

748127

748559

**Revenue management -
En oppgave om optimale kompetansekrav for en resepsjonist**



BCR3102 - Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania

Vår 2017

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er et resultat av tre års utdanning i “Bachelor i Hotelledelse” ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Under bachelorløpet har vi hatt tre semester med fag innenfor Revenue Management - et fagfelt vi begge to er spesielt interessert i.

Under arbeidet med oppgaven har vi lært og erfart mye som vi trolig vil få stor nytte av. Den teoretiske fagkunnskapen vi nå har håper vi å kunne få bruk for i den praktiske virkeligheten. Vi kan med stor sikkerhet slå fast at denne oppgaven omhandler et tema som vi begge kommer til å engasjere oss for - den dagen vi leder hotellet.

I forbindelse med denne oppgaven ønsker vi å rette en særlig stor takk til følgende personer:

Henning Friberg: vår veileder og foreleser. Vi vil takke ham for god oppfølging og hjelp gjennom bachelorprosessen. Han har gjort sitt ytterste for å være tilgjengelig for oss, og kommet med nyttige og konstruktive tilbakemeldinger. Dette har vært til stor nytte.

Johan Appelgren: Manager ”Cost & Revenue Center” i Tribe Hotels, og vår eksterne mentor. Han har vært hjelpsom og gitt oss den informasjonen vi trenger for å få en forståelse av Tribe- og First Hotels og deres organisasjonsstruktur. Vi vil særlig også takke ham for hjelp med utvelgelse av informanter til vår datainnsamling.

Informantene: De har også gitt oss gode beskrivelser og god innsikt i hva deres arbeidshverdag går ut på, og hvordan rutinene foregår på tvers av organisasjonskartet.

Bibliotekarene ved Høyskolen Kristiania: Deres omfattende kompetanse om innhenting av faglitteratur og kildehenvisning har ført til at vi har funnet frem til rett teori for denne oppgaven.

God lesing!

Oslo 16. mai 2017

748127

748559

Sammendrag

Med denne oppgaven har vi som forskere hatt som mål å belyse hvorfor det er viktig at resepsjonen på et hotell har nødvendig fagkunnskap om Revenue Management. Vi mener det er holdepunkter for å si at dette er essensielt for et optimalt arbeid med pris- og kapasitetsstyring. Ta for eksempel et kurs- og konferansehotell. Sett fra et RM- perspektiv må de som mottar bestillingen huske på å dele flere opplysninger for at resepsjonen har den informasjonen de trenger for optimal samhandling med gjesten. Det dreier seg blant annet om opplysninger om gjesten, ønsker, avtaler, prisavtaler og andre forhold tilknyttet oppholdet. Dersom samhandlingen på tvers av avdelinger mislykkes, kan hotellet som sådan fremstå som et dårlig vertskap, ved at resepsjonisten ikke har den kunnskapen som er nødvendig for å imøtekomme krav og forventninger.

Denne oppgaven tar opp en problemstilling som det både er forsket lite på i hotellbransjen, og som det også er satt lite søkelys på. Problemstillingen lyder;

”Hvilken kompetanse om Revenue Management bør resepsjonisten inneha for å sikre optimal pris- og kapasitetsstyring?”

Vi har benyttet kvalitativ forskningsmetode, der forskningsdesignet er dybdeintervjuer av semistrukturert grad. Utvalget er intensivt og består av åtte informanter med ulik stillingstilknytning innen hotellbransjen, rettere sagt; First Hotels. På bakgrunn av vår deltakelse i et prosjekt med denne hotellkjeden, har vi benyttet vår mentors relasjoner til å komme i kontakt med de riktige informantene. Funnene som fremkommer av forskningen tilsier at mye av den teoretiske forankringen i denne oppgaven, utgjør viktig fagkompetanse som resepsjonisten bør kunne noe om for å sikre optimal pris og kapasitetsstyring. For å virkeliggjøre dette viser funnene at First Hotels’ fremtidige fokus bør rettes mot organisasjonslæring for å oppnå en organisasjon som i enda høyere grad er forbundet med engasjement, internkommunikasjon og dobbeltkretslæring. Dette kan være suksesskriter for å sikre at resepsjonister skal kunne få den kompetanse om Revenue Management vi mener er nødvendig sikre optimal pris og kapasitetsstyring.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR TEMA OG PROBLEMSTILLING	7
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.3 AVGRENSNINGER	8
1.3.1 First Hotels	8
1.3.2 Hvorfor akkurat First Hotels?	8
1.4 RM ORGANISASJONSSTRUKTUR I FIRSTS HOTELS	9
2.0 METODE	10
2.1 VALG AV METODE	10
2.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	11
2.3 UTVALG	11
2.3.1 Rekruttering.....	12
2.4 DATAINNSAMLING	12
2.4.1 Dybdeintervju.....	12
2.4.2 Intervjustruktur.....	13
2.5 PRIMÆR- OG SEKUNDÆRDATA	13
2.6 ETIKK	14
2.7 STYRKER OG SVAKHETER VED FORSKNINGEN	14
2.7.1 Reliabilitet.....	15
2.7.2 Validitet.....	15
3.0 TEORI	16
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI	16
3.2 INTRODUKSJON TIL RM	17
3.2.1 Hva er “Revenue Management”?	17
3.2.2 Historien om RM.....	18
3.3 KRITERIER FOR ANVENDELSE AV RM	19
3.3.1 Relativ fast kapasitet	19
3.3.2 Mulighet for segmentering	19
3.3.3 Varierende etterspørsel.....	19
3.3.4 Produkter kan ikke lagres	19
3.3.5 Produktet kan kjøpes før bruk	20
3.3.6 Historisk data	20
3.3.7 Kostnads- og prisstruktur	20
3.4 MARKEDSORIENTERING	20
3.5 OPPLÆRING	22
3.6 ORGANISASJONSLÆRING	22
3.6.1 Enkel- og dobbelkretslæring	23
3.6.2 Kjennetegn på lærende organisasjoner.....	24
3.6.2.1 Oppfordring til og utvikling av personlig mestringsevne	24
3.6.2.2 Forståelse av hvordan organisasjonen fungerer.	24
3.6.2.3 Oppmuntring til læring i grupper og team.	24
3.6.2.4 Formidling av en felles visjon for organisasjonen som helhet.	24
3.6.2.5 Oppmuntring til systemtenkning	24
3.7 STRATEGIES OF PRICING	25
3.7.1 Introduksjon til prising	25
3.7.2 Tre kjennetegn ved strategisk prising	25

3.7.2.1 Dynamisk verdibasert prising.....	26
3.7.3 The Strategic Pricing Pyramid	27
3.7.3.1 Value Creation	27
3.7.3.2 Price Structure	28
3.7.3.3 Price and Value Communication.....	28
3.7.3.4 Pricing Policy.....	29
3.7.3.5 Price Level.....	29
3.8 CHANNEL AND INVENTORY MANAGEMENT	30
3.8.1 Dagens distribusjonslandskap	30
3.8.2 Direkte distribusjon	31
3.8.3 Indirekte distribusjon	32
3.8.3.1 Distribusjonskostnader	32
3.8.4 Seleksjon av kunder.....	33
3.8.4.1 Paretoprinsippet	34
4.0 ANALYSE OG TOLKNING.....	35
4.1 STRATEGIES OF PRICING.....	35
4.1.1 Tre kjennetegn ved strategisk prising	35
4.1.2 The Strategic Pricing Pyramid	37
4.2 CHANNEL AND INVENTORY MANAGEMENT	40
4.2.1 Dagens distribusjonslandskap	40
4.2.2 Direkte og indirekte distribusjon.....	41
4.2.2.1 Distribusjonskostnader.....	42
4.2.3 Seleksjon av kunder.....	42
4.2.3.1 Paretoprinsippet	43
5.0 DRØFTING.....	43
5.1 MARKEDSORIENTERING.....	44
5.2 OPPLÆRING.....	46
5.3 ORGANISASJONSLÆRING	46
6.0 KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER.....	48
6.1 KONKLUSJON	48
6.2 FORSLAG TIL VEIEN VIDERE OG VIDERE FORSKNING.....	49
7.0 LITTERATURLISTE:.....	50

Innholdsfortegnelse for figurer

FIGUR 3.1 EGEN ILLUSTRASJON AV ”REVENUE CIRCLE” (FRIBERG 2014)	16
FIGUR 3.2 KAUFMANN 2014, 198	23
FIGUR 3.3 KAUFMANN 2014, 199	23
FIGUR 3.4 NAGLE HOGAN OG ZALE 2014, 7.....	27
FIGUR 3.5 FRIBERG 2017.....	27
FIGUR 3.6 NAGLE M. FL. 2014, 20.....	29
FIGUR 3.7 GREEN AND LOMANNO 2012	31
FIGUR 3.8 GREEN, LOMANNO 2012.....	33
FIGUR 3.9 CHEVERTON 2004, 232	33

Vedlegg – Intervjuguide for resepsjonister

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for tema og problemstilling

Vi har lenge vært bestemte på å skrive om faget Revenue Management (heretter betegnet som RM). Dette er det flere grunner til. Først og fremst fordi det er dette fagfeltet som har interessert oss sterkest gjennom bachelorløpet. Men like betydningsfullt er det at vi ønsker at bacheloroppgaven skal dreie seg om dagsaktuelle forhold i hotellbransjen. Temaet vi har valgt å skrive om dreier seg om hotellresepsjonister og deres krav til kompetanse. Dette har vi et ønske om å spisse enda nærmere ved å diskutere det i forhold til pris- og kapasitetsstyring. Det er flere grunner til dette valget. Hovedgrunnen er nok at begge forfatterne i skrivende stund er resepsjonister på hvert sitt hotell. Dermed besitter vi mange erfaringer, tanker, og mye nysgjerrighet om hva som bør bli ansett som ”nok” for en resepsjonist å kunne. Vi ønsker å bruke prosessen med bacheloroppgaven til å undersøke hva som er krav til rollen i dagens praksis, for videre å knytte det opp mot den kunnskapen vi besitter i faget. Dette for å kunne si noe om hva som bør være optimale kunnskapskrav for hotellresepsjonister.

Ved et enkelt søk på ”resepsjonist” på Google får man opp flere definisjoner på ordet som kan stemme med vanlige stereotypiske antakelser om resepsjonistjobben. En kilde hevder at:

Resepsjonister tar imot gjester ved hoteller, store arbeidsplasser eller andre steder med behov for resepsjon. Dersom du arbeider ved hotell eller andre overnattingssteder er service, bevertning og sikkerhet en sentral arbeidsoppgave. Som resepsjonist er du ofte bedriftens ansikt utad (OKHRT).

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvorfor resepsjonistarbeidet er mer komplisert og betydningsfullt enn generelt innsjekkings- og utsjekkingsarbeid, og hvordan arbeidet faktisk kan gi føringer for hotellets lønnsomhet. I oppgaven vil vi tydeliggjøre hva slags informasjon som er viktig at kommuniseres fra toppledelsen og ned ”på gulvet”. En antakelse vi har hatt dreier seg blant annet om at mye essensiell informasjon blir holdt høyt oppe i organisasjonskartet, altså hos ledere og mellomledere, uten at den blir kommunisert nedover.

En annen utløsende årsak til at vi har gått inn for å skrive om dette er at det tidligere ikke har blitt skrevet mye om komplikasjoner knyttet til selve utøvelsen av RM. At hoteller drifter etter RM-prinsipper er noe som i seg selv kan gi et konkurransefortrinn (Kimes 1989, 19). Det kan

derimot også føre til fremmedgjorte kunder, og gi ledere problemer med å utnytte informasjonen man får på kundene gjennom systemer som er i bruk. Effektiv utnyttelse av RM krever altså omfattende opplæring og forståelse. Også for de som ikke jobber direkte med faget, slik som resepsjonister og andre. Resepsjonister må også forstå formålet med RM. Spesielt hvordan det fungerer, og hvordan faget påvirker akkurat deres jobb. Toppledelsen kan ikke bare anta at “ting vil gå seg til”. Det kreves omfattende forståelse og trening.

1.2 Problemstilling

”Hvilken kompetanse om Revenue Management bør resepsjonisten inneha for å sikre optimal pris- og kapasitetsstyring?”

1.3 Avgrensninger

- Vi har valgt å kun se problemstillingen i lys av én hotellkjede; First Hotels. Det vil også si at vi i forskningsprosessen kun har brukt informanter fra denne hotellgruppen. Likevel mener vi at konklusjonene vi får i forskningsundersøkelsen kan generaliseres teoretisk, altså være aktuelle utfordringer også i de andre norske hotellkjedene. Temaet i seg selv dreier seg om generelle problemstillinger som med stor sannsynlighet vil være aktuelle uavhengig av hotellkjede.
- Vi har kun gjort forskning i Norge. Det betyr at oppgaven i den grad vil dreie seg om norske problemstillinger.
- Der forskerne finner det mest hensiktsmessig vil det bli benyttet engelsk terminologi, da det kan foreligge manglende norske ord og uttrykk som er like presise (Revenue Management etc).

1.3.1 First Hotels

First Hotels er en av de store hotellkjedene i Norge. Kjeden ble etablert i 1993 og bestod da av seks hoteller i Sverige. I dag består kjeden av over 90 hoteller spredt rundt i Norge, Sverige, Danmark og Spania. I Norge finnes ni av hotellene, i tillegg til at kjedens hovedkontor er i Dronningens gate i Oslo.

1.3.2 Hvorfor akkurat First Hotels?

Valget om å begrense problemstillingen til kun å handle om én hotellkjede var grunnet i to forhold. Den første grunnen var at forfatterne av oppgaven, siden slutten av 5. semester i

studieløpet, var engasjert i et prosjekt med First Hotels. Der hadde vi hver vår mentor fra toppledelsen. Dette har gitt en spesiell nærhet til denne kjeden. Mentorene kunne fungere som en verdifull og fordelaktig ressurs i både utvelgelse av informanter og i informasjonsinnhentingene ellers. Likevel er det viktig å presisere at oppgaven ikke er et produkt av oppdragsforskning for First Hotels.

Den andre grunnen skyldes nødvendigheten av sammenlikning på tvers av roller innad i samme bedrift. Vi ønsket blant annet å sammenlikne kunnskapsnivå hos flere individuelle resepsjonister innad i samme kjeden for å undersøke likheter og forskjeller. Det var også betydningsfullt å finne frem til hva slags oppfatning og meninger de ulike rollene innad i kjeden hadde til hverandres ansvarsområder.

1.4 RM Organisasjonsstruktur i Firsts Hotels

I en e-post til forfatterne 4. april 2017 fortalte Johan Appelgren, manager for ”Cost og Revenue Center” i Tribe Hotels, om RM- strukturen for hotellkjeden First Hotels. I First Hotels / Tribe Hotels er arbeidet med Revenue Management i store deler sentralisert til hovedkontoret i Oslo i avdelingen ”Cost & Revenue Center” (heretter omtalt som CRC). Tjueni av kjedens hoteller drives av Tribe Hotels som er operatørvirksomheten til First Hotels. Revenue i Tribe Hotels er organisert med én leder og 4 cluster Revenue Managers som har revenueansvar for 3 hoteller hver.

Femten hoteller håndterer revenuearbeid selv på hotellene. Da er det General Management, Front Office Manager eller Bookingansvarlig som styrer det. Disse hotellene får løpende support fra CRC, altså fra hovedkontoret.

