

Revenue management under Covid-19 pandemien

En studie som undersøker hvordan utøvelsen av revenue management har blitt påvirket av Covid-19



Kilde: (egen figur laget av studentene)

Høyskolen Kristiania

Vår 2021

BCR3103

Bacheloroppgave Hotelledelse

Antall ord: 15 640

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne bacheloroppgaven er siste avslutning på vår bachelorgrad i Hotelledelse ved Høgskolen Kristiania. Vi vil først og fremst takke vår veileder Henning Friberg. Tusen takk for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger. Ditt engasjement i faget Revenue Management har inspirert oss til å skrive denne oppgaven.

Videre vil vi takke våre flinke informanter. Tusen takk for at dere har tatt dere tid til å prate med oss i en ellers hektisk hverdag. Ikke minst tusen takk for at dere har bidratt med deres erfaring og enorme kunnskap. Vi har lært utrolig mye av dere, og håper våre veier krysses i fremtiden.

Vi vil også takke venner og familie som har støttet oss under denne tiden. Uten dere hadde vi ikke vært her i dag. Vi gleder oss til å tilbringe mer tid med dere når sommerferien kommer.

Til slutt vil vi benytte muligheten til å takke hverandre. Det har blitt lange dager med mye oppgaveskriving og et hav av dokumenter. Det har vært en vanskelig situasjon på grunn av Covid-19, men likevel har vi klart å motivere og pushe hverandre. Vi takker hverandre for gode diskusjoner og mye jobbing som resulterte til en ferdigstilt bacheloroppgave.

Tusen takk!

God lesing!

Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å ta for oss utøvelsen av revenue management og hvordan kjerne- og støtteprosessene i modellen av McGuire (2016) har blitt påvirket som følge av Covid-19 pandemien. Oppgavens formål er å belyse hvordan de ulike prosessene har blitt påvirket og gi innsikt i hvilke strategier som har blitt tatt i bruk av revenue managere for å håndtere krisen. Revenue management har som formål å optimere hotellets inntekter, samt øke verdi for kunden. Vi hadde et ønske om å avdekke hvorvidt utøvelsen av revenue management har endret seg som følge av pandemien, eller om prosessene mer eller mindre forble de samme. Basert på dette valgte vi følgende problemstilling: *Hvordan har Covid-19 påvirket utøvelsen av revenue management?*

I vår oppgave har vi tatt i bruk kvalitativ metode med dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Utvalget vårt bestod av syv nøye utvalgte informanter. Kriteriene for utvelgelsen var basert på om informantene hadde lang erfaring innenfor hotellbransjen og kunnskap om revenue management. Informantene ble stilt samme spørsmål slik at vi kunne sette de ulike perspektivene opp mot hverandre. Ved hjelp av relevant teori og data fra undersøkelsen har vi kommet frem til en konklusjon for å besvare vår problemstilling. Det er derimot forholdsvis lite teori på hvordan hotellbransjen håndterer en krise som er like omfattende som Covid-19 pandemien, åpenbart fordi vi aldri har opplevd en krise med like store konsekvenser som denne.

Våre funn indikerer at det har blitt endringer i kjerneprosessene som følge av pandemien. Noen av prosessene spiller en større rolle i det daglige arbeidet under pandemien enn andre, og revenue managere må derfor tilegne seg en "ny normal". Samarbeidet mellom avdelingene har vist seg å være grunnleggende for å ta markedsandeler på et marked med lav etterspørsel. Avslutningsvis vil vi komme med egne refleksjoner og forslag til videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	5
1.2 AVGRENSNINGER	6
1.3 GANGEN I OPPGAVEN.....	7
1.4 BEGREPSFORKLARING.....	7
2.0 TEORI	8
2.1 OPPHAVET TIL REVENUE MANAGEMENT.....	8
2.2 GRUNNLEGGENDE OM REVENUE MANAGEMENT.....	8
2.3 KJERNEPROSESSER INNEN RM.....	9
2.3.1 Demand modeling og demand forecasting	11
2.3.2 Optimalisering.....	12
2.3.3 Sette booking kontroller.....	14
2.3.4 Distribution Channel Management	14
2.4 STØTTEPROSESSER INNEN RM.....	15
2.4.1 Total Hotel RM.....	15
2.4.2 Business strategy	18
2.4.3 Interaksjon med kunder.....	18
3.0 METODE	22
3.1 VALG AV METODE.....	23
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	23
3.2.1 Fenomenologisk design.....	24
3.3 DYBDEINTERVJU	25
3.3.1 Intervjuguide	25
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene.....	26
3.3.3 Sammendrag av intervjuene	26
3.4 ETIKK	27
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET	28
3.6 UTVALG.....	28
3.7 PRESENTASJON AV INFORMANTER.....	29
3.8 REKRUTTERING	30
4.0 ANALYSE OG FUNN	31
4.1 ENDRINGER I ARBEIDSHVERDAGEN SOM FØLGE AV COVID-19	31
4.2 ANALYSE AV KJERNEPROSESSER INNEN RM.....	33
4.3 ANALYSE AV STØTTEPROSESSER INNEN RM.....	38
4.3.1 Trevpar og “Bundling”	38
4.3.2 Samarbeid mellom marked, salg, drift og revenue	40
4.3.3 The Service Profit Chain Model	43
4.4 DEN NYE NORMALEN	44
5.0 KONKLUSJON	47
6.0 REFLEKSJONER	49
7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	49
8.0 KILDER	50
VEDLEGG 1	53
VEDLEGG 2	55

1.0 Innledning

Hotellbransjen har aldri opplevd å være i nærheten av den krisen som foregår akkurat nå. Etter Norge stengte ned 12.mars 2020 opplevde hotellmarkedet en fullstendig kollaps. Markedsrapporten fra Hotelia (2020) fremhever konsekvensene for hotellene, der hotellkjedene melder om et fall i omsetningen på opp mot 70 prosent i 2020. Sett i sammenligning med 2019 har det ført til en nedgang i solgte romdøgn på 50% fra februar og 55% mot mars 2019 (Hotelia 2020, 14). Hvordan har denne krisen påvirket de ansatte? Hvordan har krisen påvirket måten hotellene jobber på?

