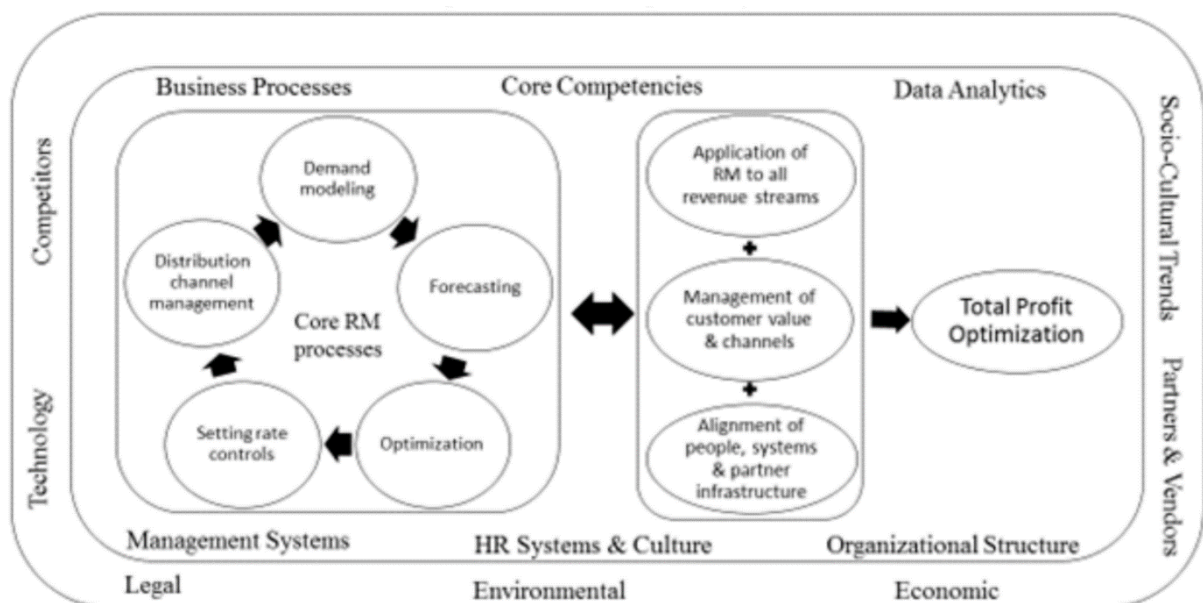


# Fra revenue management til total hotel revenue management

Hvordan vil en overgang til THRM prege hotellets prosesser på ulike nivå?



Figuren er hentet fra en artikkel skrevet av Noone, Enz og Glassmire 2017

BCR3103 – Bacheloroppgave | Høyskolen Kristiania | Vår 2020

«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 oppgaven er gjennomført som en avsluttende del av et treårig bachelorstudium ved Høgskolen Kristiania i Oslo, 2017-2020. Vårt valg av tema falt på Total hotel revenue management. Dette er en utvidelse av fagfeltet Revenue management, som har vært et gjennomgående tema disse tre årene. Prosjektet har blitt utført i en utfordrende periode, med covid-19, men vi har forsøkt gjort det beste ut av det. Vi har hatt stor glede av å lære om- og å forske på THRM, og vi håper at dette er noe vi vil se mer til i bransjen fremover.

Vi ønsker å takke vår veileder og fagforeleser gjennom tre år, Henning Friberg for god hjelp til oppgaven. Ditt engasjement for hotellbransjen og din evne til å formidle er noe vi sent kommer til å glemme. Vi vil også å takke alle informanter for å ha delt med seg av deres kunnskap og erfaring. En av informantene tok oss også med på en visning av hotellet og lot oss prøve ut deres spa-fasiliteter, noe to hotellstudenter syntes var ekstra stas og veldig hyggelig gjort.

En ekstra stor takk rettes også til de informantene som stilte opp på andre måter, i en tid hvor det raskt ble vanskelig å få til de resterende intervjuene fysisk. Avslutningsvis, vil vi takke Scandic Hotel Oslo City, som har latt oss benytte et av deres møterom, da skolen har vært stengt.

Med ønske om god lesning!

Oslo, 02.06.2020

2090, 2274

# Sammendrag

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke hvordan en overgang fra Revenue management (RM) til Total hotel revenue management (THRM) vil prege hotellets prosesser på ulike nivå. Revenue management er en taktikk brukt for å styre priser og kapasitet på rom, men har lenge blitt kritisert for dette ensidige fokuset. Bransjen går dermed mot å utvide omfanget av RM, til en mer helhetlig betraktning av virksomheten. Dette innebærer et større fokus på å maksimere fortjenesten i flere- eller alle av hotellets inntektskilder som spa, restaurant og konferanse.

Vi ønsket å undersøke hva som ligger i en overgang fra RM til THRM, og hva hoteller må justere eller innføre av prosesser for å få til en suksessfull utøvelse av denne tilnærmingen. For å belyse overgangen, valgte vi å gi en innføring i RM og dens kjerneprosesser. Vi definerte dermed følgende problemstilling: Fra RM til THRM – hvordan vil en overgang til THRM prege hotellets prosesser på ulike nivå?

For å løse denne problemstillingen, har vi benyttet kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte dybdeintervjuer. Vårt strategiske utvalg bestod av fire informanter, hvor alle jobber daglig med THRM. For å oppnå best mulig sammenligningsgrunnlag ble alle informantene stilt de samme spørsmålene. Det ble likevel gjort noe hensyn overfor informantene vi intervjuet over e-post og telefon, ved at spørsmålene ble presentert på en mer utfyllende måte, for å unngå misforståelser.

Etter avsluttet forskning, sitter vi igjen med en forståelse av at det er prosesser på alle nivå av virksomheten som må justeres for å få til en vellykket utøvelse av THRM. Særlig gjelder det å skape en «THRM-kultur» blant alle ansatte, hvor alle jobber mot det samme målet, og legger til rette for at hverandres avdelinger optimaliseres.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Avgrensing .....</b>	<b>6</b>
<b>2.0 LITTERATURGJENNOMGANG.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Bakgrunn for valg av teori .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 RM .....</b>	<b>7</b>
2.2.1 Introduksjon .....	7
2.2.1.1. Definisjon .....	7
2.2.1.2 Historie.....	7
2.2.1.3 Formål.....	8
2.2.1.4 Kjennetegn.....	9
2.2.2 Kjerneprosesser .....	10
<b>2.3 Samarbeid mellom salg, marked, revenue og drift .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Fra RM til THRM .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 THRM.....</b>	<b>16</b>
2.5.1 Introduksjon .....	16
2.5.1.1 Definisjon .....	16
2.5.1.2 Kjennetegn.....	16
2.5.2 Tilrettelegging .....	17
2.5.2.1 Organisasjonens kultur og struktur.....	18
2.5.3 Implementering og utførelse .....	19
2.5.3.1 Implementering av RM på alle inntektskilder .....	19
2.5.3.2 Styring av kunde verdi og distribusjonskanaler .....	20
2.5.3.3 Justering og samkjøring av personell, systemer og partner infrastruktur .....	21
2.5.3.4 THRM i 10 steg .....	22
2.5.4 Utfordringer.....	23
2.5.4.1 Finansielle barrierer .....	23
2.5.4.2 Organisatoriske barrierer .....	24
2.5.4.3 Kryssfunksjonelle barrierer.....	24
2.5.4.4 Teknologiske barrierer.....	25
2.5.4.5 Motstand mot endring .....	25
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Ulike tilnærminger til forskning .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Bakgrunn for valg av metode .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Forskningsdesign .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Utvalg.....</b>	<b>28</b>

3.4.1 Rekruttering.....	28
<b>3.5 Datainnsamling.....</b>	<b>29</b>
3.5.1 Praktisk gjennomføring.....	29
<b>3.6 Transkribering og dataanalyse.....</b>	<b>30</b>
<b>3.7 Forskningens kvalitet.....</b>	<b>31</b>
3.7.1 Reliabilitet.....	31
3.7.2 Validitet.....	31
3.7.3 Objektivitet.....	31
<b>3.8 Etske betraktninger.....</b>	<b>32</b>
<b>4.0 ANALYSE.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Samarbeid mellom salg, marked, revenue og drift.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Fra RM til THRM.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Tilrettelegging.....</b>	<b>35</b>
<b>4.4 Implementering og utførelse.....</b>	<b>36</b>
4.4.1 Implementering av RM på alle inntektskilder.....	37
4.4.2 Styring av kunde verdi og distribusjonskanaler.....	38
4.4.3 Justering og samkjøring av personell, systemer og partnerinfrastruktur.....	39
<b>4.5 utfordringer.....</b>	<b>40</b>
4.5.1 Finansielle barrierer.....	40
4.5.2 Organisatoriske barrierer.....	41
4.5.3 Kryssfunksjonelle barrierer.....	42
4.5.4 Teknologiske barrierer.....	42
4.5.5 Motstand mot endring.....	43
<b>5.0 AVSLUTNING.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1 Konklusjon.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Forskningens kvalitet.....</b>	<b>45</b>
5.2.1 Reliabilitet.....	45
5.2.2 Validitet.....	45
5.2.3 Objektivitet.....	46
<b>5.3 Forslag til videre forskning.....</b>	<b>46</b>
<b>6.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>47</b>

Vedlegg 1: Kortfattet intervjuguide

Vedlegg 2: Intervjuguide som ble brukt under intervjuer

Vedlegg 3: Utdrag fra tabell som ble brukt til å analysere empirien

# 1.0 Innledning

Etter tre år på Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania, har vi ervervet stor innsikt i strategiene og teknikkene tilknyttet revenue management (RM). Dette har vært et fagområde vi har interessert oss for hele veien, og det falt derfor som et naturlig valg at vår bacheloroppgave skulle omhandle noe rundt dette. Samtidig, hadde vi også lyst til å bruke muligheten oppgaven gir oss, til å utforske nye områder som vi var mindre kjent med. I den forbindelse, ble det aktuelt med *total hotel revenue management* (THRM). Denne strategien og tankegangen fanget vår interesse umiddelbart, blant annet fordi vi gjennom erfaring fra hotellbransjen som resepsjonister, har sett et økende fokus på oppsalg og det å få gjesten til å benytte seg av hele hotellet. I tillegg, synes vi det var spennende at området er nokså lite utforsket, til forskjell fra RM.

RM er anerkjent innen hotellvirksomhet, og har gjennom flere tiår vært et uvurderlig verktøy for hotellene. Som et resultat av at markedet endrer seg og konkurransen stadig blir sterkere, har imidlertid denne tankegangen vist stadig tydeligere svakheter for visse type hotell. Dette har ført til en utvikling av RM, og resultatet ble THRM. Denne «nye» tankegangene kan dermed sies å ha vokst ut av roten på RM, og gjør seg stadig mer gjeldende. I denne oppgaven vil det bli fokusert på overgangen mellom de to, og hvordan tilrettelegge for- og utføre THRM i driften. Som oppgaven også vil vise, kommer heller ikke denne tankegangen helt uten utfordringer.

## 1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke hva THRM er i lys av sin opprinnelse, RM. Det overordnede temaet er derfor definert å være overgangen fra RM til THRM. Vi ønsker å gjøre oss kjent med hvorfor det er aktuelt med en overgang og hvordan THRM både bygger på og skiller seg fra RM, samt hva implementering og utførelse av THRM *egentlig* innebærer. I lys av dette, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*«Fra revenue management til total hotel revenue management – hvordan vil en overgang til THRM prege hotellets prosesser på ulike nivå»*

Med *prosesser* menes aktiviteter, eksempelvis i form av beslutninger. *Ulike nivå* kan være overordnet- eller operasjonelt nivå.

## 1.2 Avgrensning

Med tanke på at vi tar for oss to temaer som er forholdsvis store og omfattende, følger noen avgrensinger i forhold til dette. Vi vil ikke dykke dypere inn i RM enn det vi anser som relevant for å gi en introduksjon av THRM, og for å få frem likheter og forskjeller mellom dem. Videre, vil innføringen i THRM dreie seg mer om den teoretiske tankegangen, snarere enn den praktiske utøvelsen. For eksempel har vi ikke tatt for oss hvilke KPI-er som vil være nyttige. Innenfor THRM, er det også temaer vi ikke vil gå i dybden på. For eksempel gjelder dette distribusjonslandskapet og hotellets eksterne miljø. Vi kommer også bare til å fokusere på deler av det interne miljøet, da vi kun vil ta for oss de elementene vi anser som mest relevante for oppgaven.

## 2.0 Litteraturgjennomgang

### 2.1 Bakgrunn for valg av teori

For å kunne redegjøre for THRM ser vi det som nødvendig å gi en innføring i RM og dens kjerneprosesser. Til dette er det relevant å bruke pensum og anbefalt litteratur fra studieløpet 2017-2020 på Høyskolen Kristiania.

For å belyse overgangen fra RM til THRM, har vi valgt å benytte et strategisk rammeverk, utviklet av Noone, Enz og Glassmire. Dette er supplert med andre artikler og bøker, for å kunne gå dypere til verks om de ulike elementene som rammeverket består av. Vi hentet også inspirasjon til oppgaven i podcasten «Lodging Leaders» hvor Lily Mockerman, leder for Total Customized Revenue Management, blir intervjuet om både RM og THRM. (Albano og Maxwell 2018)

## 2.2 RM

### 2.2.1 Introduksjon

#### 2.2.1.1. Definisjon

Hayes og Miller definerer revenue management som «å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig pris». (2010, 121-123) Sagt med andre ord, handler tilnærmingen om å optimalisere kapasiteten og inntektsmuligheten innenfor et hotell, for å oppnå det mest lønnsomme resultatet. Denne styringen av inntekter har blitt benyttet i hotellbransjen i mer enn 30 år, og anses avgjørende for en organisasjons suksess. (Kimes 2008, 6)

#### 2.2.1.2 Historie

RM har røtter tilbake i den amerikanske flyindustrien. Allerede fra starten av 70-tallet hadde flyselskaper begynt å eksperimentere med rabatterte priser for å drive etterspørselen, men i 1978 kom et tiltak som satte ytterligere fart på denne prosessen. USA opphevet da den statlige kontrollen over flyindustrien, som medførte at nye aktører kom inn i markedet, og



flyselskaper kunne administrere ruter og priser etter eget ønske. Konkurransen økte, og presset aktørene til å drive effektivt. Fra tidligere hadde flyselskapene gjennom erfaring lært at pristilbudene måtte være begrenset og følge bestemte restriksjoner for at de skulle være lønnsomme, men nå ble det enda viktigere å få oversikt over forbrukermønstre, etterspørsel og prissensitivitet, slik at de systematisk kunne estimere etterspørselen og styre kapasiteten. Dette markerte starten på det som senere fikk navnet *yield management*. (Cross, Higbie og Cross 2009, 57; McMahon-Beattie, Yeoman og McEntee 2018, 67)

På midten av 80-tallet begynte hotellindustrien å se paralleller med flybransjen, og innse at *yield management* også var relevant for dem. Stadig flere hoteller adopterte derfor teknikkene, som førte til at industrien på slutten av 80-tallet lagde sitt eget begrep for tilnærmingen, nemlig *revenue management*. Gjennom hele 90-tallet bidro RM til økte inntekter for hotellene, og tilføyde dermed mye suksess. (Cross, Higbie og Cross 2009, 58) Terroristangrepet i september 2001 satt imidlertid en demper for utviklingen, men det førte til at RM gikk inn i en ny «fase». En innså da at RM burde bidra til å *skape etterspørsel*, ikke bare styre den: «Det er mer enn å kontrollere rom, det er å forstå ting som ulik elasticitet hos ulike kundesegmenter, den riktige kanalmiksen, og den nødvendige responsen innen rimelig tid» (Cross, Higbie og Cross 2009, 61, egen oversettelse).