Franchise-hotellene til First gjør alt revenuearbeid selv, men i organisasjonen finnes det en ”Revenue & Distribution Specialist” som support. Leder for CRC og ”Revenue & Distribution Specialist” håndterer alle sentrale avtaler og systemer, for eksempel kontrakter med OTA’s, revenue systems, wholesale-kontrakter etc.

2.0 Metode

2.1 Valg av metode

En metode er en fremgangsmåte man bruker for å innhente empiri (Jacobsen 2015, 21). Innenfor metodelæren er det to forskjellige tilnærminger. Her skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Hovedforskjellen er om dataen man koder blir omgjort til ord eller tall. Innenfor den kvantitative metoden omgjøres data til tall, der man blant annet er opptatt av å telle fenomener og å kartlegge en utbredelse. I den kvalitative tilnærmingen fokuserer man derimot på få personer, og man ønsker å få mer nyansert og detaljert informasjon om fenomenet man undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 27-28). Når det er få enheter som blir undersøkt, betegnes metoden som “intensiv” (Jacobsen 2015, 133).

Med problemstillingen vi hadde satt ble det et naturlig valg med en kvalitativ tilnærming. Dette fordi vi ønsket å undersøke forhold som ligger bak et fenomen, som det forøvrig også er forsket lite på fra før. For problemstillingen *”Hvilken kompetanse om Revenue Management bør resepsjonisten inneha for å sikre optimal pris- og kapasitetsstyring?”* finnes det ingen korrekt svar, men det krever en grundig forståelse av menneskers meninger, holdninger og prosesser for å kunne svare på den. Ved at fenomenet er forsket lite på kan problemstillingen kalles “uklar” (Jacobsen 2015, 79). Dette betyr at det ikke finnes mye teori rundt akkurat det vi skriver om. Derfor var undersøkelsen mer av eksplorerende og utforskende karakter, som også var årsaken til at vi ikke satt opp klare hypoteser/antakelser i forkant. Problemstillingen har, som tidligere nevnt sitt utspring fra erfaring, som førte til nysgjerrighet og stor interesse for å forstå fenomenet mer fylldig. Tilnærmingen vil derfor være ”deduktiv”, som betyr at man gjennom empiri observerer et teoretisk utgangspunkt/generelle påstander (Johannessen m. fl. 2010, 47).

Målet i kvalitativ forskningsmetode er ikke å statistisk generalisere, men å teoretisk generalisere. Dette betyr at vi ut fra et fåtall observasjoner, vil kunne danne en generell teori om hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen 2015, 90). Vårt mål er derfor søken etter “tykke beskrivelser” om virkeligheten (Jacobsen 2015, 99).

2.2 Valg av forskningsdesign

I en tidlig fase av undersøkelsen måtte vi planlegge hvordan vi skulle forme oppgaven fra begynnelse til slutt. Da måtte vi også undersøke hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres. Vi måtte altså avgjøre det som kalles “forskningsdesign” (Johannessen m. fl. 2010, 69).

Av oppgavens art vil dette studieobjektet kunne kalles et casestudie. Et casestudie trenger et særskilt design - et såkalt casedesign. Det finnes flere forståelser av hva et case er. Selve ordet kommer fra det latinske ordet “casus”, som betyr “tilfelle” (Store Norske Leksikon). Felles for alle definisjoner er at det dreier seg om et inngående studiet av én eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen 2015, 97). Johannessen (m. fl. 2010, 207) skiller mellom to dimensjoner i casedesign; enkelt- eller flercasedesign og én eller flere analyseenheter. I denne oppgaven undersøker vi ett enkelt case, fordi vi konsentrerer oss om First Hotels, uten og kontrollere casen med for eksempel andre hotellkjeder. Videre har vi flere analyseenheter, da vi ser på spesifikke arbeidsgrupper innenfor kjeden. Analyseenheten (gruppene) er forøvrig ikke den samme som datainnsamlingsenheten, som her vil være enkeltindivider.

2.3 Utvalg

I tråd med at målet for oppgaven er innhenting av detaljerte beskrivelser og et forsøk på teoretisk generalisering har vi benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg (Jacobsen 2015, 302). Det vil si at utvalget ikke bygger på noen tilfeldigheter, men at passende informanter er plukket ut slik at det passer med oppgavens formål. Første steg var å definere målgruppen. Deretter ble utvalget for undersøkelsen satt strategisk sammen. I følge Johannesen (m. fl. 2016, 114) er en tommelfingerregel at utvalget skal være såpass stort at det kan belyse problemstillingen.

Vi mener at utvalgsstørrelsen vår på åtte informanter gjorde slik at vi nådde et teoretisk metningspunkt. Informantene har forskjellige roller på hotellet, der fire av de jobbet i resepsjonen på forskjellige hoteller, to med stilling som RM, og to innenfor ledelse på hvert sitt hotell. Da de åtte informantene ga oss såpass med innsikt, anså vi det som hensiktsmessig nok og holde oss til åtte informanter. Likevel vil dette begrense validitets- og reliabilitetsnivået, noe vi også kommer til å redegjøre for. Vi valgte bevisst å ha et utvalgt som hadde tre forskjellige roller innenfor hotell for å få en bedre oversikt, spesielt for å få en dypere forståelse for hvordan de jobbet i et helhetlig perspektiv.

2.3.1 Rekruttering

Johannessen (m. fl. 2010, 119) kaller det for “snøballmetoden” når det rekrutteres informanter i etterkant av at man har forhørt seg med noen som er informasjonsrike om temaet. I denne oppgaven benyttet vi vår mentor fra toppledelsen i First Hotels som hjelp til å finne fram til aktuelle og passende informanter. Vi hadde i forkant av utvelgelsen satt konkrete kriterier til informantene, og utvalget kan derfor kalles “kriteriebasert” (Johannessen m. fl. 2010, 120). Kriteriene var at informantene skulle ha god kunnskap om resepsjonsrutinene, jobbe i en fulltidsstilling, og ha jobbet i stillingen i minimum to år. Ut fra oppgavens omfang, tillot vi oss kun å undersøke informanter som befant seg i Norge. Å finne informanter som hadde jobbet i samme stilling i over to år var et kriterium vi ikke klarte og overholde. Dette kriteriet mener vi likevel ikke la noe demper på utvalgets kvalitet, så lenge de andre kriteriene var oppfylt.

2.4 Datainnsamling

Ved valg av kvalitativ tilnærming eksisterer det særlig fire metoder som blir hyppig brukt for innsamling av data. Disse er; kvalitative dybdeintervjuer, fokusgrupper, observasjon og dokumentanalyse (Jacobsen 2015, 144). I vårt valg av innsamlingsmetode var det essensielt med bruk av en metode som optimaliserte oppgavens validitet, altså gyldighet. I følge Kvale og Brinkmann (2009) egner kvalitative intervjuer seg når man skal studere enkeltmenneskets meninger, holdninger og erfaringer. Til den problemstillingen vi valgte anså vi, dybdeintervjuer som den best egnede innsamlingsmetoden.

2.4.1. Dybdeintervju

Et dybdeintervju kjennetegnes som en samtale mellom informant og forsker, der dataene enten kommer ansikt- til ansikt, over telefon, epost eller over internett. Vi valgte å være i direkte dialog med informantene vi intervjuet. Dette anså vi som det mest strategiske valget ettersom vi var interessert i omfattende fortolkninger av de enkeltes virkelighetsoppfatning i henhold til fenomenet i problemstillingen. Dette også fordi det muliggjorde spontane spørsmål underveis, oppklaring av eventuelle uklarheter, samt supplerer på forhold vi mente kunne utdypes. På denne måten fikk vi også mulighet til å observere informanten og hans/hennes ikke-verbale reaksjoner i intervjusituasjonen. Alle intervjuene ble transkribert. Dette betyr at alt som ble uttalt ble tatt opp på lydband og deretter omgjort til en skriftlig tekst (Kvale og Brinkmann 2009, 192). Dette gjorde det enklere og danne seg et overblikk over den innsamlede dataen som vi trengte i analysen.

En fordel med det kvalitative intervjuet er at det gjør det mulig å identifisere kompleksitet, og avdekke en persons subjektive meninger om det man skal undersøke (Johannessen m. fl. 2010, 146). Vi valgte å intervju informantene én til én i og med at vi forutså svar som ville være av intim og/eller personlig karakter.

2.4.2 Intervjustruktur

Strukturen i kvalitative dybdeintervjuer er ulik. Johannessen (m. fl. 2010, 148) deler intervjustrukturer inn i tre typer; ustrukturert intervju, semistrukturert intervju og strukturert intervju. Forskjellen på strukturert og ustrukturert intervju ligger i graden av formalitet rundt temaet, samt tilretteleggingen av spørsmål og rekkefølgen på dem. Formen i et ustrukturert intervju likner en samtale der spørsmålene bestemmes i øyeblikket. I et strukturert intervju er spørsmålene derimot fastlagt og klargjort i forkant, der informanten svarer systematisk på disse. Spørsmålene i kvalitative intervjuer er vanligvis åpne, men mellom de nevnte ytterpunktene blir det ofte benyttet såkalt “semistrukturert” eller “delvis strukturert” intervjustruktur. Denne strukturen kjennetegnes av å ha én intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, tema og rekkefølge tilpasses etter egenskaper ved intervjusituasjonen.

Alle dybdeintervjuene vi foretok hadde en semistrukturert intervjustruktur. Hovedårsaken til dette var at utvalget bestod av informanter med ulik bakgrunn, stillingstilknytning og rolle i hotellbransjen. Dermed var det fordelaktig å tilpasse spørsmålene ulikt etter dette. Vi syntes også at semistruktur var rett valg da vi ønsket og å ha muligheten til å klarere og tilpasse spørsmål også underveis.

2.5 Primær- og sekundærdata

I denne oppgaven vil det bli benyttet ulike typer data – både primær og sekundærdata. Dette er nødvendig for å få et fullstendig datainnhold som beriker og kontrollerer hverandre (Jacobsen 2015, 140). Primærdata er informasjon og opplysninger som forskeren har innsamlet selv. Slik type data er skreddersydd for et spesielt formål og problemstilling. Sekundærdata (tekster) betegnes som data som er basert på opplysninger som er samlet inn til et annet formål, og ikke direkte fra kilden (Jacobsen 2016, 139). Vi bruker primærkilder som et ideal for oppgaven. Det vil si at vi ønsker å benytte primærkilder så langt det lar seg gjøre. Denne oppgaven vil også inneholde sekundærdata, som er i de tilfellene det ikke er mulig og henviser til primærkilder, og

der oppgavens innhold tilsier at det er nødvendig. I disse tilfeller vil slike kilder bli henvist til i henhold til Chicagomanualens 16. utgave.

2.6 Etikk

”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen m. fl. 2010, 83). I forskningsundersøkelser må en drøfte de konflikter som en muligens vil kunne stå overfor i søken etter så fullstendig og god informasjon som mulig.

I forkant av hvert intervju sendte vi en e-post til informanten der vi informerte om tema på intervjuet, og hva informasjonen vi får vil bli brukt til. Denne e-posten måtte besvares av kandidaten med bekreftelse på at vi kunne bruke den informasjonen de ga oss. Det som derimot kunne by på etiske utfordringer var at vi ønsket å skjule noe av innholdet i undersøkelsen i forkant. Dette for at informantene ikke skulle opptre eller få et ønske om og fremstå annerledes enn de ellers ville gjort. Dette kunne gått utover undersøkelsens pålitelighet, noe som hadde gitt falske resultater. Likevel har vi vært gjennomgående nøye med og passe på at undersøkelsen ikke bryter med de tre grunnleggende kravene som stilles til forsker og informant; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015, 47).

Ved at vi ønsket å overholde etiske forskningsprinsipper så langt det lot seg gjøre, hadde vi en egen innledning i starten av hver intervjuguide med etiske oppklaringer. Denne ble utformet i henhold til de punkter Johannesen m. fl. ramser opp i sin bok (2010, 149). Informantene måtte blant annet både samtykke i henhold til kravet om frivillighet og på at vi fikk ta opp intervjuet på lydbånd. Funnene vi sitter igjen med kan for noen sette informantene i et dårlig lys. Dette er mot sin hensikt i denne oppgaven. Grunnet at vi sitter igjen med en mengde sensitive opplysninger har vi valgt å anonymisere informantene.

2.7 Styrker og svakheter ved forskningen

I denne delen skal vi foreta en vurdering av troverdigheten til det kvalitative forskningsmaterialet. I samfunnsvitenskapelig forskning er det vanlig og vurdere kvaliteten på dataen i henhold til begrepene reliabilitet og validitet. Vi vil i denne delen av oppgaven sammenholde den teoretiske beskrivelsen av begrepene og selve vurderingen.

2.7.1 Reliabilitet

En forskningsundersøkelse bør være så “reliabel” som mulig, altså pålitelig. Hva som avgjør dette er: “nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan det bearbeides” (Johannessen m. fl. 2010, 36). Da denne oppgaven er et produkt av en studentundersøkelse vil vi tvilsomt kunne stemple den som høyt reliabel. Dette blant annet fordi forskerne verken har utført undersøkelsen på samme gruppe flere ganger og fordi vi ikke kan vise til annen forskning på samme fenomen som har kommet frem til de samme resultatene som oss. Grunnet det pressede tids- og ressursomfanget er det også vanskelig og fastslå om resultatene hadde blitt de samme, dersom vi intervjuet flere informanter, eller om forskningen hadde blitt “re-testet”. I og med at forskerne av denne oppgaven er “amatørforskere” er det risiko for at dette kan gi innvirkende effekter på kvaliteten i undersøkelsen.

Et forhold som derimot taler for at vår forskning bærer grad av pålitelighet er tilknyttet dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Ved bruk av denne metoden, fremfor for eksempel fokusgrupper, hindrer man at informantene blir påvirket av press i gruppen til å svare det samme. Våre svar bærer likevel preg av mange like svar. Disse mener vi er frie fra påvirkning fra andre, og på den måten; ærlige og pålitelige opplysninger. I tillegg forsøkte vi og skjerme informantene så langt det lot seg gjøre for støyelementer, ved at vi for eksempel holdt intervjuene på deres egen arbeidsplass. Konteksten ble altså holdt i en “naturlig” setting.

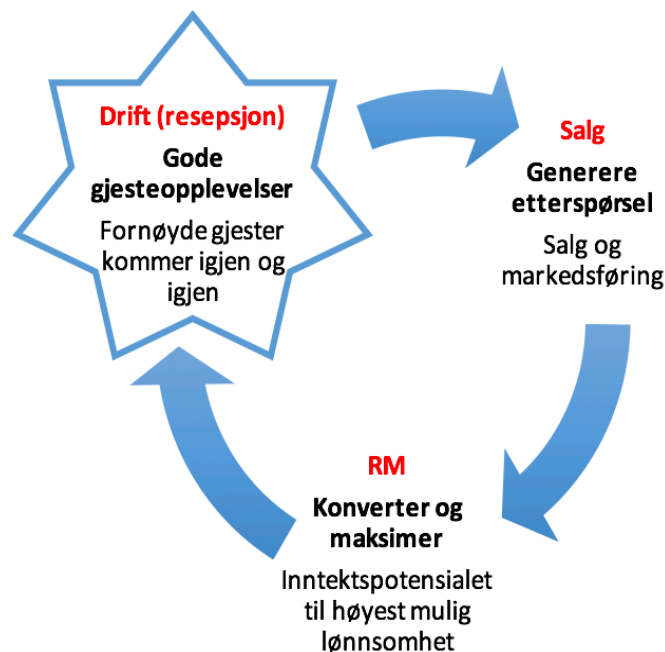
2.7.2 Validitet

Et annet forhold man bør måle er den relevans dataen har for virkeligheten. Sagt på en annen måte; hvor godt den faktisk representerer fenomenet. Representerer dataen egentlig virkeligheten? For å anslå dette, benyttes begrepet validitet, som betyr “gyldighet” (Johannessen m. fl. 2010, 66). Vi skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet. Da denne oppgaven ikke er relevant å knytte til statistisk signifikans er det ikke aktuelt og måle ekstern validitet (generalisering).