Det har aldri vært viktigere å ta markedsandeler og sikre gode gjesteopplevelser for å opprettholde hotellets omsetning i en økonomisk krevende tid. Covid-19 har rystet reiselivsbransjen og dermed skapt en stor utfordring for praktiseringen av revenue management. For å ta markedsandeler og sikre gode gjesteopplevelser må revenue managere revurdere egen rolle og tilnærming til den nye normalen pandemien har medført. En revenue manager spiller en viktig rolle når det kommer til å utvikle gode prisstrategier og forstå kundesegmentets verdiopptattelse av produktet. Så hvordan kan man utvikle gode prisstrategier når inntektsgrunnlaget er borte? Hva utgjør forskjellen på praktiseringen av RM før og under pandemien?

Som Petter Stordalen sier; *“Selg de bæra du har, fordi de er de eneste bæra du kan selge.”*

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Gjennom studiet har vi fått en stor interesse for revenue management og dette er noe vi ønsker å jobbe med i fremtiden. Dagens hotellmarked er preget av tøff konkurranse og det er derfor avgjørende å ha en god prisstrategi. For å lykkes er optimalisering av inntektene i alle avdelinger nødvendig. Det har vært et krevende år for bransjen og vi ønsker derfor å finne ut hvordan utøvelsen av revenue management har blitt påvirket av pandemien.

Videre har vi forstått at revenue management ikke er en selvstendig disiplin og vi ønsket derfor å finne ut hvordan de andre avdelingene på et hotell har innvirkning på utøvelsen av

revenue management. Det har vært spennende å få en dypere innsikt i temaet og se hvordan bransjen fungerer som helhet. Problemstillingen vår er som følger:

Hvordan har Covid-19 påvirket utøvelsen av Revenue Management?

I problemstillingen bruker vi ordet “påvirket” som indikerer at Covid-19 har hatt en effekt på hvordan revenue management praktiseres under pandemien. I oppgaven tar vi i bruk en modell om kjerne- og støtteprosessene innen RM av McGuire (2016), hvor vi gjennomgår de ulike prosessene og hvorvidt hver av de har blitt påvirket av pandemien. Pandemien pågår fortsatt, men vi ønsker å undersøke hvilken strategi ulike revenue managere har brukt frem til nå for å belyse et tema med lite forskning fra før av.

Vi vil ta i bruk relevant teori og funn fra informanter for å besvare vår problemstilling. Videre vil vi sette teori og praksis opp mot hverandre for å til slutt komme frem til en konklusjon. Vi mener at dette kan gi en god indikasjon på hvordan RM praktiseres under pandemien og et grunnlag for en innsiktsfull oppgave.

1.2 Avgrensninger

Vi har valgt å ta utgangspunkt i kjerne- og støtteprosessene i modellen av McGuire (2016) for vår studie. Dette er for at leseren skal få en oversikt over de ulike prosessene, samt skape en strukturert oppgave hvor vi følger de ulike prosessene systematisk både i teori- og analyse- delen av oppgaven. I tillegg har vi valgt å avgrense studiet til hoteller i Norge for å se på hvordan utøvelsen av revenue management har blitt påvirket på norske frittstående- og kjedehoteller.

Informantene vi har valgt er personer med erfaring innen revenue, salg/ marked og drift, hvilket har vært viktig for å få utfyllende svar fra informanter med nok kunnskap innenfor temaene til å hjelpe oss å besvare problemstillingen. Vi ønsket å intervju personer innen salg/marked og drift i tillegg til revenue managere, fordi vi i oppgaven belyser hvordan et samarbeid mellom avdelingene er avgjørende for at revenue management strategier skal fungere optimalt.

1.3 Gangen i oppgaven

Vi har valgt dele inn oppgaven i syv deler. Det første kapittelet inkluderer vi innledning og forklarer formålet med oppgaven. I tillegg har vi inkludert en begrepsforklaring på ukjente ord som blir benyttet senere i oppgaven. I kapittel to tar vi for oss relevante teorier knyttet til temaet i oppgaven. Vi tar blant annet for oss kjerneprosessene, støtteprosessene og relevante modeller. I kapittel tre forklarer vi den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Her vil vi presentere forskningsdesign, etiske hensyn, reliabilitet og validitet, samt en presentasjon av våre informanter. I det fjerde kapittelet vil vi knytte anvendt teori opp mot våre funn fra informantene. Videre tar dette oss til en konklusjon i kapittel fem. Kapittel seks og syv tar for seg refleksjoner og forslag til videre forskning.

1.4 Begrepsforklaring

Revpar: Revenue per available room (omsetning per tilgjengelig rom).

TrevPar: Total Revenue per available room (total omsetning av alle hotellets tjenester fordelt på antall tilgjengelig rom).

OTA: Online Travel Agents.

THRM: Står kort for Total Hotel Revenue Management og handler om at kjerneprosessene i revenue management overføres til alle inntektsstrømmene til hotellet.

Revenue Management: Å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig pris. Vi forkorter revenue management til RM i vår oppgave.

“On the books”: Et bransjettrykk som refererer til antall reserverte eller blokkerte rom på en spesifikk fremtidig dato. Uttrykket er fra gammelt av da reserverasjoner ble skrevet ned i bøker fremfor i digitale systemer.

Turnover: Antall ansatte som forlater en organisasjon

2.0 Teori

2.1 Opphavet til Revenue Management

Opphavet til revenue management stammer fra Yield Management som er definert som omsetning per tilgjengelige sete-mile. Yield Management kommer fra flyindustrien og ble opprettet på 70-tallet av Robert Crandall. Han utviklet en analytisk metode og tilnærming for kapasitetsstyring og prising av flyseter. People Express travel var et flyselskap som tilbød flyreiser til en lav pris uten ekstra service elementer inkludert i reisen (Jørgensen 2012, 169). Andre selskaper som American Airlines ønsket å ta opp kampen med selskapet og innførte derfor enda billigere flyreiser med et fåtall av billetter. De resterende billettene ble solgt for en høyere pris. Dermed kunne American Airlines tiltrekke seg kunder som var prissensitive fra andre selskaper, samt beholde kunder med høy betalingsvilje. Utover 80-tallet utviklet metoden seg til å bli et strategisk forretningskonsept. Sammenlignet med flybransjen står hotellbransjen ovenfor mange av de samme problemstillingene, som for eksempel at produktet ikke kan lagres, kunden bestiller i forkant, behov for segmentering og store etterspørselsvariasjoner (McGuire 2016, 6-8).