### **2.2.1.3 Formål**

Formålet til RM, er ifølge Hayes og Miller «å øke bedriftens fortjeneste og avkastningen til eierens investeringer (ROI), gjennom avanserte teknikker knyttet til RM og strategisk prising» (2011, 11, egen oversettelse). Hayes og Miller understreker videre at disse teknikkene alltid skal ta utgangspunkt i hva som driver kundene, ikke hva som driver bedriften. Tanken er at kundene skal sitte igjen med fortjenesten, men ved å møte deres behov, vil bedriften også oppleve økt fortjeneste og god ROI. (12)

I det økonomiske feltet forstås fortjeneste som belønningen eller gevinsten ved risikotaking. En revenue manager sin forståelse av fortjeneste går derimot ut på at både kjøper og selger, i enhver rasjonell forretningstransaksjon, ønsker å oppnå en verdi.. Derfor kan fortjeneste her defineres som nettoverdien oppnådd både for kjøper og selger. Denne måten å se fortjeneste på er det avgjørende grunnlaget for effektiv utøvelse av RM. (Hayes og Miller 2011, 9-10)

### **2.2.1.4 Kjennetegn**

Virksomheter som egner seg for anvendelse av RM-strategier kjennetegnes av visse karakteristika. Disse er følgende:

**Relativ fast kapasitet:** Tilbudet er fast, og begrenses av fysiske- og tidsmessige aspekter. Fysiske begrensninger er eksempelvis stoler som er tilgjengelig i restauranten, eller antall rom på hotellet. Begrensninger i form av tid gjelder varighet på bruken, som seat-hours i restauranten. Å utvide eksisterende tilbud er ofte kostbart, og kan ikke gjøres over natten. (Hayes og Miller 2011, 432)

**Høye faste kostnader:** RM-strategier egner seg på produkter som har relativt høye faste kostnader, og lave variable kostnader. Da kan i prinsippet produkter selges «billig», fordi de har en liten tilleggs-kostnad. Dersom salg av et produktet mest sannsynlig medfører salg av andre produkter, kan en underprising av dette produktet fortsatt gi lønnsomme kunder. Eksempelvis kjøper en festivaldeltaker ofte mat, drikke, karuseller m.m., og bidrar på den måten til gode inntekter, ofte ut over det selve billetten kostet. (Hayes og Miller 2011, 432-433)

**Variabel etterspørsel:** Etterspørselen varierer i form av sesonger, dager i uken, timer på dagen eller andre faktorer. Når variasjonene er forutsigbare, kan denne informasjonen brukes til å designe prisprogrammer som segmenterer kjøpere, og gir de mest mulig verdi. (Hayes og Miller 2011, 433)

**Det kan etableres ulike versjoner av samme produkt:** Det eksisterer en mulighet for inntektsoptimalisering gjennom RM på alle produkter hvor det finnes en naturlig variasjon. Da kan prisen varieres, og produktene vil bedre møte kunders ulike behov og betalingsvillighet. Rom kan eksempelvis selges med og uten sjøutsikt, med og uten badekar osv. (Hayes og Miller 2011, 434-435)

**Produktet kan ikke lagres:** Produktene har en forgjengelighet. Dersom de ikke benyttes, kan de ikke lagres og selges på nytt neste dag. (Hayes og Miller 2011, 435-436)

**Prisene kan kommuniseres eksternt og internt:** Potensielle kunder må registrere og oppfatte de ulike prisene, for at virksomheten skal dra nytte av RM-strategier. Det er eksempelvis lite hensiktsmessig å selge et hotellrom billigere én dag, i et forsøk på å drive opp etterspørselen, dersom ingen får med seg prisendringen. De som kjøper, vil da være gjester som ikke er

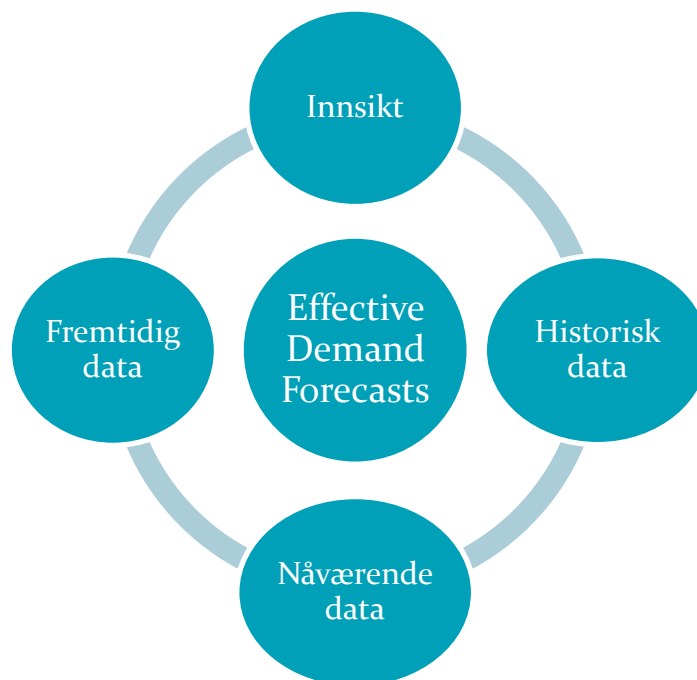


versjon av produktet, eller selge med visse betingelser, tilpasset målsegmentet. (Nagle og Müller 2018, 27)

### ***Forecasting: Prognostisering***

*Prognostisering* vil si å definere etterspørsel. En forsøker å estimere antall potensielle kjøpere som er interessert i, og har evnen til, å kjøpe tjenesten til en gitt pris. Å prognostisere fremtidig etterspørsel på rom er viktig for prissettingen, men også for hvilke valg hotellet skal foreta for å oppnå lojale kunder. (Hayes og Miller 2011, 165)

For å estimere etterspørsel ser hotellet på flere typer data. Modellen under illustrerer fire komponenter en virkningsfull etterspørselsprognose består av. Dataene fra hvert av disse områdene lagres i hotellets property management system (PMS). PMS er hotellets reservasjonssystem for innsjekk, utsjekk og fakturering, og er et viktig verktøy for å identifisere fremtidige datoer som en revenue manager må ta stilling til. (Hayes og Miller 2011, 175)



*Kilde: Hayes and Miller 2011, 167, egen oversettelse*

Å forstå historisk data er et hjelpemiddel for å forutse aktuell og framtidig etterspørsel. Hvilken data som samles inn kan variere per hotell, men det kan for eksempel være antall reserverasjoner som er booket, avvist og kansellert per dag, eller average daily rate (ADR).

ADR er den gjennomsnittlige prisen på et hotellrom innenfor en gitt periode. (Hayes og Miller 2011, 167-170)

Nåværende data gir innsikt for å forstå eksisterende etterspørsel bedre. Her betraktes først belegg og tilgjengelighet, ofte ved å se på antall ledige, reserverte og blokkerte rom. Blokkerte rom betyr at de er holdt av for salg til et knippe gjester, som medlemmer eller gruppe. Videre kan det være nyttig å følge med på estimert ADR for foreløpig reserverte- og blokkerte rom, og hvordan booking-bildet ser ut når det kommer til grupper. Uavhengig av hvor langt frem i tid gruppen har bestilt, anses det som aktuell data. Dette er fordi rommene er solgt eller holdt av for salg, og er dermed ikke tilgjengelig for markedet framover. (Hayes og Miller 2011, 174-175)

Fremtidig data tar hensyn til faktorer som kan påvirke etterspørselen i fremtiden. Både forutsigbare hendelser som sesonger, og uforutsigbare hendelser som ekstremvær, må tas med i betraktningen. Det kan også være nyttig å sammenligne hotellets prisstrategi med konkurrentenes. (Hayes og Miller 2011, 186)

### ***Optimization: Optimalisering***

Optimalisering er den daglige «yieldingen» revenue managers gjør. Med det menes prosessen med å styre produktets tilgjengelighet og pris for å sikre best mulig inntjening og økning i fortjeneste. Dataene som er generert og lagret i det foregående steget, analyseres og setter rammer for kapasitetsstyring og justering av priser. Prognosene gir en indikasjon på hvorvidt etterspørselen er høy eller lav nok til å gjøre endringer i prisstrategien, og om hotellet burde åpne eller stenge av distribusjonskanalene. Prognosenes nøyaktighet er kritisk for å kunne gjøre gode beslutninger som både gagnar hotellet og dets gjester. (Hayes og Miller 2011, 199; Tsabourakis 2017, 2)

### ***Setting rate controls: Etablere rammer for prissetting***

Denne prosessen handler om å styre prisnivåene inn mot de ulike distribusjonskanalene. Revenue manager etablerer da «rate controls», som er krav til hvilke priser som skal gjelde i de ulike distribusjonskanalene til enhver tid. Dette er en av forutsetningene for å kunne yelde daglig. Med det menes at for å optimalisere inntektene, må en klare å få ulike segmenter til å velge ulike versjoner av produktet. Restriksjonene som blir satt kan være knyttet til

egenskapene ved rommet, som utsikt, størrelse, møbler og ekstra tjenester, eller til fleksibiliteten ved reservasjonen. Eksempelvis om den er refunderbar eller ikke. (Noone, McGuire og Rohlf 2011, 295; Rouse, Maguire og Harrison 2010, 58-59)

### ***Distribution channel management: Styring av distribusjonskanaler***

Bruk av distribusjonskanaler er en nødvendighet for mange hoteller, men det fører med seg en del kostnader. Utfordringen er derfor å finne den optimale kanalmiksen. I denne vurderingen burde kanalens kostnad settes opp mot inntekten den generer. En ser da gjerne på «Net ADR Yields», som er andelen av rominntekten som tildeles hotellet. Videre er det viktig å reflektere over kanalens eierskap og fysiske lokasjon, samt hvilke fordeler den kan gi. Eksempelvis om revenue manager i stor grad får ta del i dens operasjoner. (Green og Lomanno 2012, 16-17; Hayes og Miller 2011, 264, 267)

## 2.3 Samarbeid mellom salg, marked, revenue og drift

I både RM og THRM er samarbeidet mellom avdelingene salg, marked, revenue og drift avgjørende for å kunne ta gode, felles beslutninger, og for å skape mest mulig verdi for kunden. Avdelingenes ulike roller og fagfelt fører gjerne til forskjellige mål, noe som kan gjøre samarbeid utfordrende. Figuren «revenue circle» (se nedenunder) illustrerer hvordan hver avdeling bidrar til gjesteopplevelsen, og hvorfor det er så viktig at de holder en god dialog med hverandre. Det må derfor jobbes for å styrke disse forholdene. Mye av dette arbeidet ligger i evnen til å se mer positivt på hverandres roller, og hvordan en kan utfylle hverandre fremfor å bare jobbe med sitt. (Cross, Higbie, and Cross 2009, 71; Noone og Hultberg 2011, 408).



*Kilde: Friberg 2014*

Revenue circle består av tre steg: I det første, «Generere etterspørsel», har marked ansvar for å kommunisere tjenestens verdi ut til kunden. Salg sin oppgave er å synliggjøre denne verdien ytterligere, ved å få kunden til å se fordelene ved tjenesten. Revenue-avdelingen kommer inn i det neste steget, «konverter og maksimer». Her skal hotellets inventar og priser styres, for å sikre «høyest mulig lønnsomhet». I det siste steget, «gode gjesteopplevelser», skal driften levere i «sannhetens øyeblikk». Dette er selve møtet mellom gjesten og hotellet, hvor driften har ansvar for å levere verdien som er blitt lovet gjennom markedsføringen, og innfri forventningene som er blitt skapt gjennom pris og salg. Møtet er avgjørende for gjestens tilfredshet. Fornøyde gjester forblir i sirkelen, og blir lojale til bedriften. Lojalitet bygger profitt, og skaper vekst for selskapet (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 37; Hayes og Miller 2011, 462-464)

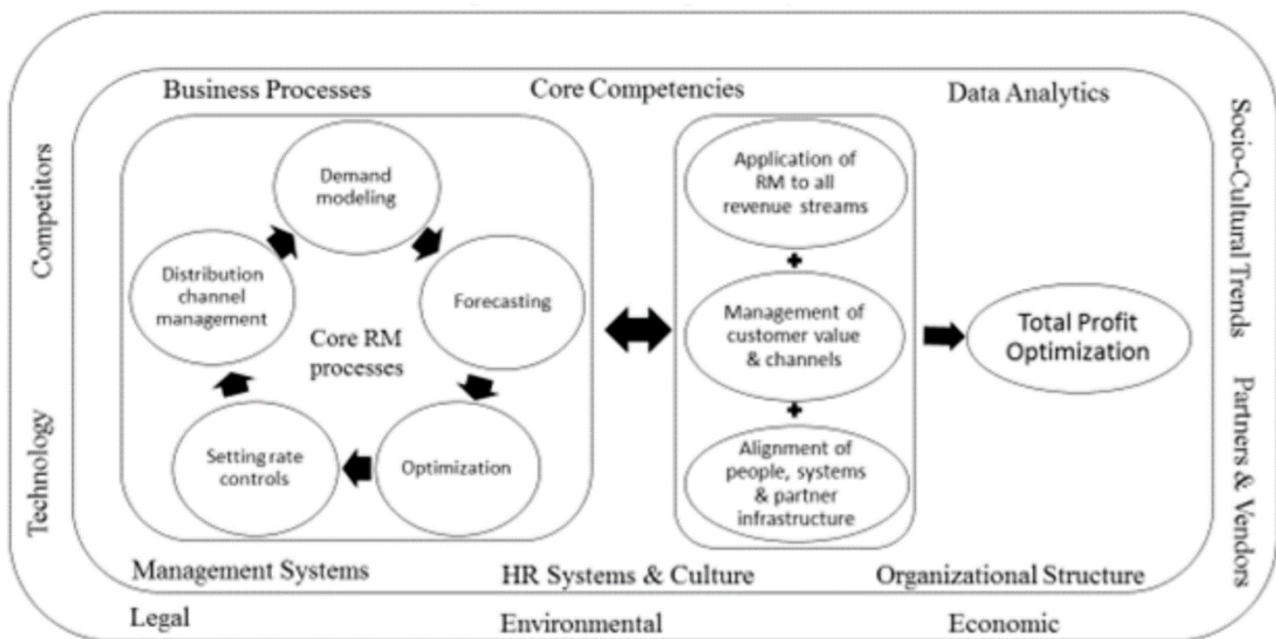
## 2.4 Fra RM til THRM

Tradisjonell RM har primært handlet om å maksimere inntektene på rom. Praksisen har derfor blitt kritisert for å ta lite hensyn til resten av hotellet, særlig om hotellet besitter flere inntektsgenererende avdelinger. Det er også hevdet at tradisjonell RM har et for kortsiktig fokus. I lys av dette, og i tillegg til en sterkere konkurranse fra markedet, har svakhetene ved tradisjonell RM blitt mer synlig. Hoteller har derfor i økende grad blitt bevisst behovet for en utvidelse, eller en justering av teknikkene. På bakgrunn av dette, har ideen om *total hotel revenue management* vokst frem. Denne tenkemåten innebærer å se på organisasjonen som en helhet, og en er opptatt av hvordan fortjenesten kan maksimeres i alle avdelinger. I tillegg, er det større oppmerksomhet på kostnadene tilknyttet det å faktisk drifte virksomheten. Det har igjen medført at fokuset har endret seg fra å maksimere topplinjen, til å *optimalisere bunnlinjen*. (Noone, Mcguire og Rohlf's 2011, 296; Tsabourakis 2017) Grunnen er at topplinjen kan gi villedende informasjon, fordi hele eller deler av kostnadsbildet ikke tas med i betraktningen. Et tilbud kan eksempelvis se veldig bra ut fra et topplinjeperspektiv, men det kan vise seg at kostnadene tilknyttet tilbudet er enorme, og at det dermed er et tapsprosjekt. (Albano og Maxwell 2018)