Intern validitet omhandler hvorvidt det er mulig og påvise årsakssammenhenger (Johannessen m. fl. 2010, 232). Med et samfunnsvitenskapelig syn, anser vi det som sannsynlig at man kan påstå en mulig sammenheng mellom de variablene vi fremlegger og oppnåelse av det vi kaller “optimaliserende pris og kapasitetsstyring”. Et forhold som kan lempe på den interne validiteten er hvorvidt vår gjengivelse og fortolkning av data er riktig. For eksempel hadde to av våre

informanter et annet språk enn norsk som morsmål, noe som kan gjøre slik at informanten forstår spørsmålet på en annen måte enn det som var ment. En annen svakhet vi vil nevne er at vi har gjort oss merke i at ikke alle våre teoretiske punkter går igjen i svarene vi fikk i datainnsamlingen. Derfor tror vi at kvaliteten på dataen hadde vært bedre om vi hadde forankret spørsmålene i teoretiske antakelser i forkant av undersøkelsen. Likevel mener vi at kvaliteten på den dataen vi faktisk satt igjen med er så god at den er holdbar til å kunne si noe om problemstillingen.

3.0 Teori



Figur 3.1 Egen illustrasjon av "Revenue Circle" (Friberg 2014)

3.1 Bakgrunn for valg av teori

Vi ønsker å bruke tankesettet bak "Revenue Circle" som et utgangspunkt for å beskrive hvilket samarbeid som må ligge til grunn for at resepsjonisten skal kunne noe for å sikre "optimal pris og kapasitetsstyring". Det denne sirkelen viser er at, for å oppnå effekt av RM, så er man avhengig av at RM-faget utøves på en spesiell måte. Avdelinger som salg og RM legger først til rette for noe - så må noen drifte det og levere det i praksis.

Kunden møter resepsjonisten. Derfor handler oppgaven om hvordan optimere dette kontaktpunktet (markert med stjerne i Figur 3.1), der kunden faktisk entrer hotellet.

Målsetningen for ethvert hotell er at kunden skal opptre lojalt og komme tilbake. Vår problemstilling dreier seg derfor om knutepunktet mellom en RM-avdeling og drift, fordi en resepsjonist på et tidspunkt er nødt til å håndtere og forsvare noe som allerede er solgt og priset inn. Derfor må resepsjonistene også ha forståelse for RM, som vi har begrenset til å handle om to hovedstørrelser; pris og kapasitetsstyring. Vi mener at “optimal pris og kapasitetsstyring” handler om å søke etter en optimal og tilfredsstillende RevPAR (Revenue Per Available Room), som på norsk betyr; omsetning per tilgjengelige rom. Her eksisterer det ikke et korrekt tall. Derimot er optimal pris og kapasitetsutnyttelse strategisk forankret, der dette tallet må stå i forhold til målsetningen til bedriften. Derfor må resepsjonisten også ha kompetanse om strategien bak hotellets pris- og kapasitetsstrategi.

Revenue Management dreier seg grovt sett om to separate, men relaterte hovedstørrelser; Pris og “Channel and Inventory Management” (kapasitetsstyring). Dette vil også utgjøre hovedstørrelsene i denne oppgaven. Delen om “Channel and Inventory Management” dreier seg om hvordan forskjellige type hotellrom blir til etterspørsel, og hvordan kapasiteten styres. Delen om pris dreier seg derimot om å sette riktig pris, gitt ulike kriterier. I tillegg omhandler problemstillingen også perspektiver om læring. Derfor blir teorier om dette i tillegg til teorier om markedsorientering og opplæring inkludert i oppgaven.

3.2 Introduksjon til RM

3.2.1 Hva er “Revenue Management”?

RM kan defineres på flere forskjellige måter. Tre gode beskrivelser av begrepet kan være følgende, der Revenue Management består i :

1. Å analysere og forutse kundeadferd på mikro- og makronivå for deretter å optimere produkt- og servicetilgjengelighet til priser som optimerer omsetningsvekst.
2. Å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal og til riktig pris.
3. Å forstå kundesegmentets verdioppfatning av produktet eller tjenesten for så å tilby et optimalt tilpasset tilbud til dette segmentet.

(Forelesning 20.08.15, Henning Friberg)

Som professor Sheryl E. Kimes på Cornell University skriver i sin artikkel, dreier Revenue Management seg i stor grad om å finne frem til riktig kapasitetsutnyttelse, bestående av riktige kunder, til riktig pris, for å maksimere omsetning (Kimes 1989, 15). Uten dypere omtanke for begrepet hadde det dermed vært lett å anta at målet med faget da er å selge hvert hotellrom til høyest mulig pris. Likevel er RM mer komplisert. Et konsekvent forsøk på å selge til høyest pris kan føre til at man priser seg høyere enn kunders verdiopfatning. Dette vil isåfall føre til flere tomme rom og på den måten - tapt omsetning. Det som derimot er en større felle er sterkt fokus på optimalisering av romkapasitet eller belegg. Sheryl Kimes skriver at faren ved skifte fra et profittoptimerende til et kapasitetsoptimerende syn, er at rommene fylles med lavt betalende gjester, og mulig omsetning fra betalingsvillige kunder vil gå tapt. En utfordring med Revenue Management er at ulike roller på et hotell har ulike interesser til spørsmål om pris og kapasitetsutnyttelse. For eksempel blir en selger målt på noen variabler, som for eksempel salgsvolum, mens en som direkte jobber med Revenue Management vil sette fokus på profittoptimering (Nagle m.fl. 2014, 175-176). Derfor dreier RM seg i stor grad om å fastslå riktige mål for sammensetning av rom og priser man kan ha for ulike markedssegmenter over tid. I følge Orkin (1998, 52-56) bør fokuset til hotellsjefer ligge på å maksimere omsetning, fremfor høy ADR (Average Daily Rate) og OCC (Occupancy).

3.2.2 Historien om RM

Opprinnelsen til RM begynte i flyindustrien i USA med “Airline Deregulation Act of 1978”, en hendelse som innebar deregulering av statlig kontroll for flybransjen (Talluri og Ryzin 2004, 6-10). Da ble blant annet ikke prisene lengre statlig regulert. Dette førte til raske endringer og innovasjon. De etablerte flyselskapene kunne nå endre priser, ruter og service uten å få dette statlig godkjent. Dermed utviklet flyselskapene databaserte reservasjonssystemer og Global Distribution Systems (GDS). På samme tid ble lavprisselskapet People Express Airlines opprettet, med blant annet enklere service og færre tilbud. Dette åpnet for et helt nytt marked og resulterte i mer konkurranse mellom selskapene. American Airlines startet med en ny måte og selge billettene på. De solgte noen rabatterte billetter med flere restriksjoner for å styre både kapasitet og segmentfordeling. For eksempel måtte billetten være kjøpt minimum 30 dager før avreise, og da var den ikke refunderbar. I tillegg måtte kunden ha en senere returdato enn 7 dager slik at billettene kun egnet seg for ferie- og fritidssegmentet. Senere utviklet prisstrategiene seg videre. American Airlines så at etterspørselen var annerledes på de forskjellige dagene, noe de måtte utnytte. Derfor utviklet de et styringssystemet for RM. People Express Airlines gikk konkurs kort tid etter, og American Airlines estimerte at de genererte 1,4

milliarder dollar ekstra omsetning i løpet av en treårs periode (Talluri og Ryzin 2004, 6-10). Flybransjen og hotellbransjen har mange av de samme karakteristikken til felles som gjør de til ideelle for RM. RM fikk derfor senere et innpass i hotellbransjen, og blir i dag brukt av hoteller i hele verden.

3.3 Kriterier for anvendelse av RM

3.3.1 Relativ fast kapasitet

RM passer til bedrifter som har begrenset kapasitet. Dette gjelder både fysisk og ikke-fysisk kapasitet. Når det gjelder fysisk kapasitet er det for eksempel et fast antall rom på et hotell, eller seter i en restaurant. Kapasiteten kan også begrenses i form av ikke-fysisk kapasitet. En tannlege har for eksempel kun tid til et visst antall pasienter i løpet av en dag (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4). Dermed handler RM i stor grad om å utnytte den gitte kapasiteten så lønnsomt som mulig.

3.3.2 Mulighet for segmentering

Bedriften kan segmentere kundene sine inn i tydelige forskjellige kundegrupper. Forskjellige segmenter har forskjellige grad av betalingsvilje for produkter og tjenester (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 58). Det blir derfor tilbudt både budsjett-hoteller og luksuriøse hoteller i markedet.

3.3.3 Varierende etterspørsel

Etterspørselen kan variere etter sesong, dager i uken, tider på dagen eller bli påvirket av andre faktorer (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 58). Etterspørselen i hotellmarkedet er kjent for å svinge etter sesonger, men også i løpet av uken. For eksempel har mange byhoteller businessgjester i ukedagene og ferie- og fritidreisende i helger.

3.3.4 Produkter kan ikke lagres

Det vil si at produkt eller kapasitet som ikke er solgt på tiden det er i produksjon ikke kan bli lagret og brukes senere (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 58). For eksempel kan ikke et ledig hotellrom den ene dagen ta igjen det solgt neste dag.

3.3.5 Produktet kan kjøpes før bruk

Produktet kan kjøpes i god tid før det blir forbrukt. Dette skaper en forutsigbarhet for bedriften (Kimes 1989, 15). Reservasjon av hotellrom er noe som kunden gjerne gjør i god tid før han/hun ankommer hotellet.

3.3.6 Historisk data

Bedrifter som jobber med RM har gjerne historisk data over etterspørsel og priser fra tidligere perioder. De historiske dataene er med på å påvirke fremtidige budsjetter, prognoser, priser og bemanning.

3.3.7 Kostnads- og prisstruktur

Kjennetegn ved bedrifter som kan anvende RM er at de har høye faste kostnader og lave variable kostnader (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 5). For eksempel koster det ikke mye mer om det selges et ekstra rom. Personalet er likevel på jobb.

3.4 Markedsorientering

Markedsorientering er en "ledelses- og bedriftsfilosofi" som tydeliggjør viktigheten av at ledelsen, i tillegg til alle avdelinger og ansatte i bedriften forøvrig, aksepterer markedsføringskonseptet som styrende for alt som foregår i bedriften (Ellingsen 2013, 38). Hva som avgjør om hvorvidt en bedrift er markedsorientert eller ikke, beror i henhold til en vitenskapsartikkel skrevet av Kohli og Jaworski på særlig tre forhold (sitert i Ellingsen 2013, 39). Det første forholdet handler om innsamling av informasjon om kunders nåværende og fremtidige behov, samt konkurrenters nåværende og fremtidige strategier og atferd. Det andre forholdet dreier seg om hvorvidt denne informasjonen deles på tvers av de ulike avdelingene innad i bedriften, og det siste forholdet dreier seg om hvordan bedriften samlet sett utnytter informasjonen i beslutninger. Bedriftens grad av markedsorientering er derfor et resultat av tre kjerneaktiviteter.

Den første aktiviteten omhandler informasjonsinnhenting (Ellingsen 2013, 40). I informasjonsinnhenting er det viktig at ledelsen tar stilling til hva slags informasjon som er nødvendig, og hvilke metoder og aktiviteter som bør iverksettes for å få det anskaffet. Eksempler på nødvendig informasjon for et hotell kan være hvordan kunder søker informasjon, hvor viktig pris er for et eventuelt kjøp, hva som påvirker beslutningene, og om samarbeid

mellom kanalene i distribusjonen. Liten grad av markedsorientering vil blant annet innebære liten grad eller feil kunnskap om markedet. Dermed blir også beslutninger tatt på vilkårlig grunnlag.

Den andre aktiviteten omhandler informasjonsspredning. Informasjonen må spres og formidles mellom funksjoner, avdelinger og ansatte. Dette kaller Ellingsen for ”internmarkedsføring” (Ellingsen 2013, 40). Det trenger ikke være et krav at alle ansatte besitter lik kunnskap, men det handler om at eksempelvis resepsjonister på hotell får den informasjonen som er nødvendig for å imøtekomme forventninger som gjester har.

Den tredje og siste kjerneaktiviteten handler om hvordan de ansatte utnytter og forholder seg til markedsinformasjonen de tilegner seg (Ellingsen 2013, 40). Dette gir føringer og konsekvenser for daglige møter med kunden, og vil bli avgjørende for om hvorvidt bedriften klarer å ha en god samhandling og verdiskapning med kundene. I hotellsammenheng er det salgs- og bookingavdelingen som i hovedsak foretar reserverasjoner. Men hvis resepsjonisten som møter disse gjestene for eksempel ikke har kjennskap til kunden og bakgrunnen for valg av hotell, vil han/hun kunne ha manglende forutsetninger for å klare å tilfredsstille de ønskene kunden har til oppholdet.

I Sandvik og Grønhaugs *“The Effects of Market Orientation”* fra 1998 (siteret fra Magma) ble det gjort et studie av hoteller gjort innenfor “Satsing i Reiselivet” ved NHH. Denne viste at 50% av utvalget fremstod som lite markedsorienterte (Sandvik og Grønhaug 1998). Undersøkelsen gikk ut på grad av samsvar mellom hotellederes oppfatninger av kundetilfredshet og kunders egne rapporteringer av dette. Lav grad av markedsorientering for et hotell kan føre til at hotellet taper i konkurransen om etterspørsel og om de mest lønnsomme kundene, som igjen fører til dårlig kapasitetsutnyttelse (Ellingsen 2013, 41).

Så hva vil avgjøre om et hotell er godt markedsorientert? Til dette arbeidet trengs effektive rutiner. Kohli og Jaworski trekker særlig frem tre interne forhold som blir avgjørende. Det har og gjøre med ledelsen, og hvordan forholdet på tvers av avdelingene oppfattes, og hva slags belønningssystemer og motivasjon de ansatte får til å prioritere kjerneaktiviteter (Kohli og Jaworski 1990, 1-18). Ledelsen må sette føringer for hva andre ansatte skal være oppmerksom på og prioritere. Videre skal kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte informere om reklamekampanjer, prisendringer og andre tiltak som de ansatte gjør i kontakt med kunden

(Ellingsen 2013, 41). Ledelsens påvirkning skjer gjerne gjennom ulike arenaer. Eksempler er gjennom personalmøter, oppslagstavler, intranett og andre kommunikasjonstiltak. Ledelsen i en bedrift som i stor grad er markedsorientert, vil for eksempel se nytten av å synliggjøre gode resultater fra gjesteundersøkelser. Dette ved at det kan fortelle de ansatte noe om hvordan ønskelig atferd er. Slike tilbakemeldinger vil dessuten kunne føles positivt og motiverende for personen eller den avdelingen det angår. Hvis ansatte får føle nærhet til ledelsen, kan dette også tenkes å være en motivator.

