunne jobbe mer optimalt med en slik analyse som igjen kan føre til mer effektiv og helhetlig Revenue Management arbeid. Ettersom alle informantene nevner at det er ulik tid for når man jobber med konkurrentanalysen mener forskerne at det vil kunne lønne seg å definere noen konkrete tidsperioder for når man skal definere og analysere sine konkurrenter. Dette for å få en mer helhetlig struktur som er lettere å gjennomføre.

4.4 Steg 3: Posisjonering

Ingen av informantene sier at de har en konkret prosess for å finne sin posisjon i markedet men forskerne ser at de fleste stegene i teorien er tilstede i praksis. En av informantene nevner at kriteriene lønnsom og langsiktig må ligge til grunne. Informantene forteller at de viktigste differensieringsstrategiene er: fordeler, verdi, konkurrenter, beliggenhet, pris, volum og en emosjonell forbindelse til kunden. Det er kun én informant som sier at de bruker et posisjoneringskart (boston matrix) aktivt for å finne sin posisjon i markedet. En annen informant nevner at posisjoneringen skjer på et overordnet strategisk nivå og to andre informanter sier at posisjoneringen er en viktig del av budsjettprosessen som forekommer en gang i året. Forskerne finner det veldig interessant at en informant nevner personalet som kanskje den viktigste differensieringsstrategien, fordi mennesker er det eneste konkurrentene ikke kan kopiere. Forskerne ser at i praksis så er posisjonering nødvendigvis ikke en RM

funksjon men et samarbeid med marked hvor RM kun påvirker ved inntektsbringende tiltak som kampanjer. Likevel så mener forskerne at det er et viktig område å ha kunnskap om for en helhetlig forståelse. En informant sier at de er beviste på hva de kommuniserer og hvilken strategi de bruker for å kommunisere det de ønsker å posisjonere seg på. I teorien står det lite om når eller hvor ofte posisjonen skal evalueres og forskerne ser forskjeller i kjedene på hvor ofte de tar for seg endringer i posisjonen. Forskerne ser også at det kun er én informant som nevner at posisjonen er en kontinuerlig prosess og dette er kjeden som er veldig standardisert og som kun opererer med et ”brand” innenfor et marked. Dermed kan forskerne anta at posisjonen blir vanskeligere å endre jo flere forskjellige ”brands” kjedene jobber med.

4.5 Steg 4: Segmentering

Forskerne ser enkelte forskjeller i hvordan informantene forklarer deres segmenteringsprosess. En informant nevner at de jobber med 3 hovedsegmenter: business, leisure og conference definert på bakgrunn av 16 segmenteringsgrupper. En annen sier at de vil ha så detaljerte segmenter som mulig. Felles for 3 av de 5 informantene er at de helt klart ikke ser så mye på kriterier som psykografi og geografi, men heller på prisnivåer noe som er svært forskjellig fra hva teorien sier om kriterier for segmentering. En annen informant sier at hovedkriteriet for segmentering er historiske data og at alt det strategiske baseres på de dataene. En annen sier at en ”unique behaviour” som bookingmønster, lead-time eller ulike adferds kriterier som krav for at det i det hele tatt skal kunne være et segment. Informantene sier at de viktigste kriteriene for segmenteringen er: historiske data, adferdsmønster, kontraktering, volum, booking mønstre, prisnivå og kjøpsmønster. En informant forklarer at det er viktig å skille mellom hva som er ”nice to know” og hva som er ”need to know” og at informanten helst skulle sett at segmenteringen er veldig detaljert men tiden er for knapp.

Alle informantene forklarer at sektorene i bransjen identifiseres men forskerne ser at inndelingen for hvilke sektorer som skal skilles mellom er noe forskjellig fra kjede til kjede. Grunnen til dette mener forskerne kan være at kjedene differensierer seg på forskjellige måter og noen har flere ulike brands i kjeden. Dette er noe som støttes opp av en informant som nevner at kriteriene for segmenteringen er forskjellig fra hotell til hotell. Det blir nevnt at segmenteringen er en strategisk tilnærming og ikke

tar del av de daglige oppgavene mens en annen sier at de evaluerer sine segmenter fortløpende siden ting endrer seg hele tiden. Forskerne mener at grunnen til dette er at de bruker sine segmenter strategisk på forskjellige måter og at den sistnevnte informantene arbeider i en kjede som kun operer innenfor et marked.