Sheryl E. Kimes, professor ved Cornell University i USA, gjorde i 2016 en undersøkelse som tok for seg RM sin utvikling 5 år frem i tid. Rundt 400 Revenue Managers ble spurt om deres

tanker og meninger. 63% av respondentene, og dermed majoriteten, mente at RM kom til å bli implementert på alle hotellets inntektskilder. THRM ble derfor spådd til å bli fremtidens bølge. (Kimes 2017)

Noone, Enz og Glassmire har som nevnt utviklet et strategisk rammeverk som illustrerer utøvelsen av THRM. I denne modellen skisseres komponentene som påvirker det endelige målet med THRM, definert som «Total Profit Optimization». Her kan en se at kjerneprosessene i RM, som er gjennomgått i delkapittel 2.2.2, fortsatt er gjeldende. Videre følger tre komponenter som kan sies å være «nye», og det som er særegent ved THRM. Som en også kan se, er modellen omkranset av organisasjonens interne og eksterne miljø. Rammeverket vil bli gjennomgått mer omfattende i delkapitlene som følger (ref. kapittel 2.5.2 og 2.5.3). (Noone, Enz og Glassmire 2017, 17, 13; Tsaroubakis 2017)



Kilde: Noone, Enz og Glassmire 2017, 12



## 2.5 THRM

### 2.5.1 Introduksjon

#### 2.5.1.1 Definisjon

Total Hotel Revenue Management kan defineres som «en vurdering av flere inntektskilder, en dyp forståelse av kundeverdi, og et perspektivskifte fra topplinje til bunnlinje, slik at det fullstendige kostnadsbildet tas med i betraktningen» (Noone, Enz og Glassmire 2017, 5, egen oversettelse). Med andre ord inntas et mer helhetlig syn på driften, slik at hotellet kan maksimere fortjenesten gjennom hele organisasjonen.

Siden flere inntektskilder er med i betraktningen, vil fullservice hoteller og resorts ha stor nytte av THRM. Dette er imidlertid ikke nødvendigvis uten utfordringer, da det kan være kompleksiteter ved utøvelsen som en ikke finner når det kommer til rom. Denne problematikken utdypes nærmere senere i delkapittelet (ref. kapittel 2.5.4). (Cross, Higbie og Cross 2009, 71)

THRM omfatter «en dyp forståelse av kundeverdi», det vil si at det er fokus på verdien gjesten utgjør for hotellet. Som en strategi innebærer THRM å utarbeide en tydelig visjon, slik at hele driften jobber mot å innta en kommersiell tilnærming, hvor hotellet hele tiden forsøker å tilegne seg ny innsikt i hvordan fortjenesten kan optimaliseres. (Tsabourakis 2017)

#### 2.5.1.2 Kjennetegn

THRM skiller seg som nevnt fra tradisjonell RM på flere måter. For å gi en bredere innsikt i hvordan disse to tenkemåtene er forskjellige, vil det her bli gjennomgått hva som ofte inngår i en «fullstendig» THRM-tankegang. Kjennetegnene er utarbeidet etter en artikkel skrevet av Bonnie Buckhiester, som blant annet har lang erfaring innen rådgivning innenfor revenue management i hospitality-bransjen.

- Det **benyttes dynamisk prising i flere avdelinger**, gjennom å etablere prisstrukturer for disse som kan reflektere etterspørselen.
- **Etterspørselen estimeres på alle inntektskilder**. Hotellet ønsker å forutse etterspørselen på alle inntektskilder, helst like detaljert som de klarer å gjøre på rom.

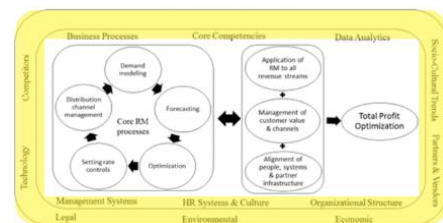
- Hotellet har **fokus på segmentenes lønnsomhet**. De danner seg et bilde av hvilke gjester som er mest ønskelige, ved å vurdere bidraget fra markedssegmentet de tilhører. Hotellet forsøker da å spore kostnader forbundet med segmentet, og hva det legger igjen av inntekter i de forskjellige avdelingene.
- Det som tidligere var en **revenue manager, er nå en utvidet rolle**. En *total* revenue manager har ansvar for å optimere flere inntektskilder enn bare rominntektene. Dette gir en strategisk- og taktisk innflytelse over flere avdelinger, som krever en dypere kjennskap til hele hotellet og dets systemer.
- Hotellet er interessert i å **vite hva som egentlig er overskuddet ved en gitt pris**. De forsøker da å identifisere kostnader som er forbundet med denne spesifikke prisen. Disse kostnadene fordeles gjerne i to kategorier: eksterne og interne. Eksterne kostnader kan være avgifter forbundet med distribusjonskanaler, mens interne kan være kostnader i form av mat og drikke som er tilknyttet en pakke. Ved å gjøre seg kjent med kostnaden med enhver pris, får hotellet kunnskap til å sette riktig pris, samt vurdere hvilken romkategori, segment eller lignende som er mest lønnsom.
- Det blir gjennomført **omfattende og detaljerte analyser** på forespørsler og tilbud, hvor hotellene går i dybden for å kunne ta de beste valgene strategisk. Om man får en forespørsel på en gruppe, vil man være interessert i å finne gruppens totale forbruk og den totale fortjenesten forbundet med tilbudet.
- Det **utvikles nye måleparametere** som er bedre egnet en THRM-tankegang. Disse brukes så systematisk, slik at de inngår i rutinene til en total hotel revenue manager, og sørger for at beslutninger blir tatt fra et THRM-perspektiv.

(Cross, Higbie og Cross 2009, 71; Buckhiester 2012)

## 2.5.2 Tilrettelegging

En overgang til THRM, burde ifølge Noone, Enz og Glassmire starte med analyser av hotellets eksterne- og interne miljø, fordi det må undersøkes hvorvidt disse er tilrettelagt for tenkte initiativer. I rammeverket er det

eksterne miljøet presentert med den ytre sirkelen, og er følgelig sosiokulturelle trender, leverandører og samarbeidspartnere, økonomiske forhold, teknologiske forhold, miljømessige forhold, juridiske forhold og konkurransebildet. Dette landskapet er viktig å analysere fordi



Kilde: Noone, Enz og Glassmire 2017, 12

det er i konstant endring, noe som også medfører at det ofte er et omfattende og ressurskrevende arbeid. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 13; Rouse, Maguire og Harrison 2010, 17-19)

Den indre sirkelen i rammeverket illustrerer hotellets interne miljø, som omfatter ledelsessystemer, prosesser, HR-systemer, dataanalyse, kultur og struktur. Dette er faktorer hotellet kan påvirke, og en overgang til THRM vil ofte kreve at disse endres. For eksempel kan det tenkes at en planlagt aktivitet vil være vanskelig å gjennomføre med nåværende organisasjonsstruktur. Hotellet må også utvikle sin kjernekompetanse, som ansattes ferdigheter eller hvordan ressurser utnyttes.

Noone, Enz og Glassmire vektlegger at hotellets aktiviteter må samsvare med overordnede strategier. Dette krever igjen at internt miljø tilpasses eksternt, ved at organisasjonsstruktur, kontroll av prosesser, ressursutnyttelse, partnerskap og konkurransefordeler utformes i henhold til eksternt landskap. (2017, 13)

### ***2.5.2.1 Organisasjonens kultur og struktur***

For å kunne praktisere THRM, er det avgjørende å utarbeide en kultur som er tilpasset for det. For det første må konseptet med THRM integreres godt innad i organisasjonen, både til mellomledere, frontpersonell og ekstrahjelpere. Videre spiller opplæring og kommunikasjon en sentral rolle, fordi de ansatte bør vite hva som skal oppnås, hvorfor og på hvilken måte. Organisasjonsstrukturen må dernest muliggjøre et kryssfunksjonelt samarbeid, slik at kommunikasjonen flyter lettere, og det er samspill mellom avdelinger. Eksempelvis slik at ansatte i en avdeling får gjestene til å benytte seg av en annen avdeling. (Meerendonk 2013; Noone, Enz og Glassmire 2017, 11-12)

## 2.5.3 Implementering og utførelse

I rammeverket til Noone, Enz og Glassmire 2017, 12) blir det vektlagt tre fokusområder som er essensielle for implementering av THRM (se figur):

- i. *Implementering av Revenue Management på alle inntektskilder*
- ii. *Styring av kunde verdi og distribusjonskanaler*
- iii. *Justering/samkjøring av personell, systemer og partner infrastruktur*



Kilde: Noone, Enz og Glassmire 2017, 12

### 2.5.3.1 Implementering av RM på alle inntektskilder

Ved implementering av THRM må hotellet gjøre seg opp en mening om hvilke inntektskilder som er egnet for en innføring av RM-strategier, og vil ha stor nytte av dette. Vurderingen baserer seg blant annet på inntektskildens størrelse, og dens nåværende- og potensielle inntektsbidrag. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 13) Det vil her bli presentert 5 steg for hvordan en går frem for å implementere RM på «nye» inntektskilder. Stegene er utviklet av Sheryl Kimes m.fl. i 1998, og er referert av McGuire i boken «Hotel pricing in a social world». (2016, 165-166)

#### **Steg 1: Vurdere avdelingens ytelse**

Det første steget er å gjennomføre en omfattende analyse av hvordan avdelingen yter og bidrar per dags dato. Det krever en gjennomgang av blant annet dens prisstrategier, etterspørselsmønstre og kapasitetsutnyttelse. (McGuire 2016, 165) For et spa vil det for eksempel være naturlig å samle inn data som belegg, behandlingstider og kundepreferanser etter dag i uken og tid på dagen. (Kimes og Singh 2009, 93-94)

#### **Steg 2: Forstå hva som driver denne ytelsen**

Basert på datainnsamlingen i steg 1, er det nå om å gjøre å forsøke å forstå hva som faktisk ligger bak tallene. Hva skyldes for eksempel perioder med høy etterspørsel og motsatt? Basert på etterspørselsmønstre kan hotellet også danne seg en forståelse av hvilke segmenter som

benytter seg av avdelingen. Videre vil det ofte være lurt å vurdere hvor godt kapasiteten utnyttes, og om det eksisterer noen operasjonelle hindringer som påvirker resultatet. (McGuire 2016, 165)

### **Steg 3: Utvikle en RM-strategi**

Når årsakene er identifisert og forstått, kan hotellet begynne å kartlegge muligheter for å optimalisere, for så å fastslå en strategi. Kimes m.fl. (1998) referert i McGuire (2016, 165) foreslår her å bruke pris som et middel, til å både øke og begrense etterspørselen. Videre, kan også økt bemanning, endring i hvordan service utføres og implementering av ny teknologi, være teknikker for å få gjestene til å utnytte tjenestene ytterligere.

### **Steg 4: Implementere strategien**

For at denne implementeringen skal bli suksessfull, må både ledere og ansatte være fullt opplyste om formålet med å iverksette strategien, og hvordan den skal utføres. (McGuire 2016, 166)

### **Steg 5: Følge opp**

Som en videre prosess vil det være nødvendig og analysere om strategien leverer resultater. Dette vil også kunne avdekke områder med forbedringspotensial. Videre er det viktig at prosedyrer for opplæring og utvikling er på plass, for å vedlikeholde strategien når nye mennesker kommer inn i bedriften. (McGuire 2016, 166)

## ***2.5.3.2 Styring av kunde verdi og distribusjonskanaler***

THRM handler videre om å forstå kunde verdi, og hvordan hotellet i det lange løp kan tiltrekke seg og beholde de kundesegmentene som er identifisert å være de mest lønnsomme. Det vil si at hotellet forsøker å forstå disse gjestenes behov, «bygge kunnskap om de», for så å ivareta de deretter. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 8; Vaeztehrani, Modarres og Aref 2015, 98)

En vurdering av kunde verdi gjøres gjerne basert på segmenter, og innebærer å se på segmentenes bidrag over tid i form av hvilken rompris de betaler, hvilken distribusjonskanal de booker igjennom og hvor mye de legger igjen i ulike avdelingene. (Leposa 2014, 40)

Noone, Enz og Glassmire mener også, ut fra funn de har gjort i sin undersøkelse, at et fremtidig mål i THRM er å kunne vurdere kundenes individuelle verdi. Dette vil gjøre at hotellet vil kunne ta en enda mer personlig tilnærming mot gjestene, for eksempel gjennom «personlige priser», eller tilpasse pakker til den enkelte gjesten. (2017, 8)

Hvor gjester velger å booke tjenester er viktig med tanke på kostnadene tilknyttet det å benytte seg av distribusjonskanaler. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 8) Det kan derfor være aktuelt å se på hvordan hotellet kan utnytte disse kanalene ytterligere. En ide kan være å muliggjøre bestilling av tilleggstjenester på forhånd. Dette kan eksempelvis være enkelttjenester som en spabehandling, eller pakker sammensatt av flere forskjellige tjenester og produkter. Dette kan trigge til kjøp, i tillegg til at hotellet får gjesten til å legge igjen mest mulig penger på forhånd. (14)

### ***2.5.3.3 Justering og samkjøring av personell, systemer og partnerinfrastruktur***

«Suksessfull implementering av enhver ny RM-strategi, avhenger like mye av menneskene i organisasjonen som teknologien som skal benyttes» (Noone, Enz og Glassmire 2017, 12, egen oversettelse). For å få til et kryssfunksjonelt arbeid mellom avdelinger er deling av data av stor betydning, men som det vil bli kartlagt i avsnittet om utfordringer (ref. kapittel 2.5.4), eksisterer det enda ikke et felles system som faktisk tilrettelegger for dette. Utførelse av THRM vil dermed kreve at hotellet forsøker å integrere de ulike systemene så godt de kan, slik at informasjon om kundebehov og verdi ikke går tapt. (Tsaroubakis 2017)

McGuire belyser viktigheten av at alle avdelinger inkluderes og samkjøres ved innføring av et nytt RM-initiativ gjennom et eksempel: Det skulle selges høyere romkategorier ved å gi rabatterte oppgraderinger i resepsjonen. Housekeeping hadde ikke blitt informert om dette, og som rutine vasket de disse rommene helt til slutt, da de vanligvis ikke ble solgt. Det var dermed ingen rene rom av høyere kategori da resepsjonisten skulle selge inn en oppgradering. «Rengjøringspersonalet var ikke blitt informert om initiativet, så rutinene deres var ikke justert etter vår plan» (2016, 168, egen oversettelse).