3.5 Opplæring

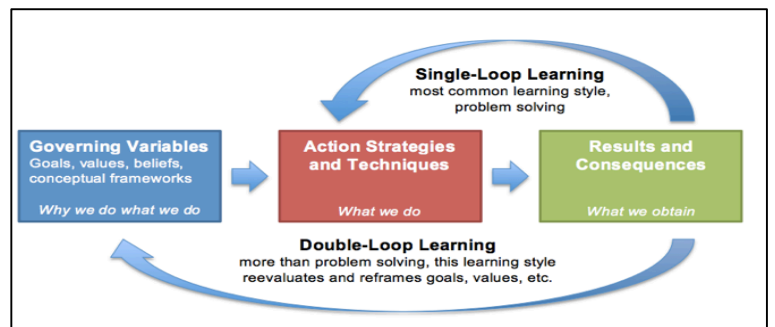
Opplæring defineres som “et organisert og planlagt forsøk på å tilføre en person kunnskaper og erfaringer i forhold til et klart definert mål” (Grimsø 2005, 253). Målet i opplæringen er at den ansatte skal få kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å utføre de oppgaver han/hun er satt til. Det er også essensielt å få en forståelse for meningsinnholdet bak arbeidet som skal utføres. Et videre mål er at man gjennom utvikling og erfaring blir i stand til å mestre andre nye og mer avanserte oppgaver.

3.6 Organisasjonslæring

Det er gjort arbeid som viser hvordan å fremme organisasjoners læringsevne. I følge en teori hos Argyris og Schön fra 1990 (sitert i Kaufmann 2014, 198) avhenger bedriftens valg og handling av hvilke handlingsteorier bedriften har. Disse er ofte ubevisste. Ta for eksempel et hotell som opplever at det kommer en ny inntrenger på markedet, innenfor omtrent det samme produktområde. En såkalt “uttalt teori” hos bedriften kan være at den erkjenner at den nye konkurrenten skal tas på alvor. Samtidig kan bedriftens handling - “handlingsteorien” - være av en art som beviser at konkurrenten egentlig undervurderes. Uttalt teori og handlingsteorier er ofte ikke samsvarende. Oppsummert sagt vil organisasjonslæring dermed gå ut på å omstrukturere handlingsteoriene slik at de samsvarer tydeligere med den uttalte teorien. På en slik måte kan man oppnå mer realistiske og tilpassede strategier og prosedyrer (Kaufmann 2009, 198).

3.6.1 Enkel- og dobbelkretslæring

I følge Argyris og Schön (sitert i Kaufmann 2014, 198) karakteriseres mye av læringen i organisasjoner av noe de kaller “enkeltkretslæring”. Dette betyr at man i læringen justerer, retter opp avvik, fra allerede eksisterende handlingsmåter. Slik figur 3.2 viser, trengs det i mange tilfeller endringer på et mer radikalt nivå. For eksempel å heller se på sin “verste” konkurrent som en mulig samarbeidspartner. Hvis bedriftens aktører endrer på slike grunnprinsipper, kan man si at bedriften driver en form for “dobbeltkretslæring”.



Figur 3.2 Kaufmann 2014, 198

Bedrifter styres ofte etter én av to modeller. Forskjellene kan oppsummeres i figur 3.3:

	Modell 1	Modell 2
Styrende verdier	Kontroll	Informasjon og valg
Handlingsstrategier	Ensidig styring	Medbestemmelse
Konsekvenser for arbeidsmiljøet	Forsvar	Frihet
Konsekvenser for læring	Enkelkretslæring	Dobbeltkretslæring
Konsekvenser for effektivitet	Redusert	Økt

Figur 3.3 Kaufmann 2014, 199

Modell 2 legger grunnlaget for “dobbeltkretslæring”. Forskjellen på modellene er ulik grad av utviklingstiltak og effektivisering av arbeidet. Modell 2 og dobbeltkretslæring innebærer engasjement, selvstendighet og åpenhet fremfor kontroll, avhengighet og underkastelse (Argyris og Schön, sitert i Kaufmann 2014, 199). Man gjør betydelige endringer på både individuelle og organisatoriske forhold. Det åpnes for at alle kan komme med tilbakemeldinger om forhold vedrørende organisasjonen og underbygge meningene sine. Konsekvensene av det motsatte - enkeltkretslæring, er at ansatte kun fortsetter å gjøre det de kan. Det settes ikke spørsmålstegn ved grunnverdier, og en unngår ubehagelige situasjoner. Det jobbes i et lite handlekraftig miljø, med lav grad av forandringer og innovative løsninger.

3.6.2 Kjennetegn på lærende organisasjoner

Hva skal så til for å utvikle en organisasjon med et slikt læringsperspektiv som beskrevet over? Den amerikanske organisasjonsforskeren Peter Senge har beskrevet fem grunnleggende forhold (sitert i Kaufmann 2009, 200-201):

3.6.2.1. Oppfordring til og utvikling av personlig mestringsevne

For å ruste seg mot de utfordringer som oppstår i en bedrift er det viktig at den enkelte arbeider besitter følelse av mestringsevne. Dette regnes også som fordrende for oppblomstring av kreative ideer.

3.6.2.2 Forståelse av hvordan organisasjonen fungerer

Det er nyttig at hver og en medarbeider forstår betydningen av jobben sin, og hvordan det arbeidet man gjør påvirker andre funksjoner eller påvirkes av andre. Derfor er det viktig med utvikling av en omfattende og kompleks forståelse for helheten i bedriften. Dette er både av hensyn til å øke motivasjonen blant de ansatte, men også fordi det er viktig med opplæring i forståelsen av bedriftens økonomiske og administrative system.

3.6.2.3 Oppmuntring til læring i grupper og team

Å samle funksjoner med ulik kompetanse og syn i grupper og team kan gjøre at nye ideer utvikles. En god teamleder bør rette positivitet mot at bedriften har en delingskultur der erfaring deles. På en slik måte kan en ønskelig synergieffekt oppnås. I hotellsammenheng gjelder det for eksempel et samarbeid mellom salg, marked og revenue, samtidig som de i resepsjonen fungerer som et mellomledd i alt arbeid som gjøres.

3.6.2.4 Formidling av en felles visjon for organisasjonen som helhet

For økt engasjement for bedriften blant de ansatte er det viktig med en visjon. Dette gir de ansatte et bilde av hvilke fremdriftsmål bedriften jobber mot og hva man skal oppnå. Denne bør kommuniseres til alle ledd i bedriften.

3.6.2.5 Oppmuntring til systemtenkning

Det er særlig dette forholdet som bedrifter synder sterkt mot. Systemtenkning handler om nødvendigheten av at den enkelte ansatte ser sin jobb i en større sammenheng, i bedriften som helhet. I hotellsammenheng er et eksempel at renholdsmedarbeiderne faktisk ser hvordan den

jobben de gjør inngår som et svært viktig ledd i en større sammenheng. På den måten vil selv den “kjedeligste” jobben kunne føles betydningsfull. Dette er en veldig viktig oppgave for ledere å forklare, og ikke minst - faktisk få deres ansatte til å begynne å tenke med bakgrunn i det.

3.7 Strategies of Pricing

3.7.1 Introduksjon til prising

Den mest sentrale forskjellen på tradisjonelle og strategiske prismetoder er hvorvidt man reagerer proaktivt (i forkant) eller reaktivt (i ettertid) på en markedssituasjon. I strategiske prissettingsmetoder søker man å finne verdioppfatningen hos kunden for så å hente ut den mest markedsmessig fordelaktige prisen for hotellet. I tradisjonelle prismetoder vil faktorer som konkurrentenes priser eller bedriftens interne kostnader avgjøre prisnivået (Nagle, Hogan og Zale 2014, 2). I kostnadsbasert prising er fokuset rettet mot å dekke bedriftens kostnader samtidig som å få en positiv inntjening. For mange bedrifter anses en slik prismetode som positiv fordi man selv kan sette en pris som både dekker kostnader og ønskelig nivå på ROI (Return on Investment) (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 55). Problemet med at betalingsvilligheten til kunden ikke legges til grunn er at denne prisstrategien kan føre til overprising i svake markeder, og underprising i sterke markedet. Dessuten er det vanskelig å bestemme grensekostnader før du vet prisen, siden pris påvirker volum og volum påvirker kostnadsbildet.

3.7.2 Tre kjennetegn ved strategisk prising

Hva vil det si at prisen er strategisk forankret? Et kriterium for en vellykket pris er at den balanseres etter både markedets og bedriftens interesser. Det vil si å sette kundens opplevde verdi av prisen opp mot hva bedriften må dekke av kostnader. Det kreves altså et samarbeid mellom marked, revenue, salg og driftsenheter i spørsmålet om pris.

Nagle m. fl. (2014, 6) nevner 3 kjennetegn for strategiske priser. Disse forfatterne mener strategiske priser er kjennetegnet av at de er verdibasert, proaktive og profittdrevet.

Verdibasert betyr å:

- Ta hensyn til hva kunden er villig til å betale.

- Ta hensyn til hva kunden mener om produktet/tjenesten.
- Tilpasse ulike segmenter.
- Kommunisere verdien til markedet.

Proaktiv betyr å:

- Reagere i forkant av en markedsituasjon.
- Planlegge pris i en tidlige fase under utviklingsprosessen til et produkt/tjeneste.
- Være forberedt og betrakte markedssvingninger.
- Justere produktet etter tilbakemeldinger fra kunder – opprettholde betalingsvilligheten.
- Arbeide for å styre kundens kjøpsatferd.

Profittedrevet betyr å:

- Være styrt av hva som genererer mest mulig profitt.
- Skille markedsandel mål fra profittmål.
- Være bevisst på trade-off's.
- Være bevisst på gjennomsnittsmål som; RevPAR, ADR og OccPAR (Occupancy per available room).

3.7.2.1 Dynamisk verdibasert prising

At priser er dynamiske betyr at de oppdateres i frekvenser betinget av svingninger i tilbud og etterspørsel (Nagle m. fl. 2014, 137). En av fordelene med dette er at det tillater bedriften å prisdiskriminere ned på individnivå, ved at de kan segmentere prisene sine etter prisvilligheten til hvert enkelt segment. I takt med at verdier, preferanser og etterspørsel forandres, er prisen i en såkalt "flytende tilstand". Dynamiske priser kan dessuten styre etterspørsel og kapasitet, ved at en for eksempel bruker en pris til å drive RevPAR på dager med høy etterspørsel, eller gjennom belegg på dager med lav etterspørsel. I et langsiktig perspektiv vil man kunne se at kjøpers oppfatning av pris altså er viktigere og legge til grunn enn selgers perspektiv alene (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 52-55).

3.7.3 The Strategic Pricing Pyramid

En vellykket prisstruktur har i følge Nagle (m.fl.) utgangspunkt i fem steg (2014, 6). Disse fem stegene illustreres i en pyramide, kalt “The Strategic Pricing Pyramid”, og inneholder fem nivåer som bygger på hverandre.

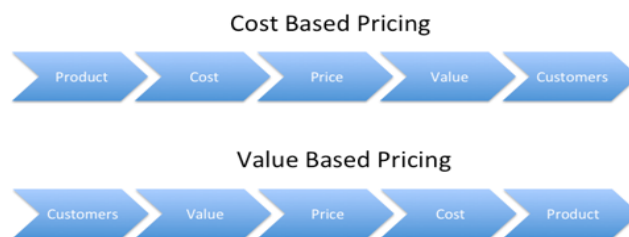


Figur 3.4 Nagle Hogan og Zale 2014, 7

Vi går i detalj på hvert av nivåene:

3.7.3.1 Value Creation

Nagle (m. fl. 2014, 8) mener markedsaktører må skape verdier på en kostnadseffektiv måte og overbevise potensielle kjøpere om å betale i samsvar med denne verdien. Her handler det om å skape kunde verdi. Figur 3.5 viser noe av hva Nagle (m. fl) mener er fallgruven for mange bedrifter.



Figur 3.5 Friberg 2017

Som det øverste eksempelet viser, en såkalt “Cost Based” tilnærming, kan bedriften ende opp for ”fikserte” på egen produktkvalitet, fremfor å skaffe seg innsikt i kundens oppfattede verdi. I følge Nagle (m. fl. 2014, 8) produseres det det bedriftseiere mener er kvalitetssikre produkter eller tjenester, uten at markedet ser verdien av produktet. Kostnader knyttet til å tillegge produktet forskjellig attributter øker og idet bedriften har regnet ut totale kostnader finner de hvilken pris de må ta for produktet, slik at kostnadene dekkes. En såkalt ”Target Price” utvikles. Ofte vil en mindre andel av markedet tilfeldigvis se nok verdi i produktet som rettferdiggjør et faktisk kjøp.

Nagle (m. fl. 2014, 9) mener løsningen på kostnadsbaserte priser er og heller starte med kunden. Fokuset kan ikke alene ligge i å dekke kostnader. Målet bør heller være å utvikle verdi i produkter eller tjenester som kan trigge salg av produkter til profittdrevede priser. Bedriften bør bestemme seg for hvilke markedssegmenter de vil prøve å treffe med produktideen, for så og undersøke hvilke fordeler disse potensielle gjestene kan få for bedriften, for til slutt å utvikle en pris som disse kundene kan være tilfreds med å betale.

3.7.3.2 Price Structure

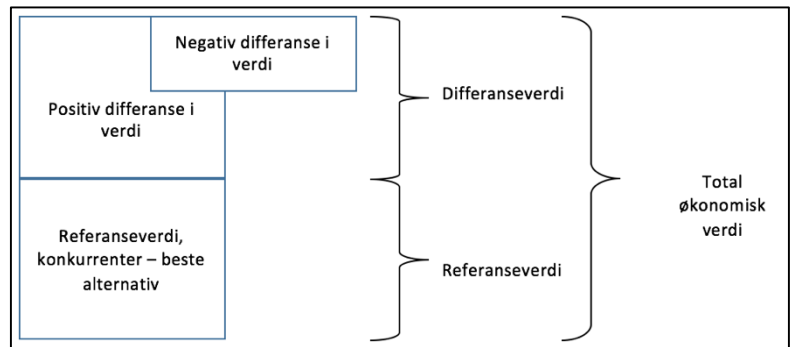
Etter og ha forstått hvordan verdiskapningen for ulike segmenter er, er det neste steget i prisstrategien og sette opp en prisstruktur (Nagle m. fl. 2014, 9). Dette dreier seg blant annet om å identifisere forskjeller i pris som man kan kreve inn fra de ulike kundesegmentene, basert på oppfattet verdi. I flybransjen er et flysete for eksempel mer verdifullt for en person som skal treffe en kollega på et bestemt sted og tidspunkt, enn det er for en feriereisende som er fleksibel på sted og tid. Dette har flybransjen skjønnet, og en kan derfor se at et flysete er dyrere mandag morgen og fredag kveld. Å utvikle en prisstruktur betyr å ha justerte priser med ulike verdielementer og kostnader på tvers av segmenter.