2.2 Grunnleggende om revenue management

Definisjonen på revenue management er ifølge Hayes og Miller (2011) å *“analysere og forutse kundeadferd på mikro og makronivå for deretter å optimere produkt og servicetilgjengelighet til priser som optimerer omsetningsvekst”* (Hayes og Miller 2011, 3).

For at en bedrift skal utøve revenue management på en effektiv måte er det syv forutsetninger som må være til stede. Det må være relativ fast kapasitet som for eksempel et hotellrom, markedet kan bli segmentert, produktet kan ikke lagres, produktet kan selges/bestilles før forbruk, det eksisterer store etterspørselsvariasjoner, variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader og de har historiske data på etterspørsel og booking mønstre (Jørgensen 2012, 169-170).

Meningen bak revenue management ifølge Hayes og Miller (2011) er at organisasjonen skal øke omsetning og eiers “return of investement” gjennom kjerneprosessene innen RM og strategisk prising (Hayes og Miller 2011, 11). Det handler om å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig pris

(Hayes og Miller 2011, 12). Revenue manager må også forstå at kunden ønsker å oppnå fortjeneste, ved å sørge for at hver kundetransaksjon ender i økt verdi for kunden. Hayes og Miller (2011) mener at en effektiv utøvelse av RM krever en forståelse for at begge parter, altså selger og kjøper, ønsker å oppnå fortjeneste ved et kjøp.

Revenue managere står overfor en rekke utfordringer den dag idag, blant annet på grunn av den teknologiske utviklingen. Det er flere konkurrenter på markedet og informasjon om de forskjellige organisasjonene ligger tilgjengelig på nett for hvem som helst (McGuire 2016, 4). I tillegg har kunden mye makt ved at de kan legge igjen anmeldelser på plattformer som Tripadvisor og Booking.com som igjen påvirker andre kunder. Markedet har forandret seg, kunden har forandret seg, og som et resultat har også revenue managere måttet forandre seg for å holde følge med endringene i markedet (McGuire 2016, 4).

2.3 Kjerneprosesser innen RM

En krise defineres av Guillet og Chu (2020) som en kortsiktig hendelse med stor påvirkning, som ofte resulterer i en lang gjenopprettingsprosess. De største krisene før Covid-19 pandemien var terroristangrepet i USA i 2001, også kjent som "9/11", utbruddet av SARS-viruset i 2003 og finanskrisen i 2008. Krisehåndtering, eller crisis management på engelsk, er med på å motvirke at en krise skal skje eller i det minste identifisere faresignaler, og forberede en passende håndtering av situasjonen (Guillet og Chu 2020, 608). I følge Guillet og Chu (2020) oppdaget mange etter finanskrisen i 2008 at en enkel, transparent og kundeorientert prisstrategi var en passende tilnærming. De fant at lojalitetsprogram, pakketilbud og oppsalg førte til suksessfulle praktiseringer innen krisehåndtering.

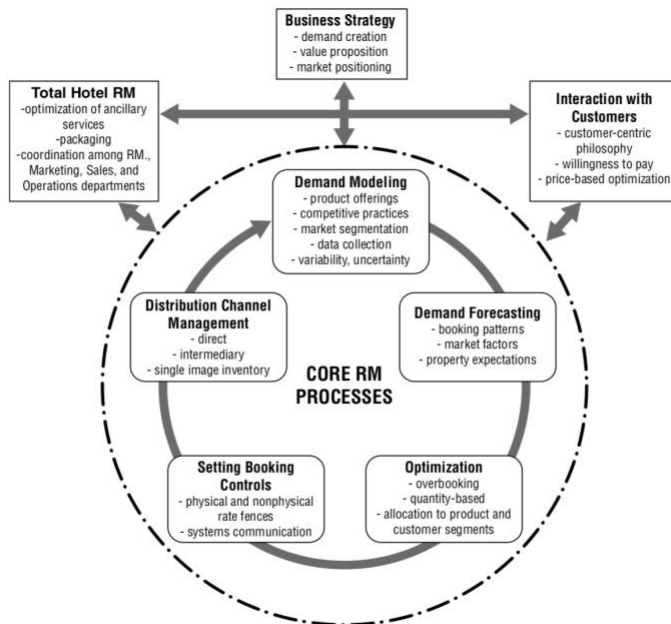


Figure 1.1 Evolving Scope of RM Activities (Noone, McGuire, and Rohlfis 2011)

Kilde: (McGuire 2016, 8)

McGuire (2016) beskriver kjerneprosessene innen RM ved hjelp av en modell.

Kjerneprosessene inkluderer demand modeling, demand forecasting, optimalisering, booking-kontroller og distribution channel management. I senere tid har derimot utøvelsen av RM endret seg som følge av digital økonomi og dermed gått fra en taktisk til en mer strategisk rolle (McGuire 2016, 8). Modellen tar hensyn til det utvidede ansvaret til en revenue manager som inkluderer støtteprosessene; total hotel revenue management, business strategi og interaksjon med kunder.

For å finne ut av hvordan Covid-19 pandemien har påvirket utøvelsen av RM kan vi gå gjennom de ulike prosessene som nevnt i modellen av McGuire (2016) og se på hvordan Covid-19 har hatt en innvirkning på de forskjellige prosessene. Guillet og Chu (2020) fant at kjerneprosessene innen RM fortsatt er relevante under Covid-19 pandemien, men at ikke alle komponentene er like viktige. Business strategi, prisstrategier og etterspørselsprognoser er de viktigste RM prosessene å benytte seg av under pandemien. Inventory, prisoptimalisering, booking-kontroller og distribution channel management har ikke vært like viktige som før

pandemien. Det kommer derimot til å bli viktig igjen når etterspørselen tar seg opp (Guillet og Chu 2020, 604).