Gode samarbeid med partnere og leverandører er ansett som et konkurransefortrinn for hoteller. Ved implementering av THRM kan det oppstå behov for nye samarbeidspartnere. Justering av partnerinfrastruktur er dermed vurderingen av hvorvidt det er behov for nye eller

andre partnerskap. Dette kan eksempelvis være en ny distribusjonsaktør, eller en annen samarbeidspartner for restaurantbooking. Tett dialog med leverandører for teknologi vil også være nødvendig, om målet om bedre integrasjon mellom avdelingenes systemer skal bli oppnådd. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 13-14)

### 2.5.3.4 THRM i 10 steg

Modellen under oppsummerer temaene som er diskutert rundt det å maksimere hotellets lønnsomhet, gjennom implementering og utførelse av THRM. Denne er inspirert av, og bygger på Lily Mockerman's modell «Lily's top 10 steps to put your property to the path to profit optimization».



Kilde:Mockerman 2018

## 2.5.4 utfordringer

Hittil har ikke THRM oppnådd den anerkjente statusen som RM har. Dette til tross for store mengder tilgjengelige data, som ikke var en selvfølge før, som kan identifisere en rekke muligheter hotellet har til å utnytte sine ressurser ytterligere. Industrien har oppnådd et større fokus på kostnadene ved å tilegne seg kunder, men en fullstendig utnyttelse av THRM har igjen å oppfylles. (Buckhiester 2019)

Sheryl Kimes sin undersøkelse fra 2016 er tidligere blitt nevnt (ref. kapittel 2.4). Kimes gjennomførte også en lignende studie i 2010, hvor flere av respondentene spådde en implementering av RM-teknikker på flere eller alle inntektskilder ved et hotell innen 2015 (Kimes 2010, 7). Rapporten fra 2016 tar opp disse prediksjonene igjen og konkluderer med at silomentalitet, teknologi og innsamling av data har vært barrierer for THRM til å kunne bli implementert fullstendig. Respondentene fra 2016 mente at THRM fortsatt var i en veldig tidlig fase, og at det dermed gjensto en del arbeid. (Kimes 2017, 8-9)

Bonnie Buckhiester predikerte i 2013 at industrien ville være godt forankret i THRM innen 2020. I artikkelen «Total Revenue Management: Are Hotels Talking About It or Doing It» forsøker hun å gjøre rede for denne sakte utviklingen (2019). Buckhiester forsøker å forklare denne sakte utviklingen gjennom 5 barrierer, som hun mener utgjør hovedårsakene. Disse vil bli gjennomgått nedenfor.

### 2.5.4.1 Finansielle barrierer

Per i dag har hotellene for lite fokus på å vurdere segmenters og distribusjonskanalers lønnsomhet. Fokuset burde i større grad ha vært rettet mot faktorer som påvirker kostnaden en gjest utgjør, og som kan ha stor innvirkning på hvor lønnsom gjesten faktisk er. Kostnaden vil eksempelvis variere etter type segment, hvilken kanal det bestilles gjennom og oppholdets lengde. (Buckhiester 2019)

Et annet «finansielt hinder», er at det er vanskelig å avdekke resultatet av endringer gjort i markedsmiksen. Dette kan være vanskelig å avdekke på grunn av utenforliggende faktorer, som ofte er vanskelig å identifisere. Det kan derfor sies å være et behov for systemer som med større sikkerhet kan klare å knytte endringer i markedsmiksen, til forandringer i lønnsomhet. (Buckhiester 2019)



Buckhiester (2019) etterlyser også en større bevissthet rundt sammenhengen mellom romsalg til ett bestemt segment, og fortjeneste i andre avdelinger. Et eksempel vil være hvordan en barnefamilie mest sannsynlig vil påvirke lønnsomheten i spa-avdelingen.

#### ***2.5.4.2 Organisasjonelle barrierer***

Organisasjonelle barrierer går på hvorvidt det kan sies at hotellene tilrettelegger for utøvelse av THRM gjennom sin organisasjonsstruktur, og om denne strukturen støtter en lønnsomhetstilnærming som diskutert ovenfor. Blant revenue managers er det vanlig å ha ansvar for flere hoteller samtidig, mens en THRM krever som nevnt en bredere kjennskap til hotellet enn ved RM (ref. kapittel 2.5.1.2). Derfor kan det hevdes at en total revenue manager burde konsentrere seg om ett, eller bare noen få hoteller. Videre burde total revenue managers sees på som en ressurs som skal fordeles mellom de aktuelle avdelingene. Dersom alt fokus forblir på rom, utøves i prinsippet ikke THRM. Dette kan lett bli en fallgrube (Buckhiester 2019).

#### ***2.5.4.3 Kryssfunksjonelle barrierer***

Revenue managers besitter verdifull kunnskap, som er relevant for flere avdelinger enn bare rom. Likevel ser en ofte at avdelingene «jobber i siloer» (Cross, Higbie og Cross 2009, 71). Med det menes at de jobber hver for seg, og at revenue managers i liten grad deltar i aktiviteter hvor deres kompetanse kunne vært nyttig. Pricing av konferansepakker eller menyer i hotellets restaurant er eksempler på slike aktiviteter. Det hadde kanskje medført en større praktisering av differensierte priser (Kimes 2017, 9).

Et godt samarbeid på tvers av avdelinger for å sikre rask og effektiv informasjonsdeling, er per i dag til dels oppfylt. Normen er at RM og salg skal ha et sterkt samarbeid, men det gjenstår også å etablere et godt samarbeid mellom RM og de mindre avdelingene. Særlig trekker Buckhiester (2019) frem alle mulighetene som et internt samarbeid med digital markedsføring hadde gitt. De besitter mengder av informasjon som er nyttig i RM og THRM, som hvor mange klikk det er på nettsiden, og hvilke ankomst- og avreisedatoer som er mest søkt på. De vet også mye om markedskanalenes bidrag til inntektsgenerering.

Hoteller burde også bli mer bevisst sine gjesters individuelle preferanser og verdibilde, for å kunne markedsføre seg mer tilpasset etter dette. Særlig gjelder dette kjedehoteller, som har en

tendens til å benytte seg av kjedens markedsføring uten å tenke over hvor relevant den faktisk er for deres hotell og kundegruppe. Selv om hotellet er en del av en kjede, har det fortsatt et unikt knippe med gjester, med individuelle behov og ønsker.

#### ***2.5.4.4 Teknologiske barrierer***

Integrasjon mellom de ulike systemene på hotellet er et eksempel på en teknologisk utfordring (Noone, Enz og Glassmire 2017, 9; Kimes 2017, 9). Et hotell opererer ofte med flere teknologiske systemer: SPA-avdelingen har en software, restauranten har en annen, og RM-avdelingen har gjerne et tredje. For at THRM skal bli en realitet, må enten total revenue mangle være kjent med alle disse systemene, eller så må de erstattes med ett felles system. Et slikt system vil være omfattende, og THRM utløser på den måten også et behov for gode ferdigheter innenfor teknologi og systemer. Bransjens komplekse struktur skaper også vanskeligheter, da investering i ny teknologi krever enighet mellom flere aktører (Buckhiester 2019).

Det oppleves også at funksjonaliteten ved dagens systemer er mangelfull, eller at de ikke blir utnyttet til det fulle. Ekspertene hevder at en bare utnytter en brøkdel av systemets egentlige funksjonalitet. Dette kan sies å skyldes mangel på kunnskap, som ofte kommer av at systemene er omfattende. De er tidskrevende å lære, og optimal opplæring, for eksempel via kurs, vil utgjøre en stor utgift. Opplæring foregår derfor ofte via kunnskapsoverføring fra den ene til den andre. I takt med at denne rekken øker, kan informasjon som gjelder kunde verdi gå tapt. (2019)

#### ***2.5.4.5 Motstand mot endring***

I følge Buckhiester er dette den vanskeligste barrieren å overgå, fordi den bunnar i hvordan hele industrien er bygd opp. I hotellbransjen er det vanlig å jobbe seg oppover, så på sett og vis kan det hevdes at arbeidserfaring veier tyngre enn faglig grunnlag. På noen områder gir dette bransjen en unik styrke, men i forbindelse med endringsvilje, utgjør det en svakhet. De mislykkes da i å tiltrekke seg talentfulle fagpersoner fra andre sektorer. Dette gir bivirkninger, i form av at bransjen blir mindre åpen for nye ideer, nye verktøy og innovative løsninger (Buckhiester 2019).

## 3.0 Metode

Begrepet «metode» stammer fra det greske ordet «methodos», og betyr «å følge en bestemt vei mot et mål» (Tranøy 2019). Metoden henviser til *fremgangsmåten* i forskningen. Med det menes hvordan kunnskap og fakta fra virkeligheten er samlet inn, analysert og tolket (Andersen 2019; Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25).

I denne delen vil vi redegjøre for oppgavens metodiske tilnærming. Det valgte forskningsdesign vil bli presentert, og vi vil argumentere for hvorfor denne tilnærmingen egner seg best til å kunne svare på vår problemstilling.

### 3.1 Ulike tilnærminger til forskning

I samfunnsforskning er det vanlig å skille mellom kvalitativ- og kvantitativ forskning. Disse fremstår som to paradigmer når det gjelder hvordan informasjon fremskaffes, og deretter analyseres. Gjennom historien har det periodevis eksistert en strid mellom de to tilnærmingene, men de fleste samfunns-forskere erkjenner i dag at begge metodene er nødvendig «for en bredt sammensatt forskning». (Tjora 2017, 24)

For å forklare de to tilnærmingene, er det vanlig å se på deres ulikheter: I kvalitative undersøkelser er forskeren gjerne ute etter «forståelse». Til dette er en induktiv fremgangsmåte egnet, som vil si at den er eksplorerende og empiri-drevet. Med det menes at den er utforskende og baserer seg på forskningsdata. Mellom forsker og informant er det ofte «nærhet», og det foregår en åpen interaksjon mellom de to. Dataen er gjerne i form av tekst. (Tjora 2017, 24)

I kvantitative undersøkelser søker forskeren gjerne en «forklaring». Da er en deduktiv fremgangsmåte mer egnet. Det betyr at den er teori- og hypotesedrevet. Motsatt, blir også «avstand» mellom forsker og informant gjerne vektlagt. Dette er for å unngå at svarene påvirkes. Dataen er oftest i form av tall. (Tjora 2017, 24-25)

## 3.2 Bakgrunn for valg av metode

For å velge metode, må en se på oppgavens problemstilling og formålet med studien. Andre forhold kan også spille inn, og sette begrensinger for hva som er gjennomførbart. Eksempelvis ressurser en har til rådighet, eller tidsrammen som er fastsatt. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 94; De nasjonale forskningsetiske komiteene 2010) I lys av dette, har vi vurdert kvalitativ metode som best egnet for å besvare problemstillingen i vår bacheloroppgave. For å forklare hvordan prosesser i hotellet påvirkes av å bedrive THRM fremfor RM, er vi ute etter innsikt og forståelse. Dette kan erverves gjennom å innhente data i empiribaserte, kvalitative undersøkelser. Ved slike undersøkelser, får vi også anledning til å identifisere forhold og temaer som er av betydning, som vi ikke har tenkt ut på forhånd. (Tjora 2017, 30)

## 3.3 Forskningsdesign

I en tidlig fase av forskningen må det tas stilling til hva om hvem som skal undersøkes, og hvordan dette skal gjennomføres. Forskningsdesignet er alle disse avgjørelsene og «elementene» som knyttes til undersøkelsen fra start til slutt. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69) I kvalitativ forskning er det som regel aktuelt med et *eksplorativt design*, fordi formålet er å utforske et fenomen. Det gjelder også for oppgavens undersøkelse, og det er derfor nærmere bestemt valgt et *fenomenologisk design*. Fenomenologi betyr «læren om fenomenene», og er både en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming. Som design innebærer det «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen.» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78) I vårt tilfelle, er vi interessert i informantenes forståelse og erfaringer rundt «temaene» RM og THRM.

En av fordelene med denne tilnærmingen, er at den er svært fleksibel. Etter hvert som ny innsikt erverves, er det åpning for å gjøre justeringer. Siden dette er tillatt, endte vi med å gjøre endringer på problemstillingen underveis, for å få den mer tilpasset oppgavens formål. Vi gjorde også små justeringer på intervjuguiden, etter hvert som vi ble bedre kjent med teorien. Da ble det oppdaget tilfeller hvor det var ønskelig med mer utdypende svar, og vi la derfor til spørsmål eller gjorde de mer detaljerte. Det var også noen spørsmål som ble fjernet, fordi vi innså at de var irrelevante. Samtidig som denne fleksibiliteten kan bidra til at oppgaven blir bedre, kan den også true studiens validitet og reabilitet. Det utdypes hva som

menes med disse begrepene i delkapittelet og «forskningens kvalitet» (ref. kapittel 3.7). (De nasjonale forskningsetiske komiteene 2010)

## 3.4 Utvalg

Utvalg er «enhetene som deltar i en utvalgsundersøkelse» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 430). I denne studien ble det gjort et strategisk utvalg, som vil si at vi bevisst valgte ut informanter vi anså som relevante for studien. Denne typen utvalg er vanlig ved kvalitative undersøkelser, og egner seg når hensikten er å få mest mulig kunnskap om fenomenet og dets kontekst. (114-115)

Utvalgsstrategien vi har anvendt er nærmere bestemt *kriteriebasert*. Det vil si at informantene måtte oppfylle visse kriterier, og tilhøre en bestemt målgruppe. Målgruppen vår var hotellbransjen, og kriteriet var at informanten måtte jobbe daglig med THRM. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 118) Det kan også diskuteres om utvalget til dels kan sies å ha vært *bequemmelig*. Med det menes at informantene er valgt med tanke på hva som er enklest. (120) Et problem som dukker opp da, er om de som *ikke* ble intervjuet ville bidratt med andre meninger eller erfaringer, som kunne hatt innvirkning på resultatet. Vi valgte informanter som befant seg forholdsvis nært Oslo geografisk, slik at vi unngikk store reisekostnader. I vårt tilfelle, tror vi ikke oppgaven har tatt skade av dette, fordi utøvelsen av THRM ikke er geografisk betinget. (Tjora 2017, 132) Spørsmålet er heller om vi har hatt nok informanter, men dette er en diskusjon vi kommer tilbake til senere.