3.7.3.3 Price and Value Communication

En gjennomtenkt prisstruktur kan bli mislykket dersom ikke kunder skjønner verdien de oppnår. Her nevner Nagle (m. fl. 2014, 11) viktigheten med at bedriften bestemmer seg for hvilke kundeoppfatninger de vil påvirke for å få effekt av prisstrategien. Å utvikle pris og verdikommunikasjon kan være en av bedriftens vanskeligste oppgaver, da det eksisterer et bredt spekter av produkttyper og kommunikasjonsmetoder. Denne må dessuten tilpasses kjøpskonteksten til det segmentet man ønsker å nå ut til. La oss ta Samsung som eksempel. Når de lanserer en ny versjon av en mobiltelefon, må de blant annet tilpasse verdikommunikasjonen ettersom kunden er ny bruker av mobiltelefon eller er en som liker og holde seg oppdatert med den nyeste teknologien. Målet i verdikommunikasjon er å gjøre differensieringen til produktet såpass fremtredende at kunden veier disse egenskapene høyt i kjøpsbeslutningen. Nagle m. fl. oppsummerer poenget med å si at verdikommunikasjon “handler om å sende ut rett budskap, til rett person, til riktig tidspunkt i kjøpsprosessen” (2014, 12).

For at prisstrukturen blir vellykket er det viktig at bedriften gjør grep slik at kunden oppdager og har nødvendig kunnskap om det som kalles “Differentiation Value” (Nagle m.fl. 2014, 21).

“Differentiation Value” tilsvarer kundens verdioppfattelse av ditt produkt/tjeneste i forhold til andre referanseprodukter. Man bør både kjenne til sin positive og negative differanse i verdi, i forhold til konkurrerende hoteller. Videre må denne verdien kommuniseres.



Figur 3.6 Nagle m. fl. 2014, 20

Differanseverdien sammenlagt med “Reference Value” (tilsvarende enhetsprisen på det beste substituttet) utgjør produktets totale økonomiske verdi (Nagle m. fl. 2014, 19). To spørsmål som er interessant for bedriften og spørre seg er; om produktet man besitter har en total økonomisk verdi som overstiger substitutter? Hva mener kunden at verdien til konkurrentens produkt er verdt? Målet er å skape link mellom produktets viktigste fordeler og det som er den enkeltes verdidrivere.

3.7.3.4 Pricing Policy

Suksessen med prisstrategien vil avhenge stort av om kunder er villig til å betale prisen bedriften bestemmer seg for å sette (Nagle m. fl. 2014, 12). Når kunden ikke er villig til å betale prisen for produktet, kan bedriftseiere stille seg noen spørsmål; om produktet ikke leverer så mye verdi som forventet? om kunden ikke har forstått verdien? om prisen er for høy i forhold til verdien? Noen ganger kan kundene også motsette seg enhver pris selv om de ser verdien av produktet, siden de har lært at de kan skaffe en bedre pris ved å utnytte selgers prisprosess. Prispolitikken dreier seg om regler som er bestemmende for hvordan en bedrift skal justere sine priser når andre faktorer enn verdi og pris truer deres evne til å oppnå målene.

3.7.3.5 Price Level

Hvilke priser som settes er kanskje den forretningsmessige avgjørelsen som får størst følger for inntjening. Det er usikkert hvordan omsetning vil påvirkes av prisjusteringer, ved at man ikke vet hvordan kunder og konkurrenter vil reagere (Nagle m. fl. 2014, 13). Det er mange hensyn man må ta når man bestemmer utgangspunktet for en pris. Det ene er blant annet at den

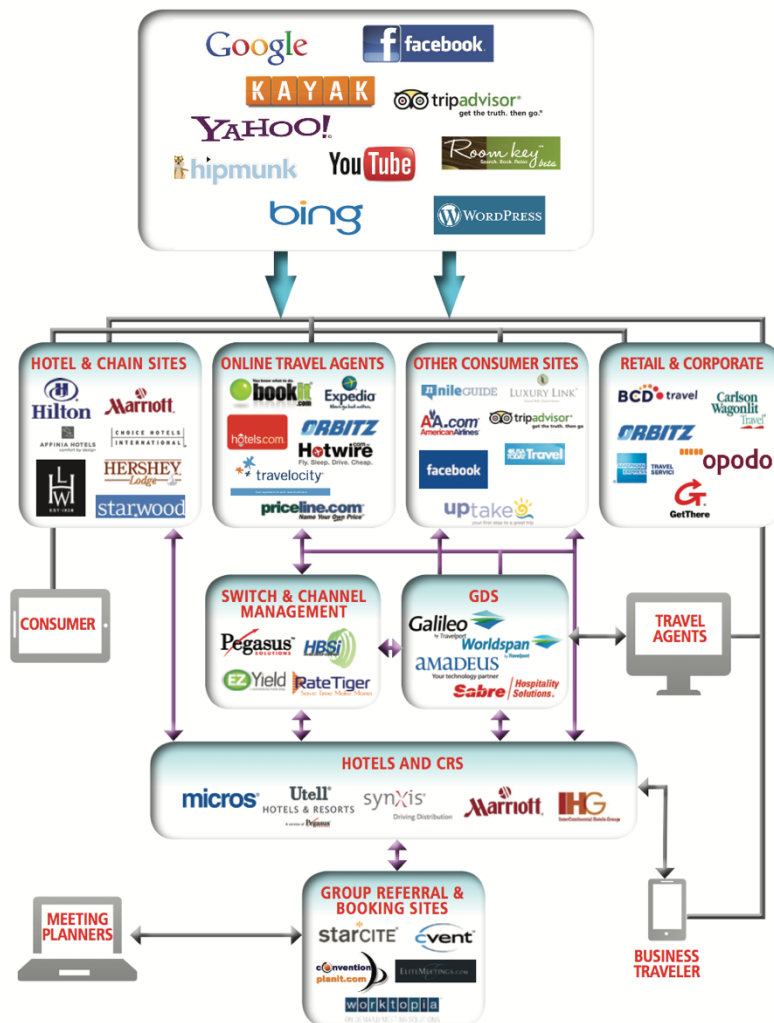
samstemmer med bedriftens forretningsstrategi, altså brand, posisjon i markedet, og finansielle målsettinger. Pris signaliserer gjerne både forventet kvalitet, status og eksklusivitet (Ellingsen 2013, 349). Et annet viktig forhold som det bør rettes oppmerksomhet mot, består i å følge med på ”trade off’s”, det vil si elastisitetssammenhengen mellom volumet og endringer i pris. Et tredje forhold er å holde seg oppdatert om kundens respons, knyttet til priselastisitet, ”Price fairness”, konkurranseforhold og verdiforholdet. Prisen må gå i takt med produktets livssyklus. Prissettingen er altså en prosess, og den må komme fra et tankesett som igjen må kommuniseres.

3.8 Channel and Inventory Management

3.8.1 Dagens distribusjonslandskap

Slik vi definerte RM tidligere, handler det blant annet om å selge produktet i rett kanal. Distribusjon dreier seg om prosesser for å få produktet ut til kunden (Jones og Lockwood 2014, 81). Hoteller må ha en egen strategi for distribusjonen, basert på hvordan man vil representere seg i ulike markeder og kanaler. Målet med enhver form for distribusjon er todelt; ett mål er å optimere salg og få en voksende omsetning gjennom kanaler som er tilpasset klientellet og er kommersielt effektivt. Det andre er å ha kontroll på kostnadene tilknyttet distribusjon (Legohérel, Poutier og Fyall 2013, 32). Etter at internett ble en plattform mellom kunde og hotell har det skapt en endring i form av innvirkning på optimering av omsetning, endret gjesteinteraksjon, kapasitetskontroll, prising, driftskostnader, avkastning og verdier (Green, Lomanno 2012). Utfordringen i dagens distribusjon omhandler i hovedsak spørsmål rundt hvordan oppnå den mest lønnsomme og strategiske distribusjonen.

The Complex Hospitality Reservation Network



Figur 3.7 Green and Lomanno 2012

Figur 3.7 er hentet fra rapporten “Distribution Channel Analysis” og illustrerer kompleksiteten over antall tilbydere som nå finnes for et hotellrom (Green and Lomanno 2012).

3.8.2 Direkte distribusjon

Direkte distribusjon kan defineres ved at det er direkte kontakt mellom kunden og bedriften (Ellingsen 2013, 365). Det eksisterer altså ingen mellomledd. Kundens fordeler ved å velge direkte distribusjon er flere. Både i boken til Ellingsen og i rapporten “Distribution Channel Analysis” nevnes blant annet at dette skaper en større fleksibilitet. Det både med tanke på betingelser knyttet til tilbudet, og muligheten for skreddersøm. Ved direkte samhandling med gjesten får man tilgang på verdifull mengde kundeinformasjon, som man kan benytte til å bygge opp en profil på gjesten. Da vil man enklere og ved hjelp av markedsføringsmidler kunne

tilpasse seg den enkelte kundes verdier i høyere grad. Ulempen med direkte distribusjon er at bedriften må ha kapasitet til å betjene store og ulike markeder. Bedriften er nødt til å utføre hele distribusjonen selv, og det krever både ressurser og kompetanse (Ellingsen 2013, 365-369).

3.8.3 Indirekte distribusjon

Ved indirekte distribusjon er det ett eller flere mellomledd som representerer og utfører ulike oppgaver på vegne av produsenten (Ellingsen 2013, 365). I denne sammenheng er det snakk om salg av hotellrom. Første gang kunden er i kontakt med hotellet er når de benytter produktet. Mellomleddet er da ansvarlig for at tilrettelegging og bearbeidelsen av markedet blir ivarettatt. I tillegg til å utføre oppgaver som å ta kontakt med potensielle kunder, påvirke og informere, forhandle og definere innholdet i reisen (Ellingsen 2013, 365-371). En fordel med slike mellomledd er at det hjelper og gjøre hoteller mer synlig, og kan derfor gi økt salgsvolum. Det krever også mindre ressurser å håndtere for hotellet. En ulempe er at hotellet mister kontroll over egne kunder, blir mindre fleksibel, og mister innsikt i hvordan produktet selges. Samtidig krever tredjeparter inn provisjon på salgene deres, som hotellet må betale til mellomleddet.

3.8.3.1 Distribusjonskostnader

Alle distribusjonskanaler koster penger, men det er én kanal som har utviklet seg spesielt raskt. Det er tredjepartskanaler i form av reisebyråer på internett (heretter omtalt som OTA) (Green, Lomanno 2012). De store globale OTAene har mye makt, der de er med på å påvirke både pris- og provisjonsnivå i bytte mot søket om et type klientell og salgsvolum. En negativ konsekvens av det tredjepartskanalene tilbyr, er at de får kontroll over kunden, kjøpsprosessen og kapasiteten (Legohérel, Poutier og Fyall 2013, 33). Men ikke minst at de krever inn provisjoner på salget, som ofte utgjør mellom 17% og 25% av den prisen hotellet tilbyr til tredjepartskanalen (Green, Lomanno 2012).

Slik man ser av figur 3.8 er kostnader tilknyttet tredjepartskanaler i stadig økning. Selv om omsetningen av rom er den samme, og provisjonsprosenten per rom har sunket, ser man at flere av reservasjonene blir laget gjennom tredjeparter. Derav de voksende distribusjonskostnadene.

Derfor vil det være vesentlig og ha et strategisk forhold til kanalmiksen hotellet velger, der de ser på markedets etterspørsel i forhold til kostnadene til de enkelte kanalene (Green, Lomanno 2012).

Timeframe	Hotel Room Revenue	% through third party intermediaries	Average cost as % revenue	Dominant third party intermediaries	Estimated Distribution Costs
2010	\$3,000,000	25%	20%	OTA, GDS, Travel agency direct	\$150,000
2015	\$3,000,000	50%	15%	Meta-search, Mobile, Social/travel inspiration, OTA, GDS, Travel agent direct	\$225,000

Figur 3.8 Green, Lomanno 2012

3.8.4 Selekttering av kunder

Inventory management omhandler å selekttere riktige kunder, basert på ønsket om å selge så mange hotellrom som mulig til den mest optimale prisen (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 60). Som nevnt i kapittel “3.3 Kriterier for anvendelse av RM” har et hotell et fast antall fysiske rom. Tilbudet av disse må altså være strategisk koordinert.

Customer Attractiveness	High	Key Development Account	Key Account
	Low	Opportunistic Account	Maintenance Account
		Low	High
		Relative Strength	

Figure 21.1 Identification and selection matrix

Figur 3.9 Cheverton 2004, 232

Denne modellen viser kategoriseringen av fire ulike type kundegrupper, som bør vektlegges ulikt. Hva som avgjør denne vektleggingen beror særlig på to faktorer (Cheverton 2004, 231). Den ene faktoren er “kundeattraktivitet”, nemlig hva som gjør kunden attraktiv for bedriften. Er det for eksempel en stor bedrift som vil kjøpe mange rom, eller er det en med høy kjøpekraft? Andre forhold som kan påvirke kundeattraktivitet kan også være kundens image, og hvorvidt dette er noe hotellet vil assosiere seg med. Den andre faktoren er “relativ styrke”, som omhandler hva som gjør hotellet attraktivt for kunden. Sett fra et kundeperspektiv kan det være alt fra hva slags service hotellet leverer, til kvaliteten på madrassen i sengen.

Modellen deler kundene opp i fire forskjellige kategorier, basert på de to nevnte variablene (Cheverton 2004, 232):

”Nå- og da kunden”

Disse kundene vil du hjelpe, men du gjør det når det passer deg og dine prioriteringer. Du er fornøyd med at de er en kunde, men også opptatt av å ikke love de for mye.

”Vedlikeholdskunden”

Cheverton (2004, 233) forteller at dette er en vanskelig kategori. Det er ofte en lojal kunde, men denne kunden kan ikke bli prioritert ovenfor andre viktigere kunder, da den scorer lavt på kundeattraktivitet. Disse bør kun vedlikeholdes.

”Utviklingskunden”

Dette er en potensiell nøkkelkunde på sikt. Hos denne kunden må du sette inn mye ressurser hvis det skal bli en nøkkelkunde. I et kundeperspektiv må bedriften forbedre seg. Det kan derfor bli en krevende jobb og finne ut hva som skal til for å få denne kunden til å forplikte seg helt. Selv om dette er en potensiell nøkkelkunde på sikt må man også huske at bedriften har begrensede midler som en kan bruke.

”Nøkkelkunden”

Nøkkelkunden er en type kunde som er essensiell for bedriften. Kunden skal få all den oppmerksomheten som de trenger. Kunden liker bedriften og bedriften liker kunden.

Jobber og Lancaster underbygger poenget. Og det handlet om at hoteller må være strategiske i forhold til hvilken sammensetning av gjester de lar innlosjeres (Jobber og Lancaster 2015, 274). Hovedformålet til hoteller er å tjene mest mulig penger, og målet er å være mest mulig profittdrevet med tanke på å finne de mest lønnsomme kundene. Derfor må hotellet ha nøye planlagte kriterier for kundeselektering.