2.3.1 Demand modeling og demand forecasting

Demand modeling kan oversettes til etterspørselsforståelse på norsk, og handler om at revenue manager forstår nåsituasjonen i markedet. Hayes og Miller (2011) definerer etterspørsel som «*Antall potensielle kjøpere som er interessert og har evne til å kjøpe produktet eller tjenesten til prisen som tilbys*» (Hayes og Miller 2011, 165). Denne definisjonen inkluderer kundelojalitet og betalingsvillighet. Dette er sentralt for en langsiktig inntektsgenerering og gjør at kunden kommer tilbake selv når de har billigere alternativer å velge mellom (Hayes og Miller 2011, 165). Demand forecasting, også kalt etterspørselsprognose, er en viktig del av hverdagen til RM da det påvirker bemanningsplaner, innkjøp av varer og tjenester, og gir en indikasjon på fremtidig kontantstrøm (Hayes og Miller 2011, 165).

Ved å forstå etterspørselen kan en mer treffsikker prognose bli satt. En effektiv prognose forutsetter at RM har innsikt i historisk data, nåværende data og fremtidig data (Hayes og Miller 2011, 167). Covid-19 pandemien har skapt en utfordring i forhold til historisk data. Usikkerheten på markedet har gjort at dataen er «not liable», som vil si at dataen ikke er troverdig. Fjällman (2020) skriver at «... *a trend to de-automate and re-humanize revenue management has developed.*» Med dette mener forfatteren at hoteller ikke bør basere seg på teknologi til å sette prognoser da systemene ikke tar høyde for uforutsigbarheten på markedet, men heller justere priser manuelt basert på kunnskap om nåværende data. I likhet nevner Cross (2020) i en artikkel kalt «*Rise of the Humans*» at behovet for menneskelig tenkning har økt betydelig.

Det er ingen tvil om at pandemien har skapt en demand drain for fremtidig etterspørsel. Hayes og Miller (2011) definerer demand drain som en hendelse som skaper en nedgang i etterspørselen (Hayes og miller 2011, 186). Som nevnt i et intervju med Scott Dahl av Les

Roches Crans-Montana (2020) lønner det seg å lete etter ledetråder i etterspørselen som indikerer at den stiger. I intervjuet blir det også nevnt at tradisjonelle forecasting metoder ikke fungerer optimalt og bør settes på vent, slik at bedriften kan finne nye metoder og businessmodeller til å spå fremtidig etterspørsel (Les Roches Crans-Montana, 2020). På en annen side skriver Cross (2020) at “... *more harm than good can be done by trying to force recovery before it is possible.*” Med dette menes det at RM ikke kan praktiseres på samme måte som før pandemien, fordi det er vanskelig å skape etterspørsel slik situasjonen er nå (Cross 2020). Cross (2020) skriver at RM får en ny rolle under pandemien, og istedenfor å vente på at situasjonen skal gå tilbake til det normale bør det heller fokuseres på den nye normalen ved å tenke annerledes.

2.3.2 Optimalisering

Optimalisering er noe en revenue manager jobber med hver dag, og ser på hva de har «on the books» i systemene, og hvordan optimere forholdet mellom pris og kapasitet i den situasjonen de står i. McGuire (2016) definerer optimalisering som en spesifikk matematisk teknikk som finner den beste løsningen for et spesifikt mål (McGuire 2016, 27). For et hotell er målet å maksimere fortjeneste ved å sette optimale priser for alle produktene og tjenestene som er til salgs. Men, som Hayes og Miller (2011) skriver, bør ikke fokuset være på å øke fortjenesten, heller hvordan de kan skape mest mulig verdi for kunden for så å ta markedsandeler (Hayes og Miller 2011, 123).

I perioder med lav etterspørsel vil prisoptimalisering drive mer fortjeneste for hoteller, ifølge McGuire (2016). Under pandemien er det svært få hoteller som forventer å bli fullbooket, og en tradisjonell RM tilnærming ville kanskje anbefalt å sette en lav pris, fordi hotellet ikke trenger å beskytte inventory. Prisoptimalisering, på en annen side, tar i betraktning den prissensitiviteten etterspørselen har, og anbefaler heller en høyere pris basert på segment (McGuire 2016, 37).

Målet med å segmentere markedet er at hvert segment har felles kriterier som differensierer kjøpsadferd (Nagle og Müller 2018, 49). Eksempelvis kan et segment være prissensitive fritid- og feriereisende som booker tidlig og flytter på datoene for å gjøre det billigere, i

motsetning til business-reisende som gjerne betaler mer for tilgang til inventory når de trenger det (McGuire 2016, 157). Segmentering i servicebransjen danner grunnlag for differensierte priser, som vil si at ulike kunder får ulike priser basert på at de forskjellige kundene har ulik oppfatning av verdi (Nagle og Müller 2018, 78). Videre forutsetter segmentering at segmentet må være identifiserbart, lønnsomt, tilgjengelig og riktig antall eller størrelse i forhold til bedriftens ressurser (Jobber og Lancaster 2015, 21)

Sette ned prisen i nedgangstider?

Kim, Roehl og Lee (2019) hevder at rabatter og prisreduksjoner var den vanligste formen for å håndtere finanskrisen i 2007. Under en krise må ledere ta valg på kort tid, som for eksempel prisendringer (Kim, Roehl og Lee 2019, 74). Istedenfor å se etter nye muligheter, er det vanlig at bedrifter får et innadvendt syn og er desperate etter å ta markedsandeler, ifølge Kim, Roehl og Lee (2019). En god strategi for å håndtere en krise, derimot, innebærer å minimere de økonomiske skadene, i tillegg til å ha en rask gjenopprettingsperiode. Det betyr at en prisreduksjon ikke vil være gunstig under og etter en nedgangsperiode (Kim, Roehl og Lee 2019, 76).