En informant sier at segmenteringen er satt på et veldig høyt nivå og at deres arbeid med segmentene er mye enklere enn hva som står i teorien. Teorien sier at små bedrifter ikke bør segmentere like grundig og at de store bedriftene må segmentere grundigere. I praksis så ser forskerne at de største kjedene i Norge har en grundig segmentering men at de har fordel av å gruppere segmentene i større grupper for å enklere kunne se en trend i markedet.

4.6 Steg 5: Prognostisering

Forskerne ser at ingen av informantene sier at de har en konkret prosess for å jobbe med prognostisering, men alle har systemer som prognostiseringsverktøy og optimeringsverktøy for å gi dem prognoser. Det viser seg å være stor variasjon i hvordan de jobber med prognostiseringen men alle bruker de samme punktene som vises i teorien. Forskerne ser at i de kjedene hvor det er flere brands så jobber hotellene individuelt med prognosene, men i de kjedene med få brands utarbeides prognosene sentralt. Alle informantene jobber med tidsaspekter fra 1 måned opptil 5 år. Selv om informantene har systemer for prognostiseringen så drar de nytte av å gå inn å endre på prognosene der de vet noe som systemet ikke vet. En informant nevner at de nøkkeltallene som er teoretisk forankret stemmer med hva de ser på som de viktigste nøkkeltallene. Forskerne antyder at det blir mer komplekst å prognostisere jo fler brands kjeden opererer med.

4.7 Steg 6: Pris

Samtlige informanter sier at prisen er basert i stor grad på hva kunden er villig til å betale som er grunnlaget for den teoretiske forankringen i prisprosessen. *”Vi driver med verdibasert prising, helt klart. Hvis du skal bruke kostnadsbasen din som grunnlag for å sette prisene dine så kan du aldri blir best. Det går ikke”.*

En annen stor del av prissettingen bestemmes av markedet forteller informantene. Informantene forteller at deres kjeder i stor grad jobber med dynamiske priser og ulike prisnivåer. En informant trekker frem at mye av teorien om prising er vanskelig å gjennomføre i praksis fordi det er flere elementer ved prisingen av et hotell som

endrer seg ofte. Informanten trekker også frem at blant annet ”precived brand value” er veldig individuelt og det påvirker prissensitiviteten. Forskerne mener at prispyramiden er en del av en optimal RM prosess og det viser seg at de fleste kjedene jobber med punktene innenfor pyramiden i større eller mindre grad. Forskerne legger også merke til at mye av prosessen for prissetting baserer seg på ”prøve-og-feile” metoden, der de som jobber med prissettingen tester en pris og måler effekten av resultatet. Flere informanter forklarer at det er et samarbeid mellom salg, marked og RM for å sette en pris der markedet har som oppgave å øke den oppfattede verdien av merkevaren for igjen å kunne øke prisen. En informant nevner at de bruker en prisstruktur utover dynamiske priser som tar utgangspunkt i en rabattordning basert på hvor lenge gjesten bor (length of stay). Forskerne mener det er interessant at ikke flere nevner at de tar i bruk en slik ordning da det kan være en del av en optimal prosess for prising men igjen så kan det være vanskelig å utføre i en kjede med flere brands.