3.8.4.1 Paretoprinsippet

Paretoprinsippet er et økonomisk prinsipp fra Vilfredo Pareto som tilsier at 80% av omsetningen kommer fra 20% av kundene (Sarkar 2013, 641), eller sagt på en annen måte; 80% av resultatet kommer fra 20% av kundene. På hoteller er dette et prinsipp som ofte blir fulgt og snakket om. Salgsavdelingen selger hotellrom til bedrifter som vil bruke hotellet mye. Det vil derfor være en fordel at resepsjonen også vet hvem de kundene er.

4.0 Analyse og tolkning

I følge Johannessen m. fl. kan analyse- og tolkningsdelen i kvalitative studier være sammenfallende (2010, 162). I dette kapitlet skal vi analysere og tolke de dataene vi har samlet inn og sammenlikne det opp mot teoriene vi har fremlagt om “Strategies of Pricing” og “Channel and Inventory Management”. For at vi skulle kunne analysere og få en oversikt over det omfattende tekstmaterialet vi satt igjen med etter og ha transkribert; reduserte, systematiserte og ordnet vi datamaterialet (slik beskrevet i Johannessen m. fl. 2010, 163) i mønstre og kategorier. Dette var nødvendig for at dataen videre kunne bli analysert og brukt til å danne disse fortolkningene.

4.1 Strategies of Pricing

4.1.1 Tre kjennetegn ved strategisk prising

Som nevnt i teorien er det særlig tre kriterier for strategisk prising (Nagle m. fl. 2014, 6). Det er at de er:

- Verdibaserte.
- Proaktive.
- Profittdrevede.

Et annet forhold tilknyttet strategisk prising er at de er “dynamiske” (Nagle m.fl. 2014, 137). Til og begynne med forsøkte vi og finne ut om de av informantene som har i oppgave og sette prisene (Revenue Manager) hadde en oppfatning om kriteriene rundt strategisk prising. Den ene informanten med ansvar for prissetting trekker frem at ”å *sette pris for å tjene mest mulig*” er en naturlig del av arbeidsoppgavene. At det handler om å optimalisere, og se på historikk og prognoser. Denne informanten nevner at man som RM trenger god kunnskap om hotellet som produkt, kunnskap om hvordan selge på mest lønnsom måte og for å optimere sin gjestebase. Det trekkes frem at man i dag har gode systemer for rapportering på hvordan forholdene har vært i fortiden og hvordan situasjonen kommer til å se ut fremover.

I tillegg til informasjonen de får gjennom PMS-systemer (Property Management Systems) forsøkte vi og finne ut om de innhenter informasjon fra de som drifter på hotellene, i dette tilfelle resepsjonister. Ingen av informantene med RM-ansvar sa noe som tydet på at noen form

for informasjon fra resepsjonistene var noe de forsøkte og fange opp i det daglige arbeidet. Da vi spurte hvem på hotellene de var i kontakt med var noen av svarene; ”*daglig kontakt med bookingavdelingen og sjefer som direktører er minst én gang i uken*”. Den ene informanten nevner at de er mye i kontakt med resepsjonssjefene på hoteller. Da var informanten opptatt av å holde seg oppdatert om markedssituasjon, segmenter og attraksjoner. Informanten sier

Sånn som for eksempel Marked X (sensur) er et nytt marked, og da er jeg avhengig av å få den kunnskapen som resepsjonssjefen sitter på. Hun vet at 3. mars skjer det og det, og det er viktig å ha et samarbeid om sånne type ting.

Forskerne fikk inntrykk av at RMene har forståelse for at prisen til en viss grad må være profittdrevet og verdibasert, og at de er opptatt av å se på prognoser for å være i forkant.

Neste spørsmål vi ønsket å kartlegge var om resepsjonistene vet om noen av disse forholdene som ligger bak en pris. Her stilte vi ulike spørsmål som kunne gi svar på dette. Først stilte vi spørsmål om hva resepsjonisten “vet om en gjest i forkant av et innsjekk, hva han vil vite og hvorfor”. Tilknyttet samme spørsmål prøvde vi å spørre om de er opptatt av å finne hva slags type gjester det var (business/leisure etc). I henhold til å være proaktiv ved innsjekk svarer flere av informantene blant annet at de ikke trenger så mye informasjon i forkant, fordi “...vi får jo den informasjonen vi trenger når de sjekker inn”. I spørsmålet om informanten for eksempel er interessert i å finne ut om det er business eller leisure svarer en informant “*nei egentlig ikke, bare hvis det står der*” og svarer oss også at dette er informasjon som de ikke trenger å bruke. Kun én av resepsjonistene sier at man i forkant og ideelt sett burde vite formålet til gjesten, siden man da kan vite hvordan man bør håndtere dem. Det er ingen av resepsjonistene som nevner noen konkrete tiltak som per dags dato gjøres for handle proaktivt i forkant av møtet med gjesten. Forskerne stiller seg spørrende til hvordan resepsjonistene forstår og kan kommunisere verdien av produktet, når de ikke vet hvem gjesten er.

Et annet av spørsmålene vi stilte resepsjonistene var “*hva slags mulighet har du til å påvirke priser?*” I dette spørsmålet fant vi ut hvorvidt resepsjonisten føler seg frie til å justere den gitte prisen både opp eller ned, eller bestemme den selv. Et spørsmål som kan si noe om hvilken grad de har et profittoptimerende syn. Alle resepsjonistene sa at de har frihet til å endre priser. To informanter trekker frem at det er opp til den enkelte resepsjonist, og at de til en viss grad har full frihet til å endre priser. En av informantene sier at det handler om å lese gjesten som står foran seg, og bruker dette til å bestemme prisjusteringer. En annen informant sier “*er det Flex-*

prisen (fleksibel daglig rate) så kan jeg endre den. Jeg kan gi de billigere pris enn det som er i systemet, men da tjener ikke vi noe over det, men så lenge vi har en pris over 1000, så er alt greit”. Samme informant føyer seg etter gjesten og justerer ned gitte priser dersom gjesten ikke vil betale summen.

Når vi spør resepsjonistene direkte “har du fått noe opplæring på det som er knyttet til RM, for eksempel hva som ligger bak en pris” er svaret fra informantene i alle tilfellene “nei”. Den ene informanten sier for eksempel “nei ikke noe, om hvordan revenue manager arbeider eller hvorfor de velger den og den prisen”. Samtidig sier RMene til oss:

Det er viktig at når jeg gir priser til bookingassistenten min at hun forstår hvorfor jeg gir den prisen. Det er viktig at jeg i min rolle forklarer hvorfor og strategien min bak den, sånn at de forstår det, for hvis de forstår det kommuniserer de det videre til resepsjonisten.

RMene forteller oss også at resepsjonister har og forholde seg til priser som ligger ladet i systemene og at dette ikke skal endres. Dette samtidig som resepsjonistene sier at de kan og pleier å endre fritt. Konklusjonen vi forskere trekker ut fra de undersøkelser som er gjort, er for det første at det er lite samstemthet mellom de ulike rollene. For det andre; at resepsjonistene ikke har innsyn i prisspørsmålet. Dette kan være årsaken til at resepsjonistene ikke tilsynelatende ser ut til å være profittdrevet eller handle proaktivt overfor gjester. For et optimaliserende arbeid med prisstyring, og for en optimaliserende RevPAR - mener forskerne det er nødvendig at resepsjonister får et bedre innsyn i prinsipper om strategisk prising, og bakgrunn for at prisen er som den er.

4.1.2 The Strategic Pricing Pyramid

Det er en stor del av det arbeidet resepsjonisten foretar som får direkte påvirkning for RMers arbeid med prissetting. ”The Strategic Pricing Pyramid” som vi har skrevet om i teorien, forklarer ulike steg en bedrift bør følge for å få en vellykket prisstruktur (Nagle m. fl. 2014, 6).



I steget som omhandler "Value Creation" handler det i stor grad om å bestemme hvilken kundegruppe man retter seg mot, ved å segmentere markedet (Nagle m. fl. 2014, 8). I hotellsammenheng og i arbeidet med RM er det vanlig og arbeide med historiske data. Sagt på en annen måte jobber RM-avdelinger med en mengde tall og fakta som resepsjonister har vært med å utforme, ved at deres jobb i stor grad handler om å fylle systemer med dataopplysninger. Vi stilte derfor noen av informantene spørsmål for å finne ut om de huker av for "riktig segment" i PMS-systemet OPERA (felles Property Management System i First Hotels). En av resepsjonistene sier *"det er liksom det grunnleggende vi må ha på plass, men om det faktisk blir gjort er en annen sak, her er det ikke så nøye faktisk"*. En annen informant sier at den ikke tror alle resepsjonister ser viktigheten av å kvalitetssikre profilarbeid, og at *"det jo tar kjempelang tid, og det har man ikke tid til"*. Samme informant sier derimot at *"vi skal jo legge inn Source og Market Code, om det er OTA, individuals eller wholesalers, og om det er company og da sitter sikkert hun på RM og ser på statistikker, hvilke hovedbolker av kunder det er"*. Men når vi deretter stiller oppfølgingsspørsmålet om resepsjonistene vet forskjell på alle de begrepene, er svaret *"nei, det tror jeg egentlig ikke, det kan godt hende at ikke alle vet"*. Oppgaveskriverne stiller seg derfor skeptiske til validiteten og påliteligheten til de statistikkene RMer jobber ut fra, når resepsjonistene ikke trykker inn korrekt informasjon i PMS-systemet, som utarbeider store deler av rapportene over segmentfordeling.

I teoridelen forklarte vi at steget "Price Structure" handler om å sette opp en prisstruktur, basert på differensierte priser som går i takt med kundens betalingsvillighet og verdioppfatning (Nagle m.fl. 2014, 9). Videre forteller Nagle (m.fl. 2014, 11) gjennom steget "Price and Value Communication" hvor viktig det er at bedriftens ansatte får kundene til å skjønne verdien av det de oppnår ved et kjøp. Ingen av informantene visste hva som danner grunnlaget for en pris, og betegner prissetting som RMs ansvar. Videre forteller flere informanter at de henvender seg til RMene på hovedkontoret dersom de ikke er enig i prisen. Når resepsjonistene ikke har informasjon om at prisen er som den er klarer de med stor sannsynlighet heller ikke kommunisere verdien godt nok i produktet deres, som kan føre til at kunden blir mindre betalingsvillig. Dersom etterspørsel og markedssituasjon tillater prisen å være høyere enn normalen, kan prisforståelse og evner til og forsvare den, forhindre at resepsjonistene heller velger og endre den, og i verstefall; redusere prisen.

I henhold til og kommunisere verdien på produktet, ville vi finne ut om informantene forsøkte å tilfredsstille de type forventninger kunden måtte ha. Vi stilte derfor alle informantene

spørsmålet; “Når gjesten ankommer hotellet - hva slags informasjon er det du gir til gjesten?” Den ene informant svarte at det bare var å smile og gjøre ett eller annet for å bli husket, men at det kom an på om gjesten var stresset eller ikke. To andre svarte praktisk informasjon som åpningstider til restauranten og om internettforbindelsen. Det var kun én av informantene som så ut til å forventningsstyre gjesten. Informanten fortalte blant annet at det var viktig å avdekke informasjon som ikke stemte overens med det som ble kommunisert over nettet. Informanten sa blant annet:

Det står for eksempel ikke at X (sensur) er stengt utenom sesongene, at ikke alle suitene har badekar. Rommene har dessuten ikke X (sensur) slik det står. Så det er sånne ting jeg må ta hensyn til ved innsjekk, for det er mange som faktisk bor her som utfra en pris, forventer noe.

Likevel nevnte ingen av informantene noe som tydet på at de gjør konkrete tiltak overfor kundene knyttet til å forsvare eller synliggjøre produktets faktiske verdi. Selv om én av informantene faktisk nevnte at det var interessant og identifisere “gjestens ønsker av opplevelser knyttet til oppholdet og hvorvidt oppholdet er kortvarig/langvarig” i forkant av et innsjekk, svarte informanten bare “standardopplysninger, som frokosttider” som svar på spørsmålet om hva som ble kommunisert til gjesten ved innsjekk.

Hotellbransjen i Norge er kjennetegnet av mange hoteller som er standardiserte og kjedetilknyttede. Derfor er det et kriterium med god kjennskap til og kommunikasjon av “Differentiation Value”, som ble presentert i teorien (Nagle m. fl. 2014, 19). I tråd med at informantene ikke så ut til å søke etter hva som faktisk er de viktigste verdidriverne til kunden, vil de kunne få problemer med å kommunisere differensieringsverdien under den enkelte kundens opphold. Dette kan knyttes til teorien Nagle m. fl. forklarer i punktet om “Pricing Policy” - som omhandler hvorvidt kunden er villig til å betale prisen hotellet har satt (Nagle m. fl. 2014, 12). Dette gjelder uansett om han/hun har forstått verdien av produktet eller ikke. Som Nagle m. fl. forklarer, kan det noen ganger faktisk hende at kunden motsetter seg prisen selv om han ser verdien. Likevel vil det være særlig ett forhold som kan slås fast med stor sikkerhet, som blir en grunnleggende ting resepsjonistene kan gjøre for å forsøke og hindre at prisstrategien mislykkes. Og det er i det minste å forsøke og få kunden til hvert fall å bli klar over differensieringsverdien. Videre er valg kunden gjør i hans kjøpsprosess i stor grad utenfor resepsjonistens kontrollområde.

Som nevnt er “pris” en faktor som er satt og solgt inn av en RM- og salgsavdeling. Prisen kommuniserer verdien på produktet. Når kunden møter resepsjonisten må prisen forsvares i forhold til denne verdien. I punktet om “Price Level” tydeliggjør Nagle m. fl. (2014, 13) viktigheten rundt at prisen samstemmer med bedriftens målsetninger og strategier. Vi stilte derfor spørsmål til resepsjonistene om hvordan de forholder seg til å endre prisen, for å finne ut om de handler i tråd med RM-avdelingens krav om at priser selges slik de er satt. Som tidligere nevnt svarte alle informantene at de endret prisene fritt, ettersom hva de syntes var smartest selv. For eksempel hadde et av hotellene en fast pris på 200 kr for oppgradering mellom to nærliggende romkategorier. For å presisere hva vi mener med disse subjektive beslutningene rundt prisjusteringer vil vi trekke frem et konkret utsagn:

Vi kan bestemme litt selv. Kommer veldig an på om gjesten allerede har betalt. Hvis gjesten har betalt 1500 og så er veldig sliten og trøtt og ikke vil betale, så er det litt sånn ja, da kan du få det for 150 da.

Hvis en RM-avdeling setter priser slik teorien i ”Pricing Pyramid” oppfordrer, slik at prisene står i forhold til “bedriftens forretningsstrategi, altså brand, posisjon i markedet, og finansielle målsetninger” (Nagle m. fl. 2014, 13) kan de individuelle valgene resepsjonistene gjør undergrave verdien til produktet. RM-avdelingens prisstrategi kan dermed bli et totalt mislykket prosjekt. Dersom et flertall av kundene motsetter seg de gitte prisene, bør hele den overordnede prisstrategien heller revurderes. Dette fremfor at resepsjonistene tar over RM sitt ansvar med å sette selve prisen, ut fra hva de tror en gjest tenker.

Som Nagle m. fl. slår fast; “Prissettingen er altså en prosess, og den må komme fra et tankesett som igjen må kommuniseres” (2014, 13). Kunnskap om pris er derfor et helt essensielt kompetanseelement som en resepsjonist må kunne noe om for å sikre optimal RevPAR.