Ifølge Nagle og Müller (2018) er nøkkelen til å overleve i en nedgangsperiode å se på hvordan situasjonen påvirker verdi fremfor volum for de forskjellige kundesegmentene, og dermed bruke denne kunnskapen som en forutsetning for pris (Nagle og Müller 2018, 253). Den største feilen mange gjør i løpet av nedgangsperioder er å kutte prisene når etterspørselen synker. I en situasjon som dette er de fleste prissensitive, og kan gjøre at hotellet opplever at de oppnår en kortsiktig markedsandel. Dette gjøres i håp om å trigge kjøp hos kunder med lav betalingsvillighet, nettopp fordi de ledige rommene ikke kan lagres for salg til en annen dag. Dette har derimot vist seg å gi en kortsiktig gevinst for hotellene (Kim, Roehl og Lee 2019, 76).

Å bestemme om man skal sette ned prisene i en nedgangsperiode burde ikke avhenge av hvor mye etterspørselen har sunket. Det er i motsetning viktig å se på hvordan oppfattet verdi er påvirket og om en lavere pris kan gjenopplive etterspørselen (Nagle og Müller 2018, 254). Et alternativ til å få opp etterspørselen i en nedgangsperiode er å øke den oppfattede verdien på

tilbudet, istedenfor å kutte prisene. Dette kan gjøres ved å for eksempel sette sammen pakketilbud til de forskjellige segmentene. Faren hotellene står overfor dersom de kutter prisene, er at de risikerer å undergrave muligheten til å ta en verdibasert pris når etterspørselen tar seg opp igjen (Nagle og Müller 2018, 254).

2.3.3 Sette booking kontroller

Etter at RM optimerer forholdet mellom pris og kapasitet, settes booking kontroller for å styre hverdagen til de som tar imot bookingene. RM optimerer for å gi et styringsverktøy til de som tar imot bookinger og i alle kanalene hvor kunden booker. Prisgjerder brukes for å begrense og styre kapasitet basert på den optimaliseringen bedriften ønsker, og er en mekanisme som ofte blir brukt for å opprettholde segmenterte prisstrukturer (Henning Friberg, personlig kommunikasjon, 6.april 2021). Nagle og Müller (2018) definerer prisgjerder som «... *faste kriterier som kunder må møte for å kvalifisere til en lavere pris*» (Nagle og Müller 2018, 95). Prisgjerder innebærer at forskjellige kunder får tilbud om forskjellige prisnivåer for de samme produktene og tjenestene, basert på for eksempel *når* kunden kjøper, *hvor* kunden kjøper eller *hvor mye* kunden kjøper (Nagle og Müller 2018, 95-101).

Guillet og Chu (2020) fant at segmentering og booking kontroller ikke er like viktig under pandemien som det var før. Det skyldes at etterspørselen er lav og at den nåværende situasjonen er drevet av kunden; med andre ord, det er kjøpers marked (Guillet og Chu 2020, 619).

2.3.4 Distribution Channel Management

Distribution channel management er en prosess der RM fremmer salg av produkter og tjenester i de forskjellige distribusjonskanalene, og som et resultat av dette optimaliseres inntektene (Hayes og Miller 2011, 260). Markedet segmenteres slik at prisene kan differensieres basert på segmentets betalingsvilje. Dermed kan revenue manager finne ut av hvilke distribusjonskanaler som best leverer pris/verdi til den spesifikke målgruppen. På

denne måten kan kunder med høy betalingsvillighet bli tilbudt «full rack rate», altså full pris uten rabatt, samtidig som at kunder med lav betalingsvillighet blir tilbudt rabatterte priser (Hayes og Miller 2011, 260).

I en undersøkelse gjort av Guillet og Chu (2020) oppdaget de at flere revenue managere var mest opptatt av OTAene når det kom til distribution channel management under pandemien. I nedgangstider med få forbrukere på markedet kan det lønne seg å forhandle med OTAene om dynamisk provisjon fremfor en fast provisjon. Mange revenue managere unngår nå å bli med på kampanjer da de pleier å ha en negativ innvirkning på hotellpriser. En løsning på dette er blant annet å tilby pakker hvor den totale prisen overskygger romprisen for å skape mer verdi for pengene (Guillet og Chu 2020, 619). I økonomisk krevende tider lønner det seg å få kunden til å heller booke gjennom egne kanaler slik at hotellet får mest ut av inntektene og slipper å dele fortjenesten med en tredjepart.

2.4 Støtteprosesser innen RM

2.4.1 Total Hotel RM

Total Hotel Revenue management handler om inntektsstyring av alle inntektskildene på et hotell, ikke kun hotellrom. Tradisjonell RM var før kun basert på inntekter av rompriser, men i senere tid har total hotel revenue management blitt mer aktuelt (Noone, Cathay og Glassmire 2017, 3-4). RM ser ikke kun på RevPar, men nå er heller TrevPar, en forkortelse for total revenue per available room, en bedre indikasjon på hvor godt hotellet gjør det. Det kan være alt fra mat og drikke, kurs og konferanse til inntekter fra spaavdelingen. Innen total hotel revenue management ser man på fortjenesten og ikke kun inntektene (Noone, Cathay og Glassmire 2017).

Selv om total hotel revenue management implementeres for å generere større inntekter og fortjeneste, blir det også spesielt viktig å vurdere hvilke kunder man vil tiltrekke. For eksempel er det ønskelig for et hotell med spa-avdeling å tiltrekke kunder som faktisk ønsker å benytte seg av spa-tilbudet. Derfor nevner McGuire (2016) at hotellet må ta en avgjørelse

på hvilken business mix som er ønskelig basert på den fortjenesten de ønsker å sitte igjen med (McGuire 2016, 154).