4.8 Steg 7: Styling av etterspørsel

Ingen av informantene nevner at de har en konkret prosess for styling av etterspørsel, men igjen er alle punktene i prosessen tatt hensyn til. Samtlige informanter sier at det er vanskelig å styre etterspørsel ved lav etterspørsel og at dette ikke er noe de satser på i nedgangsperioder. Ikke uventet så er kampanjer en fellesnevner blant informantene for å styre etterspørselen som regel i sammenheng med pris. En informant nevner at hotellbransjen er for dårlige til å skape ny etterspørsel og forskerne mener at det kan være på grunn av knapphet av ressurser samt at en informant hevder at forskningen viser at valg av hotell kun utgjør ca 3% av beslutningen om å reise. De verktøyene som blir nevnt er de samme som står i teorien: overbook, strategisk prising og rabatter. Ingen av informantene kommer med konkrete tiltak for hva som gjøres ved styling av lav etterspørsel bortsett fra priskampanjer. Det nevnes at ved høy etterspørsel så er det mest normale å prise ut de som vil betale minst ettersom man har råd til å være selektiv på hvilke kunder man vil ha. Dynamisk prising er en strategisk tilnærming for å styre både høy og lav etterspørsel og er det som går igjen hos de fleste. En informant sier at RM vil prøve å påvirke salg til å selge inn de dagene med historisk lav etterspørsel fremfor de dagene med høy etterspørsel ved å tilby en bedre pris. En informant sier at de også bruker ”length of stay” som et verktøy for å styre lengden på oppholdet.

4.9 Steg 8: Salg

Det er ingen av informantene som sier at de har en konkret prosess for salg men forskerne ser at det er en svakhet at gruppen ikke har intervjuet salgsledere i oppgaven, så svarene vi fikk innenfor salg er fra et RM perspektiv. Punktene i prosessen blir i stor grad nevnt av alle informantene dog ikke i en konkret rekkefølge. En informant sier at prosessen i stor grad er sammenlignbar med den de opererer med men det gjøres ikke daglig. Alle informantene sier at god kommunikasjon er viktig og at RM sin funksjon er å sette føringer og mål for salg i planleggingsprosessen. Det er gjennomgående at gode føringer fra Revenue Managere gjør selgerne tryggere i salgssituasjonen. Målene for salg blir satt på bakgrunn av budsjetter i en budsjetteringsfase en gang i året. Kun én informant nevner at de har et konkret IT-system for å strukturere salgsarbeidet og motivere selgerne. En informant sier at de er med på å bestemme hvilke kunder som skal få rabatt basert på historiske data. Dette gir forskerne en mulighet til å påstå at historiske data må ligge til grunn for en optimal RM prosess.

Flere informanter nevner at de er med i store salgsmøter for å ta prisdiskusjoner med kundene og forskerne mener at det er nødvendig da kundene har blitt smartere og mer informert en tidligere. En informant nevner at de sjelden jobber med prospektlister da de største bedriftene som regel legger ut sine rom døgn på anbud til alle kjedene. Dette er noe som teorien ikke belyser.

Det er ingen som sier at kjøpsprosessen er grunnleggende slik teorien antyder men igjen så ser forskerne at det er begrenset hva RM har av innsikt i salg. Det å vite hvem som kjøper og hvem som er bruker ligger ikke til RM å forstå. Slik som en informant sier så er ikke RM involvert i selve kjøpsprosessen.

Forskerne mener at salg er en veldig viktig del av en optimal RM prosess og kommunikasjonen mellom salg og RM er viktig for å kunne jobbe på beste mulig måte samt å øke omsetningen. Forskerne ser at teorien på salg er svært generell og er noe vag innenfor hotell og spesielt RM samtidig som forskerne mener at salg bli mer og mer viktig i et stadig mer presset marked.

Forskerne mener at en optimal arbeidsprosess innenfor salg er avhengig av selgernes forståelse av RM men at de ikke er helt bundet av RM tankegangen slik at de har

frihet til å være selgere. Som det sies av en informant så er en selger med RM forståelse en bedre selger enn en som ikke har den forståelsen.

4.10 Steg 9: Evaluering

To informanter nevner benchmarking som et evalueringsverktøy for å hele tiden ha noe å måle seg opp mot. Noe av problemet med dette evalueringsverktøyet er at man bare får resultatet på losjidelen, som nevnes av en informant. En annen informant forteller at deres kjede bruker prognoseverktøy som evaluering og de evaluerer daglig. Det brukes også månedlige rapporter for å se hva resultatet har vært. Forskerne ser at det er helt nødvendig å ha en eller annen form for evaluering liggende til slutt i en slik RM prosess. Informantene nevner det at de helst skulle sett at de hadde mer evaluering av det arbeidet som gjøres og en sier det at: *”Vi skulle gjerne hatt mer evaluering av de arbeidsprosessene vi gjør nå innenfor RM”*.