### 3.4.1 Rekruttering

Vi startet rekrutteringsprosessen med å finne personer med relevant stilling på LinkedIn. Her fant vi fire aktuelle kandidater. Vi kontaktet så hotellene de jobbet på for å få kontaktinformasjonen deres. Deretter sendte vi ut forespørsel om intervju via e-post. I denne presenterte vi hvem vi var, samt oppgavens hovedtema og problemstilling. Vi sa også noe om hva vi håpet de kunne bidra med av kunnskap, og la ved en kortfattet intervjuguide for å gi større innsikt i prosjektet. Denne intervjuguiden er lagt ved i vedlegg 1.

Vi opplevde positiv respons på alle forespørselene, og fikk raskt fastsatt datoer for intervju. Vi fikk i midlertid ikke gjennomført alle disse intervjuene på planlagt måte og til avtalt tid, på grunn av situasjonen som oppstod rundt Covid-19. Vi går nærmere inn på hvordan vi løste dette under «Datainnsamling».

*Snøballmetoden* ble også noe benyttet. Den går ut på at informantene gir tips om andre aktuelle informanter. (Tjora 2017, 135) Vi opplevde å få noen gode forslag, men vi har ikke lyktes i å få kontakt med disse. Dette skyldes nok også unntakstilstanden viruset har medført.

## 3.5 Datainnsamling

Til å samle inn empirien, anså vi det som hensiktsmessig å anvende dybdeintervju med en semistrukturert tilnærming. Denne innsamlingsmetoden baserer seg på et fenomenologisk design, slik som vi har, og er egnet for å studere meninger, holdninger og erfaringer. Ved å stille åpne spørsmål, tilrettelegger vi for at informantene går i dybden der de har mye å fortelle. Videre er det vår oppgave som forskere å skape en avlappet steming under intervjuet, slik at informantene er komfortable med å reflektere fritt rundt sine erfaringer og meninger knyttet til temaet. Med at intervjuet er semistrukturert, menes at intervjuguiden brukes som et utgangspunkt, men den trenger ikke å bli fulgt slavisk. Det er da mulig å stille oppfølgingsspørsmål, for å få en dypere forståelse av hva som ligger i svarene, eller tillate digresjoner. Digresjoner kan avdekke temaer og momenter som ikke er tenkt ut på forhånd, men som kan være relevante. (Tjora 2017, 113-114; Andersen og Krumsvik 2017, 81)

### 3.5.1 Praktisk gjennomføring

I vår oppgave ble de to første intervjuene gjennomført som planlagt. Disse ble avholdt på informantenes arbeidsplass. Dette medførte noe reisetid, men vi ønsket å gjøre det som var mest praktisk for informantene. I det ene intervjuet satt vi uforstyrret i et møterom, mens i det andre satt vi i lobbyen hvor det var litt mer støy. I begge tilfellene satt informanten på den ene siden av bordet, og vi satt vis-a-vis. Vi hadde på forhånd delt spørsmålene mellom oss, og supplerte hverandre der det trengtes. Det ble tatt lydopptak av begge intervjuene, etter tillatelse fra informantene. På den måten var vi sikret å få med alt som ble sagt, samtidig som vi kunne ha full oppmerksomhet på samtalen. Dette gir bedre flyt i intervjuet. Informantene

ble opplyst om hvordan opptaket skulle lagres og brukes, og når det skulle slettes. (Tjora 2017, 166-167) Intervjuene varte i mellom 40 og 50 minutter.

Det neste intervjuet ble, som følge av unntakstilstanden vi befant oss i, besvart på e-post. Vi sendte da over de samme spørsmålene vi hadde stilt i de foregående intervjuene, men skrev noen mer utfyllende for å unngå misforståelser. Denne intervjuguiden er vedlagt i vedlegg 2. Ved å gjøre intervjuet over e-post ble det i større grad strukturert. Dette utelukket muligheten til digresjoner, men det var fortsatt mulig å komme med oppfølgingsspørsmål i ettertid. Det siste intervjuet ble gjennomført over telefon. Til tross for at misforståelser lettere kan oppstå når kroppspråket ikke er synlig, syntes vi at dette fungerte fint. Her ble det også gjort lydopptak.

### 3.6 Transkribering og dataanalyse

I ettekant av intervjuene, gjorde vi en fullstendig transkribering av de som ble gjennomført muntlig. Vi anså det som hensiktsmessig å gjøre dette forholdsvis deltallert, slik at vi ikke «luket ut» noe som kunne vise seg å være relevant senere. (Tjora 2017, 173-175) De transkriberte dokumentene, samt dokumentet av intervjuet som ble gjort per e-post, er tilgjengelige og oppgis på forespørsel.

Vi befestet så fem hovedteamer som datamaterialet synes å inneholde, og som var relevant for vår problemstilling. Disse var: «fra RM til THRM», «samarbeid mellom salg, marked, revenue og drift», «tilretteleggelse av THRM», «implementering og utførelse av THRM» og «utfordringer ved THRM».

Videre i prosessen ble materialet systematisk gjennomgått, for å identifisere elementer som ga kunnskap og informasjon om hovedteamene. Til dette arbeidet ble det benyttet en tabell, hvor vi kopierte inn relevante utdrag, og noterte hvem som hadde sagt det, i hvilken sammenheng og kodeord som anga hva sitatet handlet om. Hvert hovedtema hadde hver sin tabell. For å bedre illustrere hvordan dette ble gjort, er det lagt ved et utdrag fra en tabell i vedlegg 3. I materialet ble sitatene markert med hver sin fargekode, slik at de var lette å finne tilbake til dersom det var behov for for det. Til å presentere og døfte funnene, var det i hovedsak tabellene som ble brukt.

## 3.7 Forskningens kvalitet

### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet er studiens pålitelighet og troverdighet. Disse kan styrkes ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten, og «en åpen og detaljert framstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 230). Som forsker må en være ærlig om hvordan eget engasjement kan komme til å prege arbeidet, og hvordan kunnskap og erfaringer «brukes i en analyse og diskusjon av resultatene» (Tjora 2017, 235).

### 3.7.2 Validitet

Validitet dreier seg om oppgavens gyldighet og generaliserbarhet. Dette er også omtalt som intern- og ekstern validitet. Gyldigheten, den interne validiteten, sikter til om det er samsvar mellom undersøkelsens utforming og funn, og dens formål. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 230) Det gjelder da å sørge for at forskningen og spørsmålene vi stiller er faglig forankret i relevant teori og annen forskning. (Tjora 2017,234)

Med generaliserbarhet (ekstern validitet) menes oppgavens overførbarhet og relevans for lignende fenomener. Det vil si om våre resultater, deriblant beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer, også kan være nyttige på andre områder enn det vi har undersøkt. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

### 3.7.3 Objektivitet

Dette sikter til om våre resultater kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser. Her gjelder det igjen å være selvkritisk til eget arbeid, og gi leseren innsikt i beslutninger og vurderinger som er tatt underveis. Det er styrkende for objektiviteten om fortolkninger som gjøres, er støttet av litteratur eller informantene. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232)

Denne oppgavens kvalitet, i henhold til begrepene som er redegjort for ovenfor, diskuteres i kapittel 5.2.



## 3.8 Etiske betraktninger

I forbindelse med intervjuer er de etiske hensynene knyttet til to omstendigheter:

Gjennomføringen av intervjuet og presentasjonen av empirien. Under intervjuer er kravet at informanten ikke skal komme til skade. Dette gjelder både fysisk og psykisk, og det er gjerne dette psykiske ubehaget som må overveies. I denne oppgaven, tilhører ikke temaet vi skal undersøke kategorien «følsomt», så informanten vil på ingen måte bli «skadet». (Tjora 2017, 175)

I forbindelse med presentasjon av empirien, har vi et etisk krav om å framstille informantene på et respektabelt vis. En viktig etisk betraktning, er spørsmålet om anonymitet. Normen er gjerne at informantene holdes anonyme, med mindre dette kan være ødeleggende for analysen. I vår oppgave, ser vi ingen grunn til at informantene *ikke* skal forbli anonyme. Om det er fare for at de kan bli gjenkjent, burde det utføres sitatsjekk. Vi anser det ikke som en stor risiko for at dette kan skje, men vi kommer likevel til å gi informantene mulighet til å komme med tilbakemeldinger på analysen, før oppgaven publiseres. (Tjora 2017, 177-181)

## 4.0 Analyse

Det vil i dette kapittelet bli presentert og drøftet empiri fra vår kvalitative undersøkelse. Dette vil bli gjort i lys av eksisterende teori og forskning, som er gjennomgått i kapittel 2. For å understreke at vi har brukt data fra alle intervjuene, har vi valgt å merke informantene *informant 1, 2,3 og 4*, i tilfeldig rekkefølge.

### 4.1 Samarbeid mellom salg, marked, revenue og drift

Et samarbeid mellom salg, marked, revenue og drift er, som nevnt tidligere i oppgaven (ref. kapittel 2.3), avgjørende i utøvelsen av THRM. Viktigheten av dette samarbeidet kommer også tydelig fram i undersøkelsen. I forbindelse med hvordan en typisk arbeidsdag så ut for informantene, nevnte for eksempel 2 av informantene at det inngikk i deres daglige rutine å samarbeide med disse avdelingene: «stort sett så har jeg samarbeid med salg, med marked og alle avdelingsledere da for å kunne følge opp omsetningen deres, og hva vi kan gjøre for å påvirke produktiviteten» (informant 1). Informant 2 påpekte også at det var viktig å sørge for at det eksisterte et samarbeid: «å gjøre slik at marked, salg og revenue jobber sammen, for å få en mer riktig retning, så alle går samme vei kommersielt sett da».

Flere av informantene gir gode eksempler og forklaringer på hvorfor samarbeidet er så viktig. Informant 2 omtaler for eksempel salg og marked som «instrumenter» for å trigge omsetningen. «Uten dem kan du bare analysere og forstå problemet, men de må være triggeren og hjelpe til å fikse det». Informant 1 påpeker at samarbeidet er gjensidig avhengig av hverandre: Om selgere ikke klarer å følge prisstrategi, om marked ikke klarer å få ønsket budskap tydelig nok frem, eller om driften ikke leverer godt nok i forhold til hva som er lovet, «blir det kræsje med engang».

Informant 4 understreker viktigheten av samarbeidet, ved å belyse hva som skjer om det ikke foreligger. Dette kan være ødeleggende for utførelsen av THRM. Eksempelvis kan marked ødelegge for total revenue manager dersom disse ikke er på samme bølgelengde, «fordi at du kan implementere i avdelingene, men det hjelper ikke hvis du skal markedsføre ut at [...] hvis marked ikke ønsker å gjøre det» (informant 4).

Et av funnene viser også at organisasjonen anser samarbeidet som viktig: Informant 1 forteller at stillingen er en del av et «cluster», sammen med fire salgssjefer og to markedssjefer. «Så

det er liksom mitt team, og vi har kontakt hele veien».

## 4.2 Fra RM til THRM

THRM er som nevnt en utvidelse av RM (ref. kapittel 2.4), som «fyller» mange av manglene RM er kritisert for. Mens RM kun er opptatt av egen avdeling og maksimering av rominntekt, forklarer informant 2 at THRM innebærer en totaltankegang, hvor hotellet er bevisst at «en konsekvens har veldig stor påvirkning, indirekte eller direkte, i en annen avdeling». Denne oppfattelsen av THRM kontra RM kan sies å gå igjen i det de andre informantene sier. Eksempelvis forklarer informant 1 det slik:

«Revenue management er en stilling hvor man stort sett sitter på et kontor, det trenger ikke å være tilknyttet hotellene engang. Det er flere som sitter sentralt og jobber med flere hoteller, og kun optimerer det som heter losji da, med styring av inventory til hotellet, prisstrategi, hvordan pick up er, hvordan ser markedet ut, og hva som kan påvirke etterspørselen. Total revenue management handler mer om det å få vite hvor gjesten er til enhver tid i huset, hva han har lyst til å kjøpe, også hvor mye kan vi få ut av gjesten, og hvilken verdi kan vi skape for gjesten for at den kan legge igjen mest mulig i alle avdelingene».

Informant 4 presiserer også at THRM «ikke bare har fokus på gjestene som skal inn, men der hvor gjestene bruker pengene sine». For å være en god total revenue manager, må du «tenke mer med hjertet [...] du må klare å please alt fra Oslo vest til nordlendinger [...] det trenger du ikke hvis du er en revenue manager» (informant 4). Videre kommer det frem i intervjuene at RM og THRM kan ha forskjellig oppfatning av hva en lønnsom gjest er. I RM ønskes høyest mulig rompris, mens i THRM bekrefter 3 av informantene at de kan gå med på å senke denne, for å trigge kjøp i andre avdelinger. Informant 3 poengterer også at THRM inkluderer en overgang til et «lønnsomhetsperspektiv». Dette mener vedkommende er en heldig overgang, da «det er lett å bli lurt ut fra omsetning. Noe som kan virke veldig forlokkende, kan være svært kostbart å gjennomføre».

I forbindelse med at THRM er et voksende «fenomen», ville vi også undersøke hvorfor våre informanter mener at en overgang kan være ønskelig. Av funn vi gjorde her, går det igjen i det informantene sier, at RM har mangler som kan vise seg kritiske. Ved å kun fokusere på rom,

risikerer hotellet å miste mye sideinntekter. THRM kan gi «ekstreme muligheter i inntekt» (informant 1) i THRM.

Et annet element som påpekes, er at det kan være aktuelt med en overgang fordi «hotellindustrien og gjestene ser på hotellet på en helt annen måte enn man gjorde før» (informant 2). Et hotellopphold må i større grad by på en «opplevelse», enn hva det trengte tidligere. Dette krever at hotellene er mer «dynamiske i forhold til fasiliteter og opplevelsene». Om dette skal tildeles oppmerksomhet, må «man jo også da se på hvordan man skal best mulig tjene penger på det, og derav på revenue management» (informant 2).

Alle informanter har også en felles forståelse om hvilke hoteller som vil være tjent med en overgang til THRM: Dette gjelder alle hoteller som har (betydelige) inntekter på andre steder enn losji.