4.2 Channel and Inventory Management

4.2.1 Dagens distribusjonslandskap

Dagens distribusjonslandskap er både komplekst og består av mange forskjellige tilbydere. Som nevnt i teoridelen forklarer Legohérel, Poutier og Fyall (2013, 32) målet med distribusjon med blant annet å optimere salg og få en voksende omsetning gjennom kanaler som er tilpasset

klientellet. I tillegg til og ha kontroll på kostnadene tilknyttet de forskjellige kanalene. I henhold til problemstillingen er det interessant å se hva resepsjonistene har av kunnskap og forståelse om dette fagområdet. Vi startet derfor med et overordnet spørsmål der vi spurte hva de forstod med Revenue Management. To av resepsjonistene sa at de ikke visste hva det var. En annen informant svarte; *”personen som rett og slett vet hva slags inntekter vi får, og hva som går ut. Han har kontroll på hele hotellet sine penger”*. En tredje informanten sa at det var *”styring av det forholdet mellom gjestene og det hotellet selger”*, en fjerde sa *“det har med pris og gjøre.”* I informantenes forståelse for RM ble det dermed ikke nevnt noe som har med distribusjon eller kanaler og gjøre, som utgjør en vesentlig del av faget.

4.2.2 Direkte og indirekte distribusjon

En vesentlig forskjell på direkte og indirekte distribusjonskanaler er at tredjepartskanaler tar provisjoner på salgene sine. Vi spurte derfor resepsjonistene *”Hvilken kanal føler du First Hotels får best betalt av?”* Da svarte tre av fire resepsjonister umiddelbart OTAen Expedia eller Booking.com. Det var kun den ene informanten som sa *”Gjennom oss, fordi da får vi alt”*. Og da vi spurte videre om *“hvilken kanal de anbefalte gjestene å booke gjennom”*, svarte alle fire at de anbefalte gjesten å reservere direkte med hotellet. Resultatet av de to svarene korrelerer ikke med hverandre. Derfor er vi usikre på om de misforstod spørsmålet om lønnsomhet, eller om de er uvitende om provisjonskostnader. Men da vi analyserte tekstene videre fant vi noen interessante funn. Den ene informanten sier: *”Så lenge de spør meg direkte så er det første jeg gjør å tilby dem en pris. Men hvis de da klager på prisen og har funnet noe billigere på internett, må jeg egentlig bare oppfordre dem til å booke via internett”*. Og en annen informant svarer, *”jeg liker veldig godt når gjesten ringer, fordi da føler man med en gang at man har gjesten der på en måte...”*. Vi tolker disse funnene som at resepsjonistene anbefaler gjesten å booke direkte fordi det er en form for service og ikke på grunn av at det er lønnsomt.

Når vi spør resepsjonistene om de får noe instruksjoner eller oppfordringer fra lederen sin på at de skal prøve å få gjestene til å reservere direkte svarer informantene; *“nei, det er ikke mye”*, og *“nei, det føler jeg ikke. Den kommer ikke så tydelig frem”*. Dette er svar fra informanter på forskjellige hoteller. Vi tydeliggjorde spørsmålet enda mer ved å spørre om de jobbet med og konvertere gjester som pleide å reservere via indirekte kanaler til og forsøke å få dem til å reservere direkte ved senere anledninger. Dette var heller ikke en del av arbeidet deres i dag. Men en av lederne sa at dette var et arbeid som skulle bli implementert i arbeidet etter hvert.

4.2.2.1 Distribusjonskostnader

I teorikapittelet gjorde vi rede for utviklingen av distribusjonskostnader fra tredjepartskanaler og hvordan dette tar mye av omsetningen til hotellet. Vi spør resepsjonistene om hva slags forhold de har til tredjepartskanalene og alle svarer at de har et godt forhold til de. *“De hjelper oss og selge rom”*. Av det vi har fått av data virker det ikke som det er en helhetlig forståelse for kostnadsspørsmålet forbundet med tredjepartskanaler, da kun 2 av 4 resepsjoner nevner at det betales provisjoner. En RM sa: *”Det viktigste en resepsjonist bør kunne er forskjellen på kanaler, og hvorvidt det styres. For eksempel ved utsjekk da, kan man jo bygge opp en verdi hos kunden, og da er det lurt å kunne noe om kanaler”*. Både informantene som satt med RM-ansvar og de som ledet resepsjonen på de respektive hotellene fortalte om hvor viktig både opplæring om de forskjellige distribusjonskanalene var, konvertering av gjester, og det å påvirke gjestene til å reservere direkte. Denne informasjonen kommer tydeligvis ikke helt ned til resepsjonen. Det er ledelsens ansvar og sette føringer for hva øvrige ansatte skal være oppmerksom på. Ut fra datamaterialet vårt har vi avdekket at det per i dag ikke er noen av resepsjonistene som jobber aktivt med konvertering av gjester som er lojale mot tredjepartskanaler.

4.2.3 Seleksjon av kunder

I henhold til fordelingen av ressurser ut til kunder, var dette noe ingen av resepsjonistene hadde et bevisst forhold til i dagens arbeid. Det var en gjensidig enighet om at det viktigste de måtte vite var navnet til gjesten. Da vi spurte *”Hva mener du man ideelt bør vite i forkant av en innsjekk og hvorfor?”* svarte den ene informanten *”nei altså jeg trenger jo ikke så mye informasjon, for vi får jo den informasjonen vi trenger når de sjekker inn.”* En annen informant sa derimot *”Formålet til gjesten. Hvorfor han er her...for da vet du alt fra innsjekken, hvordan du skal håndtere gjesten osv.”* Svaret til den sistnevnte informanten blir veldig relevant i forhold til teorien fra Cheverton (2004, 231-232) der han forteller om hvordan man skal identifisere de forskjellige type kundene, for å avgjøre hvor mye ressurser man bør legge ned. Noen kunder klassifiseres som det teorien betegner som *“nøkkelkunder”*, der bedriften må kommunisere sin relative styrke tydelig for å sikre lojalitet og tilfredsstillelse hos disse kundene. Det kan for eksempel være at nøkkelkunden velger det spesifikke hotellet fordi det har en USP (Unique Selling Point) som kunden er opptatt av. Ved slike tilfeller må resepsjonisten vite mer enn navnet på gjesten for å sikre at hotellet beholder nøkkelkunden videre. Resepsjonisten bør derfor vite forskjellen på en typisk *”Nå- og da kunde”*, *”Vedlikeholdskunde”*, *”Utviklingskunde”* og *”Nøkkelkunde”*.

En av årsakene til at hotellene vi intervjuet ikke klarer å identifisere de forskjellige kundene i dagens arbeid kan være fordi de ikke arbeider aktivt med profiler og profilsammenslåing. Dette anser forskerne som et nødvendig grep for at resepsjonistene tydeligere skal kunne identifisere forskjeller på kunder. Resepsjonistene forteller at de enten ikke vet hva det er eller sier at *“det tar jo kjempelang tid, og det har man ikke tid til”*. Noen forteller at profilsammenslåing blir gjort på hovedkontoret. Men når vi spør på hovedkontoret om hvem som har ansvaret for profilsammenslåing, forklarer en informant *“ja det har jeg også lurt på...det er noen som sitter her nede i andre etasje...”* Et slikt arbeid må definitivt utbedres og settes i systemer. Hvis en reservasjon har 15 eller 40 profiler inne på samme person, noe informantene sier skjer, kan dette skape et ufullstendig bilde av hvem gjesten er.

4.2.3.1 Paretoprinsippet

Ut ifra våre funn vet ikke resepsjonistene særlig mye om gjestene på forhånd. Én av fire resepsjonister forteller at de er opptatt av å se om det er stamgjester som sjekker inn, men ellers forteller alle resepsjonistene at de kun er interessert i navn og et betalingskort for oppholdet. Det vil si at tre av fire ikke vet hvem som er de viktigste kundene for hotellet. Dersom resepsjonister ikke vet hvem som leverer 80% av omsetningen, slik paretoprinsippet tilsier, kan dette påvirke lønnsomheten til hotellet i stor grad.

5.0 Drøfting

Kapittelet “4.0 Analyse og tolkning” bestod i hovedsak av en presentasjon av faktiske utsagn relatert til kunnskap, som videre ble satt opp mot teorier om pris og kapasitetsstyring. For å forsøke og svare på problemstillingen vil vi i dette kapittelet drøfte hvilken kompetanse de bør kunne noe om. Dette vil vi koble til teoriene om markedsorientering, opplæring og organisasjonslæring. For at resepsjonistene skal inneha kompetanse er det nemlig nødvendig at First Hotels som en helhetlig bedrift er markedsorienterte, samt at de ansatte opplæres etter prinsipper om læring.

På et hotell vil det være vesentlig at man deler informasjonen innad mellom de forskjellige avdelingene. Det vil være av vesentlig betydning at de som mottar bestillingen, gjerne en salgssavdeling, husker og opplyse om de betingelsene som er gjort, for at blant resepsjonen har

den informasjonen de trenger for optimal samhandling med gjesten. Det gjelder egenskaper ved gjesten, viktige ønsker, avtaler, prisavtaler og andre forhold tilknyttet oppholdet. Dersom samhandlingen på tvers av avdelinger mislykkes, kan hotellet som sådan dermed fremstå som et dårlig vertskap ved at resepsjonisten ikke hadde den kunnskapen som var nødvendig for å imøtekomme krav og forventninger. Kommunikasjonssvikt internt kan på den måten derfor føre til redusert gjenkjøpsgrad.

Som en av våre RM-informanter sa under intervjuet; *“Jeg mener at man skal dra inn resepsjonister i RM-fagkunnskapen siden det også gir ansvarsfølelse og forståelse for hotellvirksomheten på en helt annen måte”*. Forfatterne av oppgaven er enig i at fokuset kan begrenses til at det nødvendige er at resepsjonistene har “forståelsen”. Mye av den teorien som er blitt beskrevet om pris- og kapasitetsstyring innebærer høy kompleksitet og kan sies å ligge utenfor det som omhandler de direkte arbeidsoppgavene til en resepsjonist. Men spørsmålet blir; har First Hotels’ resepsjonister “kompetanseforståelsen”?

5.1 Markedsorientering

Av de funn vi presenterte i analysedelen, tyder det på at resepsjonistene ikke hadde nevneverdig kompetanse for den teorien vi fremla i denne oppgaven. Grunnen til dette kan være lav grad av markedsorientering. Ellingsen fremlegger i sin teori tre kjerneaktiviteter som vil avgjøre om en bedrift er markedsorientert (Ellingsen 2013, 39-40).

Det første omhandler informasjonsinnhenting, som handler om å anskaffe nødvendig kundeinformasjon. Det som taler positivt er at hver enkelt gjest som sjekker ut får tilsendt evalueringsskjema i etterkant av et opphold. Men da vi stilte RMene spørsmål om de kunne tenke seg noe kundeinformasjon direkte fra resepsjonistene svarte de *“ja , altså reaksjoner til gjester er noe jeg går glipp av, men ellers kan jeg jo ta ut alt i statistikker”*. Forfatterne mener at RMene kan gå glipp av viktig nøkkelinformasjon, akkurat som kunders umiddelbare respons på pris og produkt. Ledelsen bør ta stilling til hvordan slik nødvendig kunnskap om kunden kan anskaffes. Etter oppgaveskrivernes mening er driftspersonell som er i direkte kontakt med kunden en informasjonskilde som bør brukes til det fulle. Det fordrer også at resepsjonisten har evner til å skille verdifull fra ikke-verdifull informasjon i sammenheng med Revenue Management.

Neste kjerneaktivitet omhandler internmarkedsføring. I henhold til det vi presenterte av funn i analysen, svarte ingen av informantene at de var opptatt av noe annet enn navn, e-post og betalingsopplysning ved eller i forkant av en innsjekk. Kun én av resepsjonistene sa noe som underbygger verdien av god internkommunikasjon:

Jeg vil vite alt. Hvis vi har noen grupper som bor her, og de har booket en middag i restauranten, så skal jeg vite hva de skal spise, når de skal spise, hvem som er kontaktpersonen, alt på en måte. For hvis noe ikke funker så kommer de til oss, og da må jeg ha noen svar. Og det har jo skjedd ofte, at gjester da kan komme, og hvis vi ikke har fått den informasjonen da, står vi der som idioter.

Dette utsagnet underbygger poenget med at en resepsjonist må ha innsikt i de verdielementer som ligger bak de beslutninger om pris- og kapasitet som RM/salg har solgt inn. Godt forankret arbeid med pris og kapasitetsstyring kan aldri bli optimal dersom leveransen svikter. Derfor er det avgjørende at resepsjonen får innsyn i RM- og salgsbeslutninger for å kunne imøtekomme forventningene i møte med kunden.

Den siste kjerneaktiviteten handler om hvordan de ansatte utnytter og forholder seg til markedsinformasjonen de får tilegnet seg. Som vi fikk vite i datainnsamlingen betegnes ”profilarbeid” i følge resepsjonistene som utenfor deres arbeidsområde. Det betyr at det lages nye profiler på gjester i de fleste tilfeller der det lages nye reserverasjoner. Resultatet av det blir at man mister den informasjonen man tilegner seg om kundene i de enkelte tilfeller, ved at profilen med tilhørende opplysninger ikke hentes frem igjen ved neste besøk. Det vil da si at de kan ha mye markedsinformasjon om en gjest, men som ikke utnyttes og finnes frem til ved senere bruk. For et optimaliserende arbeid med Revenue Management må resepsjonister involveres til å forstå hvorfor slik arbeid er verdifullt. Et annet konkret eksempel er i henhold til det vi fant i analysen; at resepsjonistene ikke segmenterer riktig i PMS. Et tiltak her er å sørge for at resepsjonister forstår at føring av riktig data om kunden inn i PMS, er viktig fordi det former et stort statistisk bilde som RM bruker til å se på segmentfordeling og for så å sette riktig pris for riktig gjest. Per i dag gis ikke resepsjonistene slik innsikt, noe vi tror skyldes at “prissetting” er et området som i seg selv ikke anses som en del av deres oppgaver. RM-avdelingen bør likevel ikke forvente valid informasjon i sine statistikker, hvis de som står for innhenting av data (her resepsjonistene) ikke forstår nytten i et langsiktig perspektiv. Dette er essensiell kompetanse om Revenue Management vi mener resepsjonisten må kunne noe om,

da ”historisk data og verdibasert informasjon” er noen av de viktigste verktøyene i arbeid med pris- og kapasitetsstyring.

5.2 Opplæring

Opplæring defineres som “et organisert og planlagt forsøk på å tilføre en person kunnskaper og erfaringer i forhold til et klart definert mål” (Grimlø 2005, 253). I dag blir resepsjonistene i First Hotels hovedsakelig opplært i inn- og utsjekk og ingen ting innenfor RM. Noe av det vi derimot fikk vite gjennom den ene informanten var at det fantes noe som het “*online revenue-kurs som ligger på intranettet, som alle kan ta*”. Men da vi spurte resepsjonistene på de enkelte hotellene om det foregikk kurs/workshops/foredrag svarte alle at de ikke hadde kjennskap til det. Vi spurte helt konkret til en informant “Er det kurs internt, for eksempel på intranettet man kan ta?”, da var svaret “*Nei det er det veldig lite av her*”.