4.11 Hypotese 1: Beslutningsmyndighet og Opplæring

Forskerne ser at det er ulik fordeling av beslutningsmyndighet i kjedene og grunnen til det kan være oppbygningen til kjedene da forskerne ser et mønster i at de som har få eller ingen ulike merkevarer har en mer sentralstyrt beslutningsprosess. I teorien står det at mye av beslutningsmyndigheten baseres på erfaring og tillit noe som en informant bekrefter.

I en del tilfeller så sitter det Revenue Managere på hotellene i tillegg til at RM blir i stor grad styrt sentralt. I teorien er det tre mulige strukturer for hvordan RM funksjonen er satt opp og den variasjonen vises også i intervjuene. I tillegg til den fjerde muligheten som vises i praksis der RM er både på hotellnivå og sentralt. Det er viktig å ta med i sammenhengen at informantene sitter sentralt og at hotelldirektørene eller Revenue Managere på hotellnivå ikke er tatt med i betraktningen. Det må derfor drøftes fra et sentralt nivå men samtidig så har mange av informantene hatt stillinger på hotellnivå tidligere.

Som tidligere nevnt så baseres mye av beslutningsmyndigheten på erfaring og kunnskap som igjen er avhengig av opplæring av RM. Det er svært ulikt hvordan de ulike kjedene fokuserer på opplæring. De fleste informantene nevner at det meste av opplæring handler om ”learning by doing” og lære av noen som allerede kan faget. En informant nevner at sin kjede jobber med noe de kaller ”best practise”, det vil si at den som er best innenfor et gitt fagfelt skal fungere som en slags fadder eller mentor

for en ny kandidat. Alle de intervjuede nevner problematikken med høy turnover som mye av grunnen til at en omfattende opplæringsprosess ikke er tatt i bruk. Likevel nevner en av informantene at de for øyeblikket jobber med et opplæringskurs hvor alle som er i nærheten av en prisbeslutning eller en gjest skal gjennom et introduksjonskurs for RM slik at den dataen som legges inn i systemene blir så korrekt behandlet som mulig.

Det nevnes også fra en annen informant at RM blir introdusert til både de som sitter sentralt på hovedkontoret og de som sitter og drifter hotellene. Samme informant forklarer videre at det er et introduksjonskurs for de som sitter på hovedkontoret og et for de som er ute på hotellene. Introduksjonskursene blir tilpasset den kompetansen kursdeltagerne har slik at de kan få mest mulig ut av det. Hypotesen som forskerne har satt innenfor opplæring er formulert på en slik måte at vi ser at det er en grunnleggende forutsetning for å kunne praktisere Revenue Management. Et sitat fra en informant bekrefter denne hypotesen ved å si: *”Hvis ikke de som står i resepsjonen blir fortalt hvorfor de skal gjøre det de gjør, så kan du ikke forvente at de skal gjøre det riktig”*. Dette sitatet er basert på det informanten mener om viktigheten av korrekte data og at disse dataene er systematisert tilfredsstillende nok slik av RM beslutninger blir tatt på riktig grunnlag. I teorien om opplæring står det at: *”opplæring er et organisert og planlagt forsøk å tilføre en person kunnskap og erfaringer i forhold til et klart definert mål”*. Forskerne ser det på bakgrunn av teori helt nødvendig med et grunnleggende introduksjonskurs innenfor faget Revenue Management for alle som er involvert i beslutninger og ulike avgjørelser som påvirker RM.