«Jeg tror at alle steder som har flere outlets [...] burde ha en total revenue manager. Har du kun [...] rom/frokost, så tror jeg du klarer deg veldig godt med en revenue manager. Så større hoteller der du har mulighet for å finjustere topplinjen så du får ut mer, der er det aktuelt og riktig med en overgang» (informant 4).

### 4.3 Tilrettelegging

Som det fremgår i litteraturgjennomgangen, burde et hvert strategisk RM-system, ifølge Noone, Enz og Glassmire (2017, 13), starte med analyse av hotellets eksterne- og interne miljø (ref. kapittel 2.5.2). Informantene kom med flere eksempler på hvordan det eksterne og interne miljøet har preget deres strategier. Det kan dermed bekreftes at analyser har hatt en innvirkning på valg som er tatt, og vært avgjørende for den nåværende driften av hotellene. For eksempel kan informant 4 fortelle at de har vært nødt til å etablere en god THRM-strategi, som også inkluderer «en god generell room revenue strategi», fordi det har åpnet gode, alternative hotell med mer sentral beliggenhet enn deres. I dette tilfellet er det altså det eksterne konkurransebildet som har endret seg, og presset hotellet til å «handle». Et annet eksempel, er hvordan sosiokulturelle trender har preget hotellets strategi: «så lenge gjestene våre ønsker å kjøpe online, så må vi legge til rette for at de skal kunne kjøpe online» (informant 4). Informant 2 belyser hvordan analyse av det interne miljøet, har påvirket strategien: «hvis average spend er for lav, så kan vi trene våre servitører til å bli bedre med upsell og hvordan man skal starte med en dyrere apéritif når de kommer inn». I dette tilfellet

er prosesser justert, som følge av at et potensial har blitt avdekket. Eksemplet understreker også Noone, Enz og Glassmire sin påstand om at hotellet burde utvikle sin kjernekompetanse, deriblant opplæring av ansatte for å bedre deres ferdigheter. (2017,13) Dette ble også presisert av informant 3, som sa at «det viktigste er at man har kompetanse i bedriften til å ta gode, helhetlige avgjørelser».

I litteraturgjennomgangen ble det videre presisert viktigheten av en organisasjonskultur og -struktur som er tilpasset utøvelsen av THRM. (Noone, Enz og Glassmire 2017,13) Det foreligger også enighet blant våre informanter om at dette er viktig. Informant 2 uttaler for eksempel «det betyr alt», da vedkommende ble spurt om å si noe om kulturens rolle i implementeringen av THRM. Det kom tydelig frem fra informantene at det er viktig å skape en samarbeidskultur, hvor det er samspill mellom avdelinger, og de jobber mot felles mål. Videre ble det presisert at organisasjonsstrukturen også er avgjørende. Denne må være tilrettelagt for samarbeid på tvers av avdelinger, og gi total revenue manager nødvendig beslutningsmyndighet. Det ble videre vektlagt litt forskjellige aspekter ved denne som informantene mente var viktige: Informant 3 var opptatt av at strukturen hadde en rettferdig fordeling av myndighet, mens informant 2 mente det var viktig at total revenue manager sammen med kommersiell avdeling var ansvarlig for topplinjen over alle avdelinger. Flere informanter understrekte også i denne forbindelse, viktigheten av at total revenue manager har nærhet og kjennskap til hotellet. «Hvis du skal få opp total revenue management så må du gjøre det fra hotellene og ikke fra et cluster som sitter på et hovedkontor, for da ser de bare tallene» (informant 4).

## 4.4 Implementering og utførelse

Noone, Enz og Glassmire (2017, 13) utvider tradisjonell RM med tre punkter som de mener, basert på de funnene de har gjort, er fokusområder for å oppnå målet om «total profit optimization» (ref. kapittel 2.5.3). Med dette som utgangspunkt, var vi interessert i å finne ut om dette også er områder våre informanter vektlegger i utførelsen av THRM. Vi ønsket også å undersøke om det kunne være noen andre elementer informantene trakk frem, som vil ha en innvirkning på hotellets prosesser.

#### 4.4.1 Implementering av RM på alle inntektskilder

Som det fremgår i teorien er implementering av RM på hotellets andre inntektskilder en stegvis prosess, hvor det i første omgang må foretas en vurdering av hver enkel kilde. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 13) Spørsmålet som ble stilt innledningsvis om implementeringen av RM i andre avdelinger, var formulert for å avdekke om dette sto til samsvar med 5-steps prosessen vi har fokusert på, utviklet av (Kimes m.fl. (1998) referert i McGuire(2016, 165). Informant 2 foreslår følgende framgangsmåte for implementering av THRM: «Step one- få data, step two- forstå prosessene hvorfor det blir som det blir, tre- analysere og fire- liksom execute.» Informant 4 derimot, sier at man i THRM har en mer fleksibel framgangsmetode og at den godt kan «hoppe litt», og at det er i RM at man har «et veldig A4, du skal være inni der og lage en strategi ut ifra det».

Videre i teorien fremgår det at datainnsamling gjøres for å forstå prosessene bak hvorfor etterspørselsmønstrer er som det er, slik at hotellet kan kartlegge hvordan de skal gå inn for å optimalisere. (Kimes m.fl. referert i McGuire 2016, 165) Om restauranten opplever en «dropdown», hvor det er en nedgang i antall walk-ins, ville informant 2 forsøkt å finne ut av om det kan skyldes for lite markedsføring eller om det er noen andre eksterne grunner til det. Videre ville informanten ha fastsatt noen «actionpunkter» for optimalisering basert på det «situasjonen tilsier». Om en hadde funnet ut at det var blitt markedsført for lite, ville et slikt «actionpunkt» vært å bli mer synlig i sosiale medier, men man må altså vite med sikkerhet at det skyldes dette for å ikke legge noen unødvendige kostnader i det. Dette viser hvorfor man må forstå hva som ligger bak datene, før noen tydelige beslutninger tas.

Teorien viser også til flere måter og optimalisere avdelinger på, hvor en av dem er å bruke pris som et verktøy, for å øke eller begrense etterspørsel. (Kimes m.fl. referert i McGuire 2016, 165). Informant 1 forteller hvordan de har ulik pris på en spabehandling etter hvilken dag gjesten kommer på, og at det er kapasiteten som avgjør. De bruker også pris som et verktøy i restauranten ved å for eksempel kjøre lunsjtilbud for å trekke gjester.

En annen teknikk hotellet kan ta i bruk er å endre måten det utfører service på. (Kimes m.fl. referert i McGuire 2016, 165). Det å få driften til å utføre oppsalg er noe alle informanter viser til, hvor informant 4 flere ganger presiserer at «salg er jo service, og service er jo salg». Informant 1 forteller at de jobber med å få de ansatte ut av «komfortsonen», og informant 4

snakker om viktigheten av å ufarliggjøre mersalg overfor ansatte. Det skal for eksempel alltid være en mersalgskonkurranse mellom avdelingene, fordi det stimulerer til salg. (Informant 4)

Som det også fremkommer av empirien, vil det med tiden, etter hvert som erfaring erverves, bli enklere å finne ut hvordan hotellet skal optimalisere de ulike avdelingene: «De fleste casene behøver man jo heller ikke å regne på, for de er «copy paste» fra tidligere» (Informant 3).

Kimes m.fl. vektlegger også viktigheten av å kontinuerlig holde øye med resultatene av strategien. (referert i McGuire 2016, 166) Dette påpeker også informant 3, som sier at «det er også noe av kunsten, å se hva som er nødvendig og når». Informant 4 forteller hvordan resultater ukentlig blir tatt opp til diskusjon: «Onsdag og torsdag er det møte med avdelingsledere og avdelinger i avdelingsmøter for å se hvilke progresjoner de har på de tiltakene vi har gjort for å få opp omsetningen».

#### **4.4.2 Styring av kunde verdi og distribusjonskanaler**

Det neste fokusområdet er vurdering av kunde verdi og hvordan hotellet kan ivareta de mest lønnsomme kundene, og vurdering av hvilke- og hvordan distribusjonskanaler skal utnyttes (ref. kapittel 2.5.3.2).

Noone, Enz og Glassmire refererer til vurdering etter segmenter, men har også gjort funn som tilsier at hotellet helst skulle ha vurdert kunder på individnivå. (2017, 8) Vi spurte derfor våre informanter om de var opptatt av segmenter eller individuell verdi, for å se om hotellene var kommet noe lenger på dette området. Informantene kunne fortelle at de jobbet på segmentnivå, og at det var «helt naturlig» (Informant 3). Vi fikk vite av informant 1 at det å gjøre kundeanalyser på individnivå er omtrent umulig, noe som sier oss at dette kanskje aldri vil kunne utvikles med tanke på datamengden det ville ha vært. Sett opp mot dette, sier informant 3 at det har vært en utvikling i hvordan det nå er mulig å legge inn forventet antall romdøgn etter segmenter i hotellets reservasjonssystem (PMI). Det har gjort det enklere å «pakke» huset med den «rette miksen» av gjester for å få mest mulig lønnsom drift. For å finne den rette miksen, som pakker huset mest mulig optimalt, må det hele tiden analyseres «hvilke gjester man har på huset», vel og merke etter segmenter, «og hva slags utslag det gir på de andre avdelingene» (Informant 1).

Ifølge Noone, Enz og Glassmire, må hoteller også sette seg inn i hvor gjestene deres velger å reservere og hva som er kostnaden med hver distribusjonskanal, for å kunne finne den mest lønnsomme kanalmiksen. (2017, 8) Informantene ble derfor spurt om hvilken vurdering de tar i forhold til synlighet i distribusjonskanalene. Alle informantene kunne fortelle at de gjør bevisste valg etter hva som passer hotellet best og hva de ønsker å få ut av kanalen. Som informant 2 belyser, gjelder det å sette klare rammer, for å sikre seg at kostnadene blir vel brukt og at en får noe igjen for de: «E-com messig har vi egentlig veldig tydelig ROI på at alt vi gjør på E-com nesten skal ha 50% ROI».

I teorien ble det videre presentert at det foreligger store inntektsmuligheter i å tilrettelegge for salg av tilleggstjenester gjennom søkemotorer, og at hoteller i større grad bør utnytte seg av dette. (Noone, Enz og Glassmire 2017, 14) Alle våre informanter, med unntak av en, har dette på plass. Dette er vel og merke på deres egne nettsider, og ikke gjennom andre søkemotorer, for å kunne få flere direkte bookinger. Det er dermed ikke et insentiv de vil gi fra seg til distribusjonskanalene. Dette er noe de daglig sitter og utvikler videre, for som informant 1 sier, så har utformingen på web mye og si for hva kundene kjøper. Informant 2 belyser hvilken forskjell det har å si for totalsummen: «En gjennomsnittlig booking på hotell X på hjemmesiden vår, der sier gjennomsnittsverdien det er 7500 kr. Og på nettsiden til kjeden er den halvparten av det».

Informant 3, som ikke har denne løsningen på sin nettside, ser potensiale i det, men ser også barrierer ved å skulle utvikle et sânt system: «Skal det bli benyttet må det være veldig enkelt og det må fungere, da tror jeg også det ligger penger i det[...] men det er ofte tidkrevende, så det er viktig at logistikken er sikret så ikke gjestene blir skuffet».

#### **4.4.3 Justering og samkjøring av personell, systemer og partnerinfrastruktur**

McGuire viser til viktigheten av at alle avdelinger må være klar over hverandres RM-strategier. (2016, 166-167) Informant 1 belyser også at dette er viktig ved å fortelle om når resepsjonen skal selge inn spabehandlinger eller treretters menyer i restauranten: Det hender at spaavdelingen og restauranten ikke alltid vil imøtekomme disse forespørslene, noe som resulterer i et dårlig samarbeid.



I litteraturgjennomgangen fremgår det også at hotellet må vurdere om nye partnerskap er nødvendig for å kunne utføre THRM (ref. kapittel 4.4.3). I den forbindelse, legger flere av våre informanter vekt på at en må tenke kreativt om hvordan THRM kan utføres. Informant 4 trekker for eksempel frem at vedkommende velger å være kreativ ved å delta på kurs og seminarer holdt av store aktører som HSMAI, NHO og Schibsted. Dette gir blant annet innsikt i trendanalyser som er blitt gjort. Informanten forteller at dette også har gitt kontakter som innehar nyttig kunnskap, og som sitter på mye relevant informasjon. Av dette kan vi forstå at total hotel revenue managers bør være ute i feltet og holde seg oppdatert på trender, for å gjøre gode, strategiske valg om hvilke partnerskap de burde inngå. Hotellet vil da bedre kunne møte fremtidig etterspørsel og kundebehov.

## 4.5 utfordringer

Som det fremgår i oppgavens presentasjon av utfordringer tilknyttet THRM (ref. kapittel 2.5.4.5), har metoden hittil ikke oppnådd en anerkjent status i likhet med hva tradisjonell RM har. Overgangen til- og implementering av THRM, på hoteller det vil være hensiktsmessig for, har tatt lenger tid enn først antatt. Det kommer blant annet frem i undersøkelsen utført av Sheryl Kimes i 2016. I dette studiet, var vi interessert i å undersøke årsaker til denne såkalte «trege» implementeringen. Informantene ble derfor spurt om hva de mente dette skyldes. En av årsakene det ble lagt vekt på her, av informant 1, var at THRM er i en startfase hvor det fortsatt handler om å prøve å feile. Det eksisterer ikke et klart system for hvordan utførelsen blir best mulig, «men vi er jo kommet en god del på vei» (informant 1).

Videre i litteraturgjennomgangen ble det presentert fem «barrierer», som Buckhiester (2019) mener er hovedårsaken til den sakte utviklingen, og som utgjør utfordringene innen THRM. Etter å ha gjennomgått empirien, ser vi at «barrierene» går igjen i det informantene sier. Vi har derfor valgt å beholde denne kategoriseringen.

### 4.5.1 Finansielle barrierer

En av utfordringene Buckhiester (2019) nevner her, er at initiativer som blir utført, alltid preges av utenforliggende faktorer. Disse kan være vanskelige å forutse på forhånd, og avdekke i ettertid. Denne problematikken ble belyst av informant 1: «man kan sitte og grave

seg ned i analyser uten at det kan gi noe utslag, fordi det kan være en helt annen grunn til det resultatet og det resultatet».

I tillegg til det overnevnte, er de finansielle barrierene at det er for lite fokus på å vurdere lønnsomhet per segment og distribusjonskanal, for lite oppmerksomhet på faktorer som påvirker kostnaden en gjest utgjør og for lite fokus på «lønnsomhet». Sistnevnte skyldes at industrien mangler et helhetlig syn på hva lønnsomhet innebærer. (Buckhiester 2019) Disse funnene ble presentert for informant 4, og vedkommende sa seg enig i det meste: «Er enig i veldig mye av det dere sier, eller på en måte hva dere har funnet fram i teorien. Når det kommer til det segment-biten, så er det vel der jeg på en måte er mest uenig» (informant 4). Informanten mente at for mye fokus på hvilke segmenter som er lønnsomme og ikke, kan hindre hotellet i å se muligheter. Dersom det i forkant avgjøres hvilke segmenter som er aktuelle, blir visse segmenter avskrevet, istedenfor at hotellet undersøker hva som er behovet til dette segmentet, og prøver å møte dette på en måte som vil være lønnsom for begge parter.