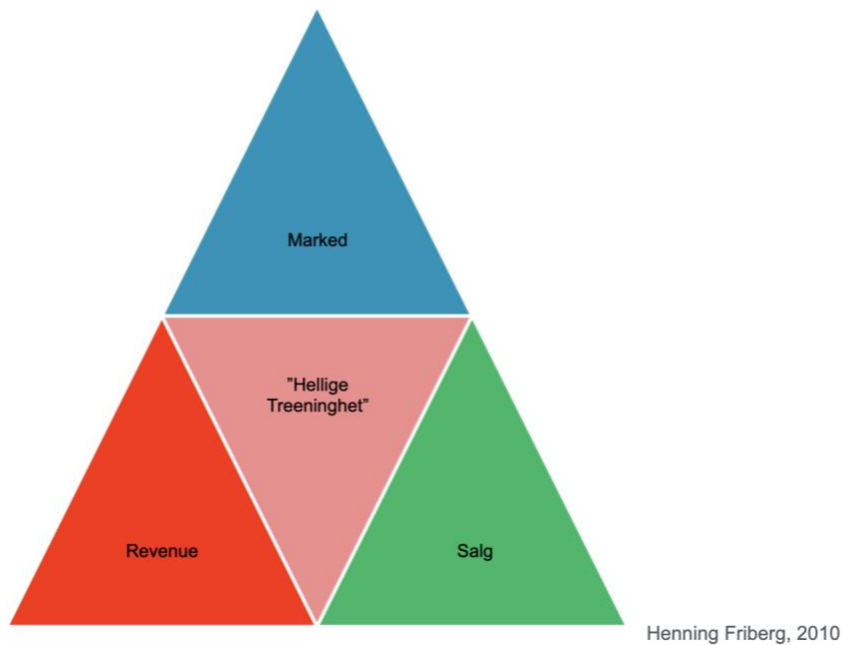
McGuire (2016) nevner to vesentlige poeng innen THRM som må tas hensyn til; (1) tilnærmingen må være kunde-fokusert fremfor ressurs-fokusert. Med dette mener han at hotellet må ha en business mix som genererer fortjeneste i de forskjellige tjenestene som hotellet tilbyr. (2) THRM krever at RM og salg/marked har et tett samarbeid for å trigge kjøp hos kunden. Avdelingene må ha en felles forståelse for den utvalgte business mixen for å lykkes med THRM (McGuire 2016, 172-173).

2.4.1.1 Bundling

Verdien av en tjeneste kan variere på tvers av segmenter. Forskjellige segmenter verdsetter funksjoner og tjenester ulikt. Det kan derfor være hensiktsmessig å segmentere markedet ved å konfigurere ulike tilbud som består av forskjellige tjenester og funksjoner. Her kan man lage ulike pakker av hotellets tilbud, som kalles "Bundling" (Nagle og Müller 2018, 79-80). Kjøpere er som regel mindre prissensitive når tjenester selges som en pakke. For å opprettholde en segmentert prisstruktur kan hotellet benytte seg av pris-tilbud konfigurering. Et eksempel på "Bundling" innenfor hotellbransjen kan være på et spahotell hvor man kun kan booke et hotellrom eller hotellrom inkludert inngang til spaavdelingen og middag. Det er viktig med innhold i pakkene som trigger kundens kjøpsvilje. Dersom kunden booker oppholdet inkludert spa og middag vil de være mindre prissensitive ovenfor eventuelle andre kostnader, som vil si at hotellet har mulighet til å få mer ut av hver gjest. Når de allerede har betalt for middag og spa ved ankomst er som regel terskelen lavere for å kjøpe en vinpakke i restauranten.

2.4.1.2 Samarbeidet mellom drift, marked/salg og revenue management

Samarbeidet mellom drift, marked/salg og revenue er viktig for å sikre en god utøvelse av Revenue Management. Samarbeidet kan forklares gjennom modellen "Treenigheten". Modellen tar for seg samspillet mellom de respektive avdelingene og man er nødt til å se dem i en helhet. Det er når samarbeidet fungerer optimalt at gode resultater skapes.



De som jobber i markedsavdelingen, jobber som regel med å markedsføre produktet de selger. Det er markedsavdelingen som eier salgsmeldingen. En god markedsføring starter først og fremst med å segmentere markedet riktig og treffe de riktige kundene. De må holde seg oppdatert på kampanjer og de bør kjenne til kundens mønster. Det er viktig at de analyserer markedet og forstår kundereisen. De bør også vite hva som trigger kunden til kjøp (Hayes og Miller 2011, 462).

Det er salgssavdelingen som eier kundeforholdet. Relasjonen mellom de som jobber på salg og kunden kan ofte være en årsak til at kunder kommer til bedriften og som igjen kan føre til gjenkjøp. Det er avgjørende at salgssavdelingen klarer å kommunisere ut produktet riktig ut til kunden. Det er også viktig at de som jobber med salg har kunnskap om de ulike segmentene, og bruker sin kjennskap til markedet som en fordel (Hayes og Miller 2011, 462).

Driftsavdelingen eier gjesteopplevelsen. Det er de ute i drift som ser hvordan kunden responderer på produktet eller tjenesten. Helt fra kunden booker et opphold til de sjekker ut vil de møte på en rekke ansatte ute i drift. De vil ha stor påvirkning på om kundeopplevelsen blir positiv og fører til gjensalg eller kundemismøye. Det er viktig at driftsavdelingen er i stand til å levere det produktet som er blitt lovet til kunden.

En revenue manager jobber med inntektsoptimering. De innhenter data fra salg, marked, regnskap og prognoser for å sette riktig priser til riktig tider. Det er viktig at hotellet har en god prisstrategi for å optimalisere inntektene.

For å sikre et vellykket samarbeid mellom de ulike avdelingene er det viktig med god kommunikasjon. Handlingene til hver enkelt avdeling vil påvirke de andre avdelingene. Dette er illustrert i “den hellige treenigheten”. For å få en økonomisk effekt av strategisk verdibasert prising er samspillet mellom de respektive avdelingene avgjørende.