4.12 Hypotese 2: Belønning/Incentivsystemer

Alle informantene har en mening om hvordan selgerne skal belønnes i forhold til hva som er optimalt for RM. De fleste nevner at selgerne blir belønnet på blant annet oppnådd omsetning, utvikling av kundeporteføljen, individuelt salg, budsjettmål og personlige utviklingsmål. Flere av informantene har en mening om hva som ville vært optimalt i forhold til RM tankegangen. Teorien sier at blant annet omsetning er en mulig bonusordning og basert på hva informantene sier så er det en mulig vei å gå. Volum er ikke fordelaktig. Som to informanter sier så ville en vektet bonusordning vært mer fordelaktig der selgerne får mer bonus hvis de selger inn skulder dager som for eksempel søndager som er typiske dager med lav etterspørsel. En nevner at

bonusordningene blir revidert på årlig basis. Ved spørsmålet om informantene tror at like bonusordninger mellom RM og salg ville være viktig for en optimal RM prosess så svarer en informant: ” ja, absolutt”.

Teorien innenfor incentivsystemer sier lite om hvordan selgernes belønninger påvirker beslutninger tilknyttet RM den sier kun noe om hvilke former for belønning som finnes.

4.13 Hypotese 3: Prosessrekkefølgen

Informantene identifiserer at stegene i prosessen er logiske men at de vil være ulike i forhold til når det gjøres på året, type hotell og om det er en nyåpning eller ikke. Flere av informantene nevner at kurs- og konferansehotell må selges før åpning og derfor blir ikke den foreslåtte rekkefølgen like gjeldene. En informant trekker frem prognostisering som det aller viktigste området i en slik prosess: ”*For å prognostisere så må du ha segmentert, du må ha gjort posisjoneringsanalysen, du må ha gjort konkurrentanalysen, du må historiske data på plass. For å kunne prise så må du ha prognostisert, for å kunne styre etterspørselen må du ha prognostisert og for å kunne selge så må du ha prognostisert*”. En annen informant mener at steget som innebærer styring av etterspørsel er veldig avhengig av markedet og vil kun være aktuelt ved høy etterspørsel. Likevel trekkes det frem av en annen informant at det ikke finnes noe fasitsvar og at hvert hotell må tilpasse seg sin måte å praktisere RM på. Det viser seg også at noen av informantene mener at det er del av stegene som er grunnleggende for praktiseringen for RM og at det er ulike pilarer som gjøres en gang om året. I forhold til rekkefølgen så er det ikke all teori som stemmer overens med hvordan den blir praktisert i et Norsk marked.

5.0 Verifisering og validitet av datainnsamlingen

Analysen og drøftingen av datainnsamlingen har sørget for mange interessante funn. Vi ser at det jobbes veldig ulikt med fagfeltet Revenue Management og ingen har en tilnærmet lik prosess for dette arbeidet. Mange av de teoretiske punktene går igjen i svarene vi fikk under våre intervjuer. Dataene belyser kompleksiteten av praktiseringen av et slikt spesialfelt og mye at dataene stemmer i tillegg godt overens med hva som står i den teoretiske forankringen. Våre funn er avdekket ut i fra et grunnleggende perspektiv som er påvirket av tidsaspektet, ressurstilgangen og kunnskapsnivået til forskerne innenfor denne bacheloroppgaven. Det korte tidsforløpet har begrenset bredden og dybden av oppgaven, da forskerne ser i etterkant at mengden tid burde vært lenger. Vi føler likevel at disse funnene er gode nok å bekrefte eller avkrefte våre hypoteser og til å gi et godt innblikk i hva som kan være optimale arbeidsprosesser for effektiv og helhetlig revenue management i et kjedehotell. Derimot er nok våre funn og vår foreslåtte teoretiske RM prosess ikke generaliserbar nok til å kunne ta i bruk i hver enkelt hotellkjede i Norge. Vi ser at validiteten av oppgaven ville vært styrket ved å intervju informanter innenfor de andre fagområdene som påvirker inntjeningen innenfor de ulike hotellkjedene. Det være seg: salg, marked og drift. Kvaliteten på dataene ville nok også vært bedre hvis forskerne hadde fått tak i flere informanter innenfor andre kjeder enn de utvalgte.