#### **4.5.2 Organisatoriske barrierer**

Denne barrieren går på hvorvidt organisasjonen gjennom sin struktur, tilrettelegger for utøvelse av THRM. (Buckhiester 2019) Alle informantene presiserer viktigheten av denne tilretteleggelsen. Informant 2 påpeker for eksempel at organisasjonen må være bevisst de ekstra arbeidsoppgavene ansatte i ulike avdelinger blir pålagt ved THRM. De må få nok tid, slik at de rekker å gjennomføre disse oppgavene, og samtidig yte forventet service på «gulvet». Eventuelt må flere arbeidsoppgaver delegeres, slik at de kan konsentrere seg om serviceleveransen. Her poengterer informant 4 et interessant funn: At avdelingene blir et mer «direkte service outlet», kan by på interne konflikter. Avdelingslederne får da mindre oversikt, i tillegg til at de kan føle at de ikke når sine mersalgsbudsjetter, fordi mye av «businessen» blir tatt i «pre-arrival».

For at praktiseringen av THRM skal være mulig, vektlegger informant 2 også at en total revenue manager må tildeles bestemmelsesrett, slik at personen har myndighet til å gjennomføre tiltak. Videre presiserer informant 3 og 4 at stillingen må ha nærhet til hotellet. «Har du en total revenue manager som sitter på tvers av hoteller, som har flere hotell, så vil ikke den personen ha i nærheten av å kunne se de mulighetene som ligger i hotellet» (informant 4).

### 4.5.3 Kryssfunksjonelle barrierer

Et av suksesskriteriene tilknyttet THRM er hvorvidt organisasjonen lykkes i å etablere et godt samarbeid på tvers av avdelinger. (Buckhiester 2019) Alle informantene er enig i at det er viktig å få til dette samarbeidet, men at det til tider kan være utfordrende å få til. Som informant 1 sier, så er «samarbeid mellom avdelingene [...] er noe av det største utfordringene, men det er også det som gir mest utslag». Informant 3 forteller at problematikken i mange tilfeller skyldes at ledere på forskjellige avdelinger har forskjellige mål, og ønsker å gjøre det som er best for deres avdeling. For å unngå dette, må hotellet lykkes i å få avdelingene til å jobbe sammen mot felles mål. For å si som informant 1 sa, så må de klare å etablere en felles forståelse av at alle «jobber som ett team».

### 4.5.4 Teknologiske barrierer

Blant utfordringene Buckhiester (2019) nevner her, er at systemene som eksisterer til nå enten er mangelfulle eller for omfattende, eller at det er for mange systemer å sette seg inn i for total revenue manager. I alle intervjuene kommer det tydelig frem at hotellene mangler et felles system for utøvelsen av THRM. Informant 2 forklarer at THRM ikke er tilrettelagt for å kunne optimere med verktøy i samme grad som ved tradisjonell RM. Ofte vil en se at «det er lite data, det er dårlige data, det er lite systemer – det er veldig lite som fasiliterer til det» (informant 2). Informant 3 påpeker også at «at verktøy og erfaringer for andre avdelinger er svært begrenset sammenlignet med losji». Dette medfører at THRM krever kreativitet, og litt større innsats. Systemene blir ofte bygd opp rundt nøkkelpersoner, og dersom noen av disse for eksempel slutter, kan det resultere i at «systemene faller fra hverandre» (informant 2).

At hoteller opererer med flere operativsystemer er ikke den ideelle løsningen i THRM. «Du har fortsatt ikke den gode, det ene systemet som prater med alle andre undersystemer» (informant 4). Informant 1 viser skepsis til om det kan hevdes at mangelen begrenser mulighetene i THRM. Vedkommende poengterer at det finns gode systemer for å jobbe med topplinjen, men presiserer samtidig at disse har et stort potensial: «jeg skulle gjerne ha hatt et system som var veldig mye mer detaljert [...] et verktøy som kunne hjelpe meg å samle statistikk fra ulike avdelinger, ikke bare omsetning» (informant 1).

Av de teknologiske barrierene som er nevnt i oppgavens litteraturgjennomgang, er det tydelig at det er mangelen på et felles, funksjonelt system som er mest fremtredende i vår

undersøkelse. Informant 2 og 4 legger vekt på at denne utfordringen delvis skyldes at det er kostbart å utvikle nye systemer. Dette kan dermed hevdes å være en barriere, og vi anser det som et funn i undersøkelsen. Videre poengterer informant 4 at mangelen også skyldes at THRM er såpass nytt, at det ikke er kommet et godt system for det enda. «THRM-utviklingen har kommet før selve systemet» (informant 4).

#### 4.5.5 Motstand mot endring

I undersøkelsen kommer det tydelig frem at motstand mot endring av og til er en utfordring. Årsakene til denne barrieren, har imidlertid våre informanter en annen formening om enn Buckhiester (2019). Hun hevder utfordringene i stor grad skyldes industriens «grunnmur», ved at denne er hemmende på åpenhet, nytenkning og innovasjon (ref. kapittel 2.5.4.5). Dette er ikke noe informantene ser ut til å kjenne seg igjen i. Informant 4 definerer motstand mot endring som en «menneskelig barriere». At industrien kan kritiseres for å ikke slippe til personer fra andre bransjer, mener vedkommende handler mer om at jobbene «er så ekstremt dårlig betalt». Tilfellet er dermed ikke at andre bransjer ikke får slippe til, det er at de ikke er interessert:

«Jeg tror at hadde du økt lønningene i hotellbransjen [...] så ville du hatt de som hadde kommet inn og lagd gode systemer. Så muligheten er der, men det er jo lønningene og det at det koster så mye og at det er så liten avkastning i hotellbransjen. [...] ja, en ting er jo det at man kan jobbe seg opp fra bunn av, men det er ikke hovedgrunnen. Den tror jeg er at det er for dårlig betalt.» (informant 4)

Informant 3 forteller at endringsviljen på hotellet preges av tankesettet til de ansatte. Dette kan være «growth», som betyr at endringer blir møtt med nysgjerrighet og positivitet, eller «fixed». Da er tankesettet er mer fastlåst, og mindre åpent for endringer. Å håndtere motstand mot endring, er noe flere av informantene understreker at kan være krevende. Av og til er løsningen å være litt forståelsesfull og tålmodig, men andre ganger må en «sette litt hardt mot hardt» (informant 4).

## 5.0 Avslutning

### 5.1 Konklusjon

Som det kommer frem av både teori og empiri, er overgangen til THRM kompleks. For at denne skal bli vellykket, må hotellet tilpasse seg tankegangen på alle nivå i virksomheten. I oppgaven har vi forsøkt å avdekke områder og prosesser som *er særlig* kritiske, og som trolig vil trenge justeringer. Det vil nå følge en gjennomgang av funn vi har gjort tilknyttet dette.

Både informantene og teori understreker at organisasjonsstrukturen må adaptere seg etter THRM. En total revenue manager må ha nærhet til hotellet, og er avhengig av en større beslutningsmyndighet enn en revenue manager. Denne myndigheten er nødvendig for å kunne ta avgjørelser og iverksette prosesser i alle avdelinger. Videre burde strukturen i større grad fremme et kryssfunksjonelt arbeid, slik at «siliomentaliteten» brytes ned, og avdelingene bidrar til hverandres verdiskapning.

THRM krever en «THRM-kultur». Det gjelder å skape en forståelse blant alle ansatte om at de er del av en større, felles enhet, hvor de jobber mot det samme målet. Avdelinger burde ha innsikt i hverandres arbeidsoppgaver og RM-strategier, slik at de har best mulig grunnlag for å bidra til hverandres optimalisering. For å fremme og ivareta denne kulturen, ser vi igjen viktigheten av en total revenue managers nærhet til hotellet.

THRM vil ha en innvirkning på hvordan de ansatte forventes å utføre service. Det er et økt fokus på hvordan de kan få gjesten til å legge igjen mest mulig, og samtidig være imøtekommende og se gjestens behov. I forbindelse med dette, ser vi at det oppmuntres til personlig salg. Ut fra empirien fremgår det at noe av jobben til en total revenue manager går ut på «ufarliggjøre» salg.

I THRM vil beslutningstaking bero på et litt annet grunnlag enn i RM, da *hele* hotellet i større grad tas i betraktning. I RM er en mest opptatt av å toppe belegg og rompris, mens i THRM vil en tenke mer over hvilke segmenter en faktisk fyller hotellet med. På den måten sikrer en også inntjening i de andre avdelingene. Vi ser blant annet at kundens verdi for hotellet vurderes på «ny» måte, da det ikke nødvendigvis er den gjesten som betaler høyest rompris som er mest lønnsom.

Med THRM kommer også et behov for nye teknologiske systemer og nye partnerskap, som kan være kritiske for suksess. I oppgaven er det særlig belyst at integrasjon mellom avdelingene utgjør et utviklingsområde, slik at det lettere kan samles inn data fra alle avdelinger.

## 5.2 Forskningens kvalitet

### 5.2.1 Reliabilitet

I metodekapittelet er det gitt en detaljert beskrivelse av valg som er tatt underveis, og hvordan vi har gått frem fra start til slutt i oppgavens undersøkelse. For å gi ytterligere innsikt i arbeidet, har vi også lagt ved den kortfattede intervjuguiden som ble sendt ut til informantene, intervjuguiden som ble brukt under intervjuene og et utdrag av en tabell vi brukte til analysen. Det ble også benyttet lydopptak, slik at det er mulig å legge frem direkte sitater. Alle disse momentene er med å styrke denne oppgavens reliabilitet. (Tjora 2017, 237)

Et moment som derimot kan svekke oppgavens reliabilitet, er at utvalget bare består av fire informanter. Det eksisterer riktignok ikke noe krav til antall informanter i en kvalitativ undersøkelse, men om vi hadde intervjuet flere, kunne vi med større sikkerhet trekke de konklusjonene vi har gjort. For å styrke reliabiliteten med tanke på denne svakheten ved undersøkelsen, har vi i analysen lagt vekt på å få frem hvilke informanter som sier hva, ulike synspunkt og hvor de er enige eller uenige.

### 5.2.2 Validitet

I denne oppgaven mener vi det er undersøkt det vi ønsket å undersøke. En svakhet vi ser i ettertid er at vi burde ha satt oss enda mer inn i teorien før vi gjennomførte intervjuene. Særlig gjelder dette de to første. Vi tror ikke det oppsto noen misforståelser mellom oss og informantene som følge av dette, men det hadde gjort oss i stand til å stille flere oppfølgingsspørsmål på områder som hadde vært relevant for analysen.

Vi mener videre at denne oppgaven vil være relevant for alle hoteller som har flere inntekstgenererende avdelinger. Som diskutert i kapittel 3.4, kan det hevdes at utvalget dekker et for lite geografisk område, men vi tror likevel ikke utøvelsen av THRM er geografisk betinget. Derfor vil denne oppgaven være like relevant for et resort-hotell i nærheten av Oslo,

som den er for et i Finnmark eller Kristiansand. Vi tror også oppgaven vil være generaliserbar til bedrifter i andre bransjer som har flere inntektsgenererende avdelinger, men også generelt til bedrifter som har flere avdelinger. Selv om THRM handler om å optimalisere inntekten i alle avdelinger, handler det også om å utvikle en forståelse om at alle avdelinger er i samspill med hverandre. Det en avdeling gjør, kan gi en indirekte eller direkte konsekvens i en annen avdeling.

### **5.2.3 Objektivitet**

I denne oppgaven kan vi særlig trekke ut to momenter som fremmer dens bekreftbarhet. Det ene er at vi har lagt vekt på både teori og det informantene sier i tolkninger. Det andre er, som også nevnt tidligere, at vi har gitt god innsikt i beslutninger og vurderinger som er gjort underveis. Vi har også vært selvkritiske til eget arbeid, for eksempel har vi diskutert hvorvidt det kan hevdes at vi har hatt nok informanter. Vi kunne nok sagt mer om hvordan egne erfaringer kan ha preget arbeidet. Grunnen til at dette ikke er gjort, er at vi har vurdert det dit hen at dette ikke er en typisk studie hvor erfaringer vil spille en viktig rolle i fortolkninger.

## **5.3 Forslag til videre forskning**

Denne oppgaven har et «overordnet perspektiv» ved at den i hovedsak gir en innføring i hva THRM er. I oppgaven er vi også innom andre områder oppgaven som kunne blitt undersøkt mer utdypende. Eksempelvis hvordan tilrettelegge for implementering, eller hvordan en kan vurdere kunde verdi ut ifra distribusjonskanal. Som nevnt i avgrensningen (ref. kapittel 1.2) dreier denne oppgaven seg også om den teoretiske tankegangen, snarere enn den praktiske utøvelsen. Den praktiske utøvelsen er dermed et område som burde undersøkes videre.

For å få større innsikt i hvordan tankesettene skiller seg fra hverandre, ville det ha vært interessant å også intervju noen revenue managers. De ville kanskje gitt oss en annen vinkling på THRM.

## 6.0 Litteraturliste

Albano, Jon og Judy Maxwell. 2018 «Total revenue management with Lily Mockerman». *Lodging leaders*, 28. februar 2018.

Andersen, Gisle. 2019. «Valg av forskningsmetode». Nasjonal digital læringsarena. <https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:56937>

Andersen, Unn Conradi og Arne Krumsvik. 2017. «Intervju som metode». I *Intervju som metode*, redigert av Hans Erik Næss og Lene Gekko Braathen Pettersen, 76-88. Oslo: Universitetsforlaget.