2.4.2 Business strategy

Innenfor “business strategy” ser vi på hvordan hotellet posisjonerer seg i markedet og hvilke segmenter de ønsker å tiltrekke seg. Dersom denne støtteprosessen endres, vil det påvirke hvilken informasjon vi bruker i kjerneprosessen. Hvis vi endrer markedsposisjon, vil det få følger for hvordan vi segmenterer og hvilke konkurrenter vi får. Dette kan medføre at vi må endre måten vi jobber med de ulike distribusjonskanalene på, for eksempel hvis et hotell går fra å være kjedeuavhengig til kjedeavhengig. Et kjedeuavhengig hotell kan slite med å optimalisere sine inntekter som følge av at en stor andel av reservasjonene kommer inn via OTAer. Hvis de endrer strategi og tilknytter seg en hotellkjede, vil distribusjonen koste mindre totalt sett og det vil gi hotellet inngang til et større marked. Hvordan hotellet jobber med kjerneprosessene i RM vil da endres.

2.4.3 Interaksjon med kunder

Innenfor denne støtteprosessen ligger det et mer kundesentrisk perspektiv på revenue management. Det vil si at hotellet kan benytte seg av strategisk prising i større grad enn tradisjonell prising. Innenfor strategisk prising ligger differensiert prising, dynamisk prising og verdibasert prising.

Verdibasert prising og kunde verdi er svært aktuelt i denne boksen. Her er det viktig at bedriften forstår kunde verdi og betalingsvilje. Hva er det som gjør at kunden er villig til å betale og hva kan være en brems i forhold til betalingsviljen.

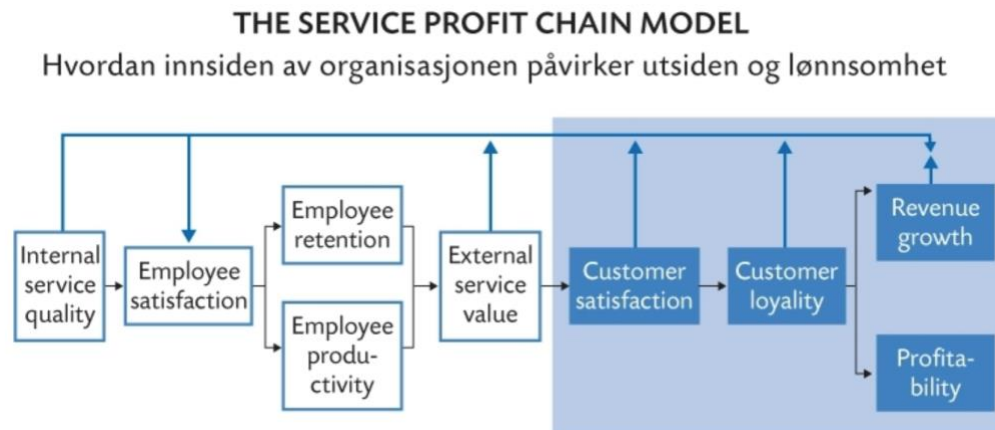
En verdibasert pris reflekterer verdien kunden får i utbytte, fremfor å sette en pris basert på kostnader (Nagle and Müller 2018, 13). Ulike segmenter har ulik oppfatning av verdien produktet eller tjenesten medfører, og dermed har kundene ulikt syn på hvilken pris som er «riktig». Derfor må tilbyderer kjenne til verdioppfatningen til de ulike segmentene for å tilpasse prisene deretter. Som nevnt tidligere er det derfor viktig med et tett samarbeid mellom avdelingene på hotellet for å kommunisere verdien kunden oppnår ved å kjøpe produktet eller tjenesten de tilbyr (Nagle og Müller 2018, 16). Verdikommunikasjonen blir viktig for at kundens betalingsvilje skal opprettholdes. Betalingsviljen representerer den høyeste prisen kunden er villig til å betale og estimeres ofte ut ifra hvilke behov de ulike kundene har.

Kunde verdi

Value to the customer er produktets verdi for kunden. Denne verdien er skapt av product, place og promotion i markedsмикsen (Schindler 2012, 30). Marketing mix består hovedsakelig av 4 P'er som er produkt, plass, påvirkning og pris. Det er produkt, plass og påvirkning som skaper verdi for kjøperen og prisen "høster" verdi for selgeren (Schindler 2012, 4).

I følge Schindler (2012) kan det benyttes en fire-steps prosess for å finne kunde verdi; 1) hotellet ser på konkurrentenes produkt/tjeneste, altså referanseverdien til kundene, 2) hotellet identifiserer de faktorene som differensierer produktet/tjenesten fra konkurrentene, 3) hotellet definerer den monetære verdien de differensierende faktorene har for kunden, og 4) legger sammen referanseverdien og verdien for hver av de differensierende faktorene for og til slutt finne ut av kunde verdien (Schindler 2012, 49-52). Desto bedre man forstår kundens behov, desto lettere er det å kommunisere produktets differensierende faktor og verdien av disse.

2.4.3.1 The Service Profit Chain



«The Service Profit Chain» (Heskett m.fl. 2008)

The Service Profit Chain er en modell som ble utviklet av et forskerteam fra Harvard University på nittitallet. Denne modellen har blitt aktivt brukt som et ledelsesverktøy, fordi den tar for seg hvordan bedriftens inntekter blir påvirket av relasjonen mellom medarbeidertilfredshet, kundertilfredshet og kundelojalitet (Andreassen og Lervik- Olsen 2016, 37).

Ifølge Heskett m.fl. (2008) viser modellen hvordan medarbeidertilfredshet og lojale medarbeidere påvirker kundertilfredshet og kundelojalitet, og hva dette har å si for bedriftens fortjeneste. Modellen starter med intern tjenestekvalitet. Arbeidsmiljø og serviceklime inngår i intern tjenestekvalitet. Dersom en organisasjon har et godt arbeidsmiljø der de ansatte trives på jobben bidrar dette til medarbeidertilfredshet. Medarbeidertilfredshet vil føre til en lavere turnover og de ansatte blir mer produktive i sitt arbeid. Dersom de ansatte trives på jobb, samt at de er effektive, vil det bidra til å øke den eksterne serviceverdien. Økt ekstern tjenesteverdi vil føre til kundertilfredshet, som igjen vil lede til kundelojalitet. Det at bedriften har lojale kunder er positivt for bedriftens omsetningsvekst og fortjeneste (Andreassen og Lervik- Olsen 2016, 37).