6.0 Konklusjon og anbefalinger

Etter å ha analysert og drøftet den innsamlede dataen opp i mot hypotese 1 om sentralisert beslutningsmyndighet og grunnleggende innføring av RM, kan vi trekke konklusjonen at det er en sterk sammenheng mellom disse to områdene og hva som er optimale arbeidsprosesser for effektiv og helhetlig praktisering av RM. Våre funn viste at det kun var én kjede som identifiserte at de hadde et introduksjonskurs for RM, en høy grad av sentralisert beslutningsmyndighet og nevnte at de har en konkret prosess for praktisering av RM. På bakgrunn av disse funnene kan forskerne trekke den konklusjonen at disse områdene sannsynligvis henger sammen og vil være to grunnleggende forutsetninger for en slik helhetlig arbeidsprosess. Vi ser det helt nødvendig at ansatte som skal være med på å utføre arbeidsoppgaver som innebefatter Revenue Management har behov for kursing for å gjøre seg forstått med viktigheten og kompleksiteten til fagområdet. På denne måten så kan de gjøre riktige valg som vil være avgjørende for en helhetlig praktisering. *”Hvis ikke de som står i resepsjonen blir fortalt hvorfor de skal gjøre det de gjør, så kan du ikke forvente at de skal gjøre det riktig”*. I forhold til grad av beslutningsmyndighet og optimalt arbeid innenfor RM så kan forskerne konkludere med at det er behov for at viktige og avgjørende beslutninger blir gjort sentralt og fulgt nedover i en organisasjon ettersom de valgene som blir tatt påvirker alle involvert i en slik helhetlig arbeidsprosess.

Hypotese 2 tok for seg antakelsen om at måten salg ble belønnet på var avgjørende for optimal og helhetlig praktisering av RM. Ut i fra våre funn kan vi konkludere med at måten salg blir belønnet på er avgjørende for en slik prosess. En vinkling på hvordan denne belønningen bør være er at den er mer vektet på at de selger inn såkalte ”skulder dager”, hvor etterspørselen er lavere enn andre dager. Denne formen for bonusordning er mer fordelaktig enn for eksempel å bli belønnet på volum, som det står om i vår teoretiske forankring. Forskerne mener videre at de som sitter på RM beslutninger og som kommer med anbefalinger til salg bør være med på utarbeidelsen av et slikt bonussystem fordi det påvirker hvordan RM kan gjøre jobben sin.

Våre funn i forhold til vår tredje hypotese om hvilke områder som må være med i en optimal RM prosess viser at alle punktene som er fremlagt må være med for å kunne praktisere på en optimal og helhetlig måte. Det er likevel noen områder som gjøres kontinuerlig og noen som gjøres årlig eller sjeldnere som for eksempel segmentering og posisjonering. Det kan konkluderes med at prosessen for å jobbe med systematisering av historiske data er overførbar til hvordan dette gjøres i det markedet vi har forsket på. Likevel er det mer omfattende enn forskerne tok utgangspunkt for ettersom det optimalt sett bør legges til bruken av et optimeringsverktøy da det vil kunne skape en mer helhetlig arbeidsprosess. Analyse og drøfting av funnene viser til at dette steget bør være det grunnleggende i en slik prosess. Innenfor det neste steget i prosessen kan det konkluderes med at det må være flere kriterier til grunne enn det som er fremlagt for at det skal være en optimal arbeidsprosess innenfor konkurrentanalyse og det å finne sitt kompetitive set. Disse kriteriene bør legges til: segmenter, kundemasser, belegg, F&B, kvalitet, etterspørsel og perceived brand value. Vi konkluderer også med at SWOT er en viktig del innenfor denne prosessen og at prosessen bør gjøres en gang hvert år for å kunne være oppdatert.

Det tredje steget i prosessen omhandler posisjonering og på bakgrunn av våre funn er det mulig å konkludere med at det teoretiske ligger til grunne for hvordan dette jobbes med innenfor de kjedene som er med i denne oppgaven. Kriteriene ”ledig, lønnsom og langsiktig” bør være utgangspunktet og strategiene som tas i bruk bør utvides og følgende strategier bør legges til: størrelse, emosjonell forbindelse for kunden og ansatte. Forskerne ser at posisjoneringsprosessen bør gjennomføres årlig ettersom det er et omfattende område som påvirker flere deler av RM prosessen. For å finne sin posisjon i markedet må hotellkjedene ha historiske data og vite hvem som er konkurrentene sine. Det viser seg fra våre funn at posisjonering bør komme etter en segmenteringsprosess da dette vil hjelpe til med å skape en mer helhetlig og optimal arbeidsprosess.