Andreassen, Tor W og Line Lervik-Olsen. 2016. *Service og innovasjon*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Bonnie Buckhiester. 2012. "Optimizing total revenue management". *Hotel News Now*, 23. mai 2012. <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/15341/Optimizing-total-revenue-management>

Bonnie Buckhiester. 2019. "Total Revenue Management: Are Hotels Talking About It or Doing It?". *Hospitalitynet*, 15. oktober 2019. [https://www.hospitalitynet.org/opinion/4095457.html?fbclid=IwAR2Pn4kx76x2WC-m6OVL-046EtiCqthXNUkr1JhpzzrnWy2\\_c2LAOW\\_c4](https://www.hospitalitynet.org/opinion/4095457.html?fbclid=IwAR2Pn4kx76x2WC-m6OVL-046EtiCqthXNUkr1JhpzzrnWy2_c2LAOW_c4)

Cross, Robert G., Jon A. Higbie og David Q (Dax) Cross. 2009. "Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation." *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1): 56-81.2.februar 2020: doi: 10.1177/1938965508328716

De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2010 «Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller.» Oppdatert 15. januar, 2010. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

Green, Cindy Estis og Mark V Lomanno. 2012. *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels*. Rapport fra HSMAI Foundation. Lesedato 7.mai 2020: [https://clients.theygsgroup.com/hsmmai-uploads/DCAbook\\_Full.pdf](https://clients.theygsgroup.com/hsmmai-uploads/DCAbook_Full.pdf)



Hayes, David K og Allisha A Miller. 2011. *Revenue Management for the hospitality industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kimes, Sheryl E. 2008. *Hotel Revenue Management: Today and Tomorrow*. Cornell Hospitality Report, 08/08. Lesedato 4.mai 2020:  
<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1064&context=chrpubs>

Kimes, Sheryl E. 2017. *The Future of Hotel Revenue Management*. Cornell Hospitality Report, 01/17. Lesedato 8.mai 2020:  
<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=chrpubs>

Kimes, Sheryl E. og Sonee Singh. 2009. "Spa revenue management". Cornell Hospitality Quarterly, 50 (1): 82-95. 20.mai 2020: doi: 10.1177/1938965508324868

Leposa, Adam. 2014. "The Distribution Game Going Independent." *Hotel Management*, 229 (8):40 EBSCOhost Business Source Complete (96516662).

McGuire, Kelly A. 2016. *Hotel Pricing in a Social world*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

McMahon-Beattie Una, Ian Yeoman og Mairead McEntee. 2018. "Critical Developments in Revenue Management and Pricing." I *The SAGE Handbook of Tourism Management*, redigert av Chris Cooper, Serena Volo, William C. Gartner og Noel Scott, 286-293. Los Angeles SAGE.

Meerendonk, Paul Van. 2013. "Optimizing revenue from your hotel guests," Hotel Executive.  
[https://www.hotelexecutive.com/business\\_review/3472/optimizing-revenues-from-your-hotel-guests](https://www.hotelexecutive.com/business_review/3472/optimizing-revenues-from-your-hotel-guests)

Mockerman, Lily. 2018. Infographic. Lesedato 2.mai 2020:  
[https://www.dropbox.com/s/ehncyiuopialoaw/Infographic-Lily\\_Mockerman\\_TCRM.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/ehncyiuopialoaw/Infographic-Lily_Mockerman_TCRM.pdf?dl=0)

Nagle, Thomas T og Georg Müller. 2018. *The strategy and tactics of pricing*. 6. utg. New York: Routledge.

- Noone, Breffni M. og Tess Hultberg. 2011. «Profiting through Teamwork: The Role of the Revenue Management and Sales Functions in Group Revenue Management” *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4):407-420. Mandag 1.juni: doi: 10.1177/1938965511419843
- Noone, Breffni M., Cathy A. Enz og Jessie Glassmire. *Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective*. Cornell Hospitality Report, 03/17. Lesedato 2.februar 2020: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=chrpubs>
- Noone, Breffni M., Kelly A. Mcguire og Kristin V Rohlfs. 2011. “Social media meets hotel revenue management: opportunities, issues and unanswered questions.” *Journal of Revenue & Pricing Management*, 10(4): 293-305. EBSCOhost Business Source Complete (62012632)
- Rouse, Paul, William Maquire og Julie Harrison. 2010. *Revenue Management in service Organizations*. New York: BusinessExpertPress.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tranøy, Knut Erik. 2019. «Metode». Store Norske Leksikon. <https://snl.no/metode>
- Tsavourakis, Nicholas. 2017. “Total Revenue Management: The Journey from Capacity to Profit Management,” *Hotel Executive*.  
[https://www.hotelexecutive.com/business\\_review/5472/total-revenue-management-the-journey-from-capacity-to-profit-management](https://www.hotelexecutive.com/business_review/5472/total-revenue-management-the-journey-from-capacity-to-profit-management)
- Vaeztehrani, Mohammad Modarres og Samin Aref. 2015. ”Developing an integrated revenue management and customer relationship management approach in the hotel industry” *Journal of Revenue & Pricing Management* 14 (2): 97-119. doi: 10.1057/rpm.2014.22

# Vedlegg 1: Kortfattet intervjuguide

## 1. Bakgrunnsdata

- Utdanning, nåværende stilling og hvor lenge du har hatt den, annen relevant bransjeerfaring etc.

## 2. RM VS. THRM

- Bakgrunn for overgangen.
- Hva er den største forskjellen?
- Hvem er THRM nyttig for, og hva er fordelene med det?

## 3. Implementering av THRM

- Når og hvorfor begynte dere å innføre RM-strategier på andre inntektskilder enn rom?
- Viktigheten av en organisasjonskultur hvor det er en felles forståelse og enighet om ulike avdelingens og bedriftens overordnede THRM-strategi, og hvordan oppnå dette.
- Viktigheten rundt et godt samarbeid mellom salg, marked og revenue.
- Erfaring rundt overgangen til THRM (bl.a. hvordan mottatt i bedriften).

## 4. Datainnsamling og estimering av etterspørsel

- Hva ser man på, hvordan brukes dataene og hvem bruker det?
- Hvordan avdelinger samarbeider i forbindelse med dette.
- Energi, tid og kostnader rundt det å finne og vurdere dataene.
- Vanskelig å skille ut hvilken informasjon som er relevant?
- Problemer med kvaliteten på dataene.

## 5. utfordringer med THRM

- Barrierer som gjør implementeringen av THRM tregere.
  - Fastlåst i gamle vaner? For eksempel når det gjelder organisasjonskultur eller tradisjonell utøvelse av RM.
  - Markedets kompleksitet?
  - Ikke gode nok måleparametere?
  - Tids- og ressurskrevende å ha fokus på for enkelte avdelinger? Eks F&B?

## 6. Kunde verdi

- Hvordan vurdere hvilke kunder som er lønnsomme. Opptatt av segmenter eller mer «individuell verdi»?
- Hvordan ta vare på verdifulle kunder.

## 7. Resultat av THRM

- Lønnsomhet
- Bedre kundetilfredshet?
- Eksempel på tiltak, endringer eller ideer som er blitt iverksatt for å gjøre kunden mer lønnsom.

## Vedlegg 2: Intervjuguide som ble brukt under intervjuer

### 1. Bakgrunnsdata

- Hva går din nåværende stilling ut på?
- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg?

### 2. RM vs. THRM

- Hva mener du skiller THRM fra RM?
- Hvorfor er det aktuelt med en overgang?
- Hvem er THRM nyttig for?
- Hva mener du er fordelene med tradisjonell RM, og hva er fordelene med THRM?
- I hvilken grad var analyser av det interne og eksterne miljøet viktig før implementering av THRM som en ny RM-strategi?
  - *«Suksessfull RM-strategi krever analyse av internt og eksternt miljø»*
  - *Hvordan følger dere med på det stadig endrede «Hospitality landskapet», og hvordan tilpasser dere strategien deres etter det?*

### 3. Implementering av THRM

- Når og hvorfor begynte dere å innføre RM-strategier på andre inntektskilder enn rom? Hvordan gikk dere fram?
- Kan du gi noen konkrete eksempler på hvordan THRM-tankegang benyttes i deres avdelinger?
  - *Hvordan får dere gjestene til å legge igjen mest mulig penger i de ulike avdelingene?*
- Kan du si noe om organisasjonskulturens og organisasjonsstrukturens rolle i implementeringen av THRM?
  - *Vi er da interessert i om du ser det som en nødvendighet med en felles forståelse om de ulike avdelingenes strategi, at de igjen inngår i en felles THRM-strategi, og at organisasjonsstrukturen er tilrettelagt for kryssfunksjonelt samarbeid.*
  - *Hvordan oppnå en slik kultur?*
- Hvordan må salg, marked og revenue samarbeide for en vellykket implementering og utføring av THRM?
- Erfaringer rundt «overgangen» til THRM: hvordan mottatt i bedriften, oppturer/nedturer, noe som ikke gikk som forventet, vanskeligere enn forestilt?
  - *I litteraturen kalles det en overgang, men kanskje heller et større fokus?*

### 4. Datainnsamling og estimering av etterspørsel

- Hva ser dere på, hvordan bruker dere dataene og hvem benytter dataene?
  - *Med hvordan sikter vi til hvilke måleparametere som benyttes, særlig om TrevPAR er et viktig mål? Andre mål vi ser kan benyttes for THRM er RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) og RevPASF (Revenue Per Available Space/Function)*
  - *Hvilke mål benyttes i Revenue Management forutenom RevPAR?*

- Kan du si noe om energi, tid og kostnader rundt det å finne og vurdere dataene?
  - *Begrenser det THRM's muligheter?*
  - *Er det vanskelig å skille ut hvilken informasjon som er relevant mtp. all informasjonen som egentlig eksisterer der «ute»? Og er det noe som er vanskelig å tracke?*
  - *Om man ikke har systemer for THRM, benytter dere Excel for å tracke/loggføre?*
- Hvordan er det med kvaliteten på dataene, hender det for eksempel at dere sliter med påliteligheten? (Eks at den har vært gjennom mange mellomledd)

## 5. utfordringer med THRM

- Hvorfor tror du at implementeringen av THRM kanskje ikke har gått så fort som den var spådd? Her er noen grunner vi har funnet i teorien, kommenter gjerne litt på disse punktene:
  - *Fastlåst i gamle vaner? For eksempel når det gjelder organisasjonskultur eller tradisjonell utøvelse av RM.*
  - *Markedets kompleksitet?*
  - *Ikke gode nok måleparametere?*
  - *Tids- og ressurskrevende å ha fokus på for enkelte avdelinger? Eks F&B?*
- Hva syns du er og har vært mest utfordrende med THRM?

## 6. Kunde verdi

- Hva mener du om påstanden om at THRM krever et større fokus på kunde verdi, enn hva man har i tradisjonell RM?
- Hvordan vurderer dere hvilke kunder som er lønnsomme?
  - *Er dere opptatt av segmenter, eller mer «individuell verdi»?*
- Hvordan tar dere vare på verdifulle kunder?
  - *Andre løsninger enn «personlig prising»?*

## 7. Resultat av THRM

- Hva føler du at hittil er resultatet av THRM, hvordan har det bidratt positivt til din bedrift?
  - *Eks i forhold til lønnsomhet eller bedre kundetilfredshet.*
- Hvordan tror du THRM vil utvikle seg?
  - *Hva vil vi se mer av? Framtidige trender?*

## 8. Distribusjonskanaler

- Hvilken vurdering har dere tatt i forhold til synlighet i de ulike distribusjonskanalene?
  - *Er gjester som booker direkte også mer lønnsomme i andre avdelinger?*

- Hvordan får dere kunden til å bestille flest tilleggstenester på forhånd?
  - *Nytenkning i forhold til distribusjon: Eks en mail/tekstmelding noen dager før oppholdet som tilbyr oppgradering? Eller pakker?*

## Vedlegg 3: Utdrag fra tabell som ble brukt til å analysere empirien

### FRA RM TIL THRM

INF OR MA NT	I FORBINDELSE MED / HVA VAR SPM	UTDRAG	STIKKORD
TT	Hva som skiller	totaltankegangen med at en konsekvens har veldig stor påvirkning, indirekte eller direkte i en annen avdeling, og revenue management ser utelukkende kun på sine KPIer	RM kun opptatt av egen avdeling og maksimering av rominntekt
TT	Eks på hvordan kun se på rom kan gi tap i inntekt	Da mister du mye sideinntekter, men det blir jo dumt å ikke se hvis en revenue sitter da kun og fokuserer på losji og omsetning.	Feil å prise to grupper likt om den ene skal ha middag m.m. Kan risikere å bli for dyrt for gruppen med mer -> sitter igjen med de som bare skal ha rom
TT	Aktuelt med overgang	Mange konferansehoteller har jo omsetning på F&B og andre ancillary revenues på 50%. Noe som gjør at det er veldig rart å bare kun fokusere på 50% omsetning.	Flere viktige inntekter enn rom
TT	Aktuelt med overgang	hotellindustrien og gjestene som besøker hotell ser på hotellet på en helt annen måte enn man gjorde før da. . At det er en del av en opplevelsespakke	Gjester mer opptatt av at opphold skal være en opplevelse
TT	Beholde noe av RM-bite	hotellene da må være mer dynamiske i forhold til fasiliteter og opplevelsene... hvis man skal ha større oppmerksomhet på det så man jo også da eh se på hvordan man skal best mulig tjene penger på det da, og derav på revenue management.	Må fortsatt tjene penger selv om møte kundenes ønsker, dermed fortsette å bruke RM → går på overgang
TT	Hvem det er nyttig for	alle hoteller som har inntekter, betydelige inntekter, på andre steder enn losji... ekstremt viktig for resort	De som har betydelige inntekter i tillegg til rom
TT	Aktuelt med overgang	litt det at man hadde begynt å se at man hadde kommet ganske høyt på belegg og snittpriser, og man måtte finne andre inntektskilder også måtte man ha en litt mer totalitær strategi på det... Og da var det litt det der hvordan man skulle utvikle og finne ut måter å optimere inntektene på i andre avdelinger da.	Hvorfor overgang
FB	Hva som skiller	hvis man skal prøve å skille de så er det at TRM handler jo om å optimalisere alle avdelinger, ikke bare prise på rom, men også få pakke til å spille i samsvar med driften: Hvordan klare å legge opp på hjemmesiden slik at det vil være naturlig å kjøpe mer, hvordan trene opp de ansatte til å selge mer – være gode selgere og ambassadører når gjestene er i hus. Kontra da RM som er veldig mye analyse, talknusing og hva er veien videre	Optimalisere alle avd Få gjest til å kjøpe mer, og ansatte til å selge mer
FB	Aktuelt med overgang	Jeg tror at hoteller som har flere outlets, altså som har spa eller f&b-avdeling, burde ha en total RManager. Har du kun, holdt på å si overnatting, rom, frokost, så tror jeg du klarer deg veldig godt med en RM. Så større hoteller der du har mulighet for å «fintjune» topplinjen så du får ut mer, der er det aktuelt og riktig med en overgang	Om hotellet har flere outlets Kan da fintjune topplinjen Fokus på gjester → hver er det aktuelt for
FB	Hva er THRM	ikke bare har fokus på gjestene som skal inn, men der hvor gjestene bruker pengene sine.	Hva som skiller
FB	Hvem THRM er nyttig for på hotellet	Alle avdelinger på hotellet... også si at det er nyttig for gjesten... får du en person som tenker helhetsmessig, som prøver å legge til rette for hvordan skal jeg få deg til å kjøpe mer, altså hvordan kan jeg gi deg god mulig service, for salg er jo service, og service er jo salg.	Alle avd Nyttig for gjesten Kjøpe mer-> må yte god service -> gagnar gjesten
FB	Forskjell/fordel er med de to	S 2 + Så du vil nok ha et sterkere analytisk grunnlag hvis du er en tradisjonell Rm kontra en total Rmanager, men du vil jo ha mer trender i TRM å ha fokus på.	RM analyse av markedet - kun tall om hvordan gjester beveger seg