I rekrutteringen er de hovedsakelig ikke opptatt av kvalifikasjoner, men opptatt av “*personligheter som passer inn i teamet*”. Begge lederne sa “*at alt arbeid i resepsjonen kan tillæres*”. Derfor vil den organiserte opplæringen fra hotellet være av vesentlig betydningsgrad. Her oppfordrer vi ledelsen i First Hotels til å se verdien av at resepsjonen innehar en forståelse for RM, slik at opplæringen kan organiseres med klare definerte mål. Ved at det er mangel på opplæring begrenses mulighetene for at resepsjonisten innehar nødvendig informasjon for å imøtekomme forventninger. Som nevnt i teorien til Grimsø: ”Det er essensielt å få en forståelse for meningsinnholdet bak arbeidet som skal utføres”.

5.3 Organisasjonslæring

Teorien om dobbelkretslæring er et tankesett vi mener First Hotels bør bli inspirert av når de skal organisere læringen. Ledelsen må da skape muligheten for åpenhet og engasjement mellom resepsjonister og RM. Da må kommunikasjonsbarrierer fjernes og gi direkte tilbakemeldinger der de sammen skaper innovative løsninger både på individuelle og organisatoriske nivåer. Konsekvensene hvis dette ikke gjøres er at de driver med enkeltkretslæring og fortsetter med det de allerede gjør (Argyris og Schön, sitert i Kaufmann 2014, 198).

Teorien til Peter Senge tar opp konkrete grunntrekk ved lærende organisasjoner (Petter Senge, sitert i Kaufmann 2009, 200-201). Alle de nevnte forholdene er verdier vi mener First Hotels bør leve opp til. For at den enkelte ansatte skal kunne se jobben sin i en større sammenheng er

det viktig og ha en forståelse av hvordan organisasjonen fungerer, i tillegg til å bygge opp mestringsfølelse. En informant forteller til sine resepsjonister: *”du vet de 10.000 du har solgt for, og de 10.000 du har solgt for, det er faktisk 20.000 rent, uten kostnad på bunnlinjen vår, som gjorde at vi kom 5000 over budsjett”*. Det denne lederen gjør er både å bygge opp mestringsfølelsen til resepsjonisten og vise at jobben til resepsjonisten har påvirkning i en større sammenheng, noe som går rett på teorien til Senge. Den ene RMen forteller oss noe som minner om punktet om ”Oppmuntring til systemtenkning” ved og si:

Jeg syntes man skal dra inn resepsjonister i RM-kunnskapen siden det også gir ansvarsfølelse og forståelse for hotellvirksomheten på en annen måte. For når man får spørsmål som en resepsjonist så føler man seg ganske utenfor ved at man kanskje bare føler seg som en maskin. Hei- jeg er bare her for å sjekke inn og ut, jeg vet ikke forskjell på Booking.com og Expedia. Så både for kunnskap foran gjester og for sin egen del, så burde man kunne det.

Det vi mener går igjen hos informantene med RM og lederansvar er at de innehar en forståelse for mange av de prinsippene Peter Senge har nevnt. Av det vi syntes mangler, av de empiriske funnene, er den faktiske handlekraften til og gjøre noe aktivt for å få skape en lærende organisasjon. Et eksempel som tyder på dette er:

Forskere: *Mener du at du alltid får korrekt info gjennom OPERA?*

Informant: *Net det gjør jeg ikke. Absolutt ikke.*

Forsker: *Men bruker du det som en pålitelig kilde til å ta beslutninger om pris og kapasitet da?*

Informant: *Nei det stoler jeg ikke på i det hele tatt egentlig.*

Forsker: *Men hva er da tiltak som kunne gjort at du kunne stolt på det i høyere grad da?*

Informant: *Å gjøre de (resepsjonistene) oppmerksom på hvorfor det er viktig.*

Forsker: *Med gjør dere det da ? Går det ned til resepsjonisten?*

Informant: *Per nå, i denne stillingen – nei.*

For at resepsjonistene skal få endret og vært i en kontinuerlig læringsprosess i henhold til kompetanse om RM, virker det som at First Hotels må implementere konkrete systemer for å kunne bli en lærende plattform. Det som kreves her er i stor grad god teamledelse, for å kunne skape en synergieffekt der det er miljø for deling av kunnskap og innsikt i hverandres arbeidsområder.

6.0 Konklusjoner og anbefalinger

6.1 Konklusjon

Vi har nå forsket på hvilken kompetanse resepsjonistene bør inneha om RM for å sikre optimal pris- og kapasitetsstyring. Etter og ha analysert og drøftet funnene opp mot teorien kan vi konkludere med at resepsjonistene så vel som øvrige ansatte på et hotell må forstå hotellets pris- og kapasitetsstrategi. Dette for at hotellet som helhet både på lang og kort sikt skal kunne oppnå tilfredsstillende RevPAR. Vi har belyst viktige funn som underbygger dette. Noe av det første vi avdekket var at resepsjonistene hadde manglende eller lite kunnskap om hva RM generelt går ut på. Grunnen til dette kan være at ingen av resepsjonistene vi intervjuet får noe opplæring som tydeliggjør betydningen av RM. Dette vil med sannsynlighet være årsak til følgende utsagn; *“nei jeg vet ikke noe om hvordan Revenue Manager arbeider eller hvorfor de velger den og den prisen”*.

Når det kommer til kompetanse som kan optimere kapasitetsstyring, var det særlig noen utsagn som underbygget mangelen på RM-forståelse. Tre av fire resepsjonister sa at hotellet fikk best betalt av de indirekte distribusjonskanalene, og at de henviste gjesten til en rimeligere tredjepart dersom prisene ved å booke gjennom direkte kanal var høyere. Dette mener vi kan underbygge mangel på kunnskap om ulike former for distribusjon, og særlig skillet i kostnadsspørsmålet knyttet til direkte versus indirekte kanaler. Dette er et eksempel på essensiell kunnskap vi mener resepsjonisten må kunne noe om.

Når det kommer til kompetanse som kan optimere prisen, mener forskerne det går et skille mellom det å håndtere utførelse av selve prissettingen, og det å ha en forståelse for strategien bak prissettingen. Det er forståelsen for slik RM-kompetanse vi mener resepsjonisten burde inneha. Ved at resepsjonisten har den nødvendige kompetansen om strategisk prising, vil de ha en forståelse for hvordan de valgene de gjør i arbeidshverdagen faktisk har påvirkning på RevPARen og tallet på bunnlinjen.

For at resepsjonistene skal kunne inneha den nødvendige kompetansen, slik vi har fremlagt i denne oppgaven må de forskjellige avdelingene på et hotell kommunisere mer med hverandre. Dette har vi belyst gjennom temaene markedsorientering, organisasjonslæring og opplæring. Ved at det kommuniseres om hverandres kompetanse, tror vi både resepsjonistene ville fått

høyere kunnskapsnivå om betydningen av arbeidet, og at RMer hadde blitt mer beriket på kunnskap som omhandler gjestene som besøker hotellet. Da vil sannsynligvis også det datamaterialet RM jobber utfra bli mer troverdig og optimalt i henhold til deres arbeid med settingen av selve pris- og kapasitetsstrategien.

Ved at resepsjonisten innehar kunnskap om dynamisk og strategisk prissetting, i tillegg til strategier som omhandler kapasitetsstyring, mener vi at sannsynligheten øker for at hotellet kan oppnå sin optimale pris- og kapasitetsstyring.

6.2 Forslag til veien videre og videre forskning

I denne oppgaven har fokuset vært sentrert rundt hvilken og hva slags kompetanse vi anser som nødvendig for en resepsjonist å kunne noe om.

Dersom tilsvarende tema og problemstillingen skulle blitt brukt til videre forskning har forfatterne forslag til konkrete grep vi mener kan styrke reliabiliteten:

- Inkludere et større antall resepsjonister i utvalget.
- Inkludere informanter fra ulike hotellkjeder, for å identifisere eventuelle likheter og forskjeller.
- Kombinere kvalitative dybdeintervjuer med kvantitative metodeteknikker, for et større breddeperspektiv.

Et forslag til videre forskning er å undersøke om økt kunnskap om Revenue Management hos resepsjonister kan gi økt lønnsomhet for hotellers omsetning som helhet.

7.0 Litteraturliste:

- Argyris, Chris. 1990. *Bryt forsvarsrutinene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cheverton, Peter. 2004. *Key Account Management. a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable supplier status*. 3. utg. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Ellingsen, Kristen A. 2013. *Markedsføringsledelse for Reiselivsnæringen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Green, Cindy Estis og Mark V. Lomanno. 2012. *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels, AN AH & LA STR Special report*. HSMAI Foundation. Washington DC. Lesedato 1 mars 2017: http://clients.theygsgroup.com/hsmai-uploads/DCAbook_Full.pdf
- Grimsø, Rigmor E. 2005. *Personaladministrasjon: teori og praktisk*.
- Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman. 2000. *Yield management: Strategies for the service industries*. 2. utg. London: Thomson Learning.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.
- Jobber, David og Geoff Lancaster. 2015. *Selling and Sales Management*. 10. utg. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, Peter og Andrew Lockwood. 2012. *The Management of Hotel Operations*. UK: Cengage Learning.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kimes, S.E. 1989. "The Basic of Yield Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3):14-19.
- Kohli, Ajay. K og Bernard J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Pro-positions, and Managerial Implications." *Journal of Marketing*, 54:1-18
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Legohérel, Patrick, Elisabeth Potier og Alan Fyall. 2013. *Revenue Management for Hospitality & Tourism*. Goodfellow Publishers Ltd. Oxford

- Nagle, Thomas, John Hogan og Joseph Zale. 2014. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5. utg. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- OKHRT (Opplæringskontoret for Hotell og Restaurantfag i Trønderlag). Yrkene. Lesedato 14. januar 2017: <http://www.okhrt.no/les-mer-om-resepsjonisten/>
- Orkin, Eric B. 1988. "Boosting Your Bottom Line with Yield Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4): 52-56. Lesedato 5 januar 2017: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001088048802800416?journalCode=cqxa>
- Rouse, Paul, Julie Harrison og William Maguire. 2010. *Revenue Management in Service Organizations*. New York: Business Expert Press.
- Sandvik, Kåre. 1998. "Markedsorientering som kilde til konkurransefortrinn." *Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. Lesedato 20. februar 2017: <https://www.magma.no/markedsorientering-som-kilde-til-konkurransefortrinn>
- Sarkar, Ashok. 2013. "Issues in Pareto analysis and their resolution." *Total Quality Management*, Vol 24: 641-651. Business Source Complete(**87821048**)
- Store Norske Leksikon. Casestudie. Lesedato 4. februar 2017: <https://snl.no/casestudie>
- Talluri, Kaylan T og Garret J Van Ryzin. 2004. *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer.
- Tranter, Stuart-Hill og Parker. 2014. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Intervjuguide

Innledning:

- **Presenter deg selv:** Hei og velkommen til dette intervjuet. Mitt navn er X og dette er X. Vi går bachelor for hotelledelse på Høyskolen Kristiania og dette dybdeintervjuet du nå skal være en del av er i forbindelse med bacheloroppgaven vi skal levere i mai.
- **Informert om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om.**
Dette prosjektet dreier seg om fagfeltet Revenue Management. Videre handler det om dets relasjon til resepsjonen. Spørsmålene er stilt på en måte der hensikten er at vi som forskere skal kunne si noe om sammenhengen mellom fagfeltet som arbeidsområdet og resepsjonistens rolle til det.
- **Si litt om konsekvenser ved å være med på intervjuet, og hva som må gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet.**
For oss er det veldig viktig at svarene er så ærlige og realistiske som mulig, og at de ikke baseres på en ønskelig situasjon. Vi vil undersøke hvordan ting faktisk er. Når det kommer til konsekvenser ved å være med på intervjuet, vil vi forsikre om at det ikke på noen måte skal være mulig å gjenkjenne svarene til de enkelte informantene. Vi foretar 8 dybdeintervjuer, med 2 ledere, 2 fra RM og 4 resepsjonister. Uten å nevne navn eller andre personlige data vil utvalget vårt, altså da deres stillingstittel, kunne bli nevnt. Men det refereres hovedsakelig til “...en annen informant fortalte at”, eller liknende.
- **Gå gjennom hvordan man vil dokumentere intervjuet, og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet**
Vi vil, hvis det er greit for deg, ta opp intervjuene på lydopptak. Dette er for å gjøre transkriberingen av intervjuene mer praktisk og enkelt. En annen ting som er verdt og nevne er din rett til å unnlate og svare eller avbryte intervjuet når som helst underveis.
- **Antyde hvor lenge intervjuet vil vare.**
Vi anslår at intervjuet vil vare 45 min.

Vedlegg 1 – Intervjuguide for resepsjonister

Faser	Spørsmål	Hjelpespørsmål/Oppfølgingsspørsmål
Innledning	Kan du begynne med å fortelle litt om deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> • Om deg selv • Bakgrunn <ul style="list-style-type: none"> ◦ Relevant utdanning? • Stilling <ul style="list-style-type: none"> ◦ Hvor lenge? • Arbeidsoppgaver • Motivasjon for jobben
Resepsjonsrutiner	Når en gjest sjekker inn, hva slags informasjon/personalia er du opptatt av å få av gjesten?	
	Når en gjest sjekker inn, hva slags informasjon er du opptatt av å gi til gjesten?	Hva mener du er viktig å si? Ranger.
	I forkant av en innsjekk, hva vet du om gjesten?	Hva tror du man <i>bør</i> vite? og hvorfor F. eks: pleier dere å gå gjennom ankomstlister? Evt. hva er viktig her?
	Kjenner du til arbeid med profiler?	Har du hørt om ”merging” av profiler?
Kunnskap om Revenue Management	I hvilken grad mener du at du kan påvirke hvorvidt deres gjester booker gjennom direkte kanaler?	Hva har du fått av instruksjoner i forhold til distribusjonskanaler?
	Vet du hva det betyr at prisene er dynamiske?	Evt: ”priser i bevegelse” ”at priser varierer endrer seg”

		Hvordan er det du forklarer gjester at prisene er dynamiske?
	Hvis noen utenforstående hadde spurt deg hva Revenue Management var, hva ville du svart da?	Hvor relevant til nå har du følt at RM har hatt av betydning for din arbeidsutførelse. Hvis ja; hva slags betydning?
	Hva slags opplæring har du fått som er knyttet til RM? /evt spørre om de får noe opplæring i det i det hele tatt?	/relevant ifht. prising, det å styre rom osv...
	Definer hva du forstår med begrepet OTA	Hva slags forhold tror du First Hotels har til OTA'er
	Gjennom hvilken kanal tror du hotellet får best betalt.	Hvordan anbefaler du gjester å reservere/booke hotellrom?
	Hva kan du bidra med for å øke beleggprosenten på hotellet ditt?	Hvilken forståelse har du for at dette kan gjøres? Hvordan motiverer din leder deg til dette?
Oppsummering	Hva slags betydning føler du at den rollen du innehar påvirker lønnsomheten til hotellet?	Begrunn meningen
	<i>“Hvilken kompetanse om RM bør resepsjonisten inneha for å sikre optimal pris- og kapasitetsstyring”</i>	
	Er det noe du vil legge til som du ikke fikk sagt tidligere?	