Innenfor segmentering ser vi igjen at alle stegene benyttes i praksis. Kriteriene psykografi og demografi viser seg ikke å være like nødvendige i en slik arbeidsprosess. Derimot så må kriteriene: historiske data, kontraktering, volum, bookingmønster, prisnivå og unique behaviour være tilstede. Det konkluderes med at det ikke er like stort behov for å dele opp segmenter slik det er satt i prosessen, men at

det hovedsakelig bør deles opp i tre segmentgrupper: Business, Leisure og Conference (Bedrift, Ferie/fritid og Konferanse). Dette fordi disse segmentgruppene viser seg å være de mest aktuelt i et norsk hotellmarked.

De teoretiske punktene som er fremstilt i prosessen stemmer overens i praksis i forhold til prognostisering. Som nevnt av informantene blir prognostiseringen gjort i prognostiseringssystemer eller i optimeringssystemer under overvåking av revenue managere. For en mer optimal prosess for prognostisering må det likevel revurderes hvilke tidsaspekter hvert enkelt hotell jobber med, da det viser seg at større konferansehotell har behov for å ha prognoser opptil fem år frem i tid.

En optimal prosess innenfor pris bør ta utgangspunkt i en verdiskapning for kunden som viser seg av analysen av dataene. Teori stemmer overens med hva som faktisk gjøres i det norske hotellmarkedet med noen forskjeller fra kjede til kjede ettersom ingen norsk hotellkjede har helt lik struktur. Forskerne ser det nødvendig å legge til en fordeling av hvordan det jobbes med pris innenfor norske hotellkjeder, da struktur og samarbeidet mellom salg, marked og RM ikke er belyst i forhold til prissetting i teorien. Salg bør stå for verdiskapningen, marked bør ta for seg kommunikasjonen av prisen og RM bør utarbeide prisstrukturen. Prisstrategien og valg av prisnivå settes på bakgrunn av dette samarbeidet.

Styring av etterspørsel bør gjennomføres slik det er satt i RM prosessen men det bør også her legges til fordelingen og samarbeidet mellom salg, marked og RM. Selgerne bør optimalt få instruksjoner og styringer fra RM på hvilke dager og perioder hvor det historisk sett har vært lav etterspørsel å selge inn disse dagene til kunder. Marked og RM bør samarbeide om priskampanjer og når disse skal lanseres, dette fordi RM bør ha en bedre innsikt i hvilke kampanjer som er mest lønnsomme i forhold til hvilke segmenter som det skal markedsføres til. Priskampanjer er typiske strategiske tiltak ved lav etterspørsel og overbook er den mest effektive ved høy etterspørsel. Det bør også jobbes med dynamiske priser som forandrer seg etter etterspørselskurver. De arbeidsprosessene som RM gjør bør optimalt sett ende i et salg og derfor er salgsprosessen som er tatt utgangspunkt i teorien også gjeldene i hvordan dette gjennomføres i praksis. Planleggingen for selgerne bør settes i samarbeid med RM hvor man blir enige om målsetningene for salget. Disse målsetningene bør være en del av den overordnede målsetningen for hotellkjeden.

I en slik arbeidsprosess bør incentivsystemet til salg være vektet på omsetningen til den aktuelle kunden og optimalt sett også på om selgerne klarer å selge inn dager med lav etterspørsel (skulder dager). Forståelsen av kjøpsprosessen for revenue managere er ikke avgjørende for en slik prosess. Evaluering av en slik RM prosess bør gjøres på månedsbasis ved å ta i bruk prognoseverktøy i tillegg til å bruke benchmarking, hvor man måler seg opp i mot sine konkurrenter på noen gitte kriterier. På denne måten kan man hele tiden se hvilke prosesser og underliggende steg som er mest effektive og hva resultatet av disse er.

Forskerne kan med dette derfor konkludere med at det ikke finnes kun én arbeidsprosess for effektiv og helhetlig praktisering av RM som kan generaliseres til flere kjeder fordi det viser seg å være store ulikheter i organisasjonsstrukturene blant disse. Det viser seg at det vil være behov for flere prosesser i forhold til det tidsaspektet disse arbeidsprosessene jobbes med hvor noen tar for seg de kontinuerlige og noen tar for seg de daglige. Forskerne ser at mye av RM arbeidet som finnes i dagens marked er lagt inn i avanserte systemer som allerede gjør mye av arbeidsoppgavene for Revenue Managere og som muligens minsker behovet for en slik foreslått arbeidsprosess. Mye av utfordringene vil kunne være at slike prosesser er tidkrevende og derfor krever flere ressurser enn det mange av dagens hotellkjeder har tilgang til.

Vi har på bakgrunn av teorien og de analyserte funnene har vi produsert og fremlagt i neste kapittel en revidert RM prosess hvor vi har tatt i bruk det som våre informanter har nevnt at de jobber med i praksis. En slik prosess mener vi vil kunne være den mest optimale måten å jobbe med for å oppnå effektiv og helhetlig Revenue Management.

6.1 Revidert utgave av Revenue prosessen

6.2 Forslag til videre forskning

Gruppen anbefaler at videre forskning må til for å kunne generalisere funnene fra denne bacheloroppgaven slik at man kan strukturere en optimal RM prosess som kan tas i bruk for norske hotellkjeder. Vi ser det som nødvendig å gjennomføre flere lignende semi-strukturerte dybdeintervjuer med flere informanter som er involvert i praktiseringen av RM på hotell, det være seg salg, marked og drift. Ved å intervju flere informanter vil man kunne få et bredere perspektiv av RM prosessen. Vi anbefaler også at prosessen som er anbefalt i denne oppgaven blir tatt inn i hver enkelt kjede og tilpasses slik at den kan være et gjeldene verktøy for praktisering av en helhetlig RM tankegang. Det vil også styrke prosessens innhold hvis den tas i bruk og hvor man etter et gitt tidsforløp måler en effekt av implementeringen av denne.

7.0 Litteraturliste

Bøker:

Andersen, Bjørn og Per-Gaute Pettersen 1995. *The Benchmarking Handbook*

Ellingsen, Kristen- Albert og Tom Rosendahl 2001. Markedsføring for reiselivet.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset 2010. Metode og dataanalyse.

Grimsø, Rigmor E. 2005. Personaladministrasjon: teori og praktisk.

Ingold Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman 2000, Yield Management, strategies for the service industries. Second edition

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik 2007. Hvordan organisasjoner fungerer.

Jobber, David og Geoff Landcaster 2009. Selling and Sales Management; Development and role of selling in marketing.

Johannessen, Asbjørn m.fl. 2004. Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag: Kvalitativ dataanalyse

Kotler, Phillip, John T. Bowen og James C. Makens 2010. Marketing hospitality and tourismen

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann 2009. Det kvalitative forskningsintervju, 2. Utgave.

Mehmetoglu, Mehmet 2004. Kvalitativ metode for merkantile fag, 1. Utgave.

Nagle, Thomas T. John P. Hogan og Joseph Zale 2011. The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitability.

Stutts, Alan T. 2001. Hotel and Lodging Management

Talluri, Kalyan T. og Garrett J. Van Ryzin. 2005. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer Science.

Tranter, Kimberly A, Stuart- Hill og Parker 2009. Revenue Management for the Hospitality Industry.

Tidsskrifter:

Horwath HTL, Bransjerapport Norsk Hotellnæring 15. Årgang 2011

Nettsider:

Carlson Rezidor Hotel Group hjemmeside - <http://www.radissonblu.no/om-oss>

Nordic Choice Hotels hjemmeside - <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/om/>

Scandic Hotels hjemmeside - <http://www.scandichotels.no/settings/Sidfot/About-us-Container-/Om-Scandic/>

Thon Hotels hjemmeside - <http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/>