Kundelojalitet fører til lønnsomhet og vekst

Kundelojalitet er en avgjørende faktor for at en organisasjon skal ha god lønnsomhet. Ifølge Heskett m.fl. (2008) kan en 5% økning i kundelojalitet føre til en økning i fortjeneste fra 25% til 85%. Lojale kunder kommer tilbake flere ganger og er viktig for hotellets

langsiktige inntektsgenerering. Det sies at 80% av omsetningen kommer fra 20% av kundene ifølge Paretos lov (Kruse 2016).

Kundetilfredshet fører til kundelojalitet

Andreassen og Lervik-Olsen (2016) definerer kundetilfredshet som “.. *kundenes respons på innfrielse av forventninger. Det er en vurdering igangsatt av et produkt eller en tjeneste, basert på egenskaper ved produktet eller tjenesten. Vurderingen kan resultere i under- eller overinnfrielse av forventninger*” (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 108). Dersom forventningene til produktet eller tjenesten innfris vil det føre til kundelojalitet. Det er viktig med en riktig verdikommunikasjon for å unngå misfornøyde kunder. Ifølge Heskett m.fl. (2008) er tilfredshet en faktor som fremmer kundelojalitet.

Medarbeiderlojalitet fører til produktivitet

Medarbeidertilfredshet fører til medarbeiderlojalitet, som igjen fører til produktivitet. Ifølge Heskett m.fl. (2008) viser en undersøkelse at høy turnover i en bedrift er svært kostbart. En høy turnover vil påvirke produktiviteten til bedriften, fordi det tar tid å lære opp nye ansatte og skape den samme relasjonen til kunden. Relasjonen mellom kjøper og selger er en av de viktigste årsakene som fører til gjensalg (Hayes og Miller 2011, 463). Dersom produktiviteten svekkes, vil det føre til en redusert kundetilfredshet. Lojale medarbeidere fører til produktivitet, fordi ansatte som blir lenger i jobben har mer erfaring og kan dermed utføre sitt arbeid mer produktivt.

Medarbeidertilfredshet fører til lojalitet

Det er viktig at de ansatte trives på jobb, fordi dette fører til at de blir lenger og er lojale mot bedriften. En bedrift i USA kalt Southwest Airlines ble kåret til et av landets 10 beste arbeidsplasser. Her var det kun 5% av de ansatte som valgte å slutte i selskapet, fordi medarbeidertilfredsheten var så høy. Vi kan konkludere med at fornøyde ansatte blir lenger i bedriften og er lojale (Heskett m.fl 2008).

Intern tjenestekvalitet fører til medarbeidertilfredshet

For at medarbeidertilfredshet skal finne sted er det avgjørende med et godt arbeidsmiljø. Følelsen de ansatte har mot arbeidsplassen, kollegaer og arbeidsoppgavene er noen av de faktorene intern kvalitet måles av (Heskett m.fl. 2008). Ifølge Heskett m.fl. (2008) setter de ansatte mest pris på evnen til å klare å gjøre kunden tilfreds. Holdningene de ansatte har til kollegaer og hvordan de respekterer hverandre har også en stor innvirkning på intern kvalitet. Det kan for eksempel være hvordan ledelsen behandler de ansatte eller hvordan de ansatte ser på hverandres arbeid. På et hotell er alle avdelingene like viktig og det er derfor nødvendig at de ansatte også er innforstått med det. Hvordan de ansatte har det i bedriften vil påvirke leveransen til kunden.

3.0 Metode

Metode omhandler de teknikkene og fremgangsmåtene forskeren bruker i et forskningsarbeid (Skilbrei 2019, 13). I denne delen av oppgaven skal vi forklare hvilken metode, forskningsdesign og datainnsamlingsmetode vi har valgt for å best mulig besvare problemstillingen.

Når man starter et forskningsprosjekt har man som mål å finne svar på det man lurer på (Skilbrei 2019, 13). Derfor velges det enten kvalitativ eller kvantitativ metode basert på hva man ønsker å finne ut av. En kvalitativ metode er best egnet dersom man ønsker å forstå informanten og deres situasjon. I motsetning er kvantitativ metode best egnet til studier der man vil finne omfang, fordelinger og statistiske sammenhenger (Skilbrei 2019, 14).

For å hente inn ny kunnskap til forskning må man vite hva epistemologi, ontologi og metode er (Sarah Joy Lyons, personlig kommunikasjon i faget Metode II: kvalitative metoder, 11. januar 2021). Epistemologi blir definert av Skilbrei (2019) som «... *et syn på hva et materiale som det man har skapt, kan si noe om*» (Skilbrei 2019, 13). Med andre ord handler epistemologi om hvordan forskeren henter kunnskap, og blir ofte brukt i sammenheng med ontologi. Ontologi handler om hva som eksisterer i samfunnet og hvordan forskeren kan forstå seg på virkeligheten (Tjora 2021, 293). Eksempelvis kan forskeren samle inn bevis eller sammenlikne forskjellige tilfeller for å forstå virkeligheten.

3.1 Valg av metode

Skilbrei (2019) sammenlikner kvalitativ og kvantitativ tilnærming med det å være henholdsvis langsynt og nærsynt. Den kvantitative tilnærmingen er langsynt og hjelper dermed forskeren å se et større bilde for å finne årsak-sammenheng, og er ikke opptatt av de små detaljene i like stor grad. I motsetning er den kvalitative tilnærmingen nærsynt og gir forskeren mulighet til å finne detaljer, samtidig som at det oppstår en nærhet mellom forsker og informant. Derfor er det ikke nødvendigvis kun problemstillingen som bestemmer hvilken metode som egner seg best, men også kvaliteten på svarene som forskeren ønsker å oppnå (Skilbrei 2019, 16-17).

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til datainnsamling da målet med oppgaven er å forstå hvordan den nåværende situasjonen har påvirket de ansatte i hotellbransjen, med fokus på revenue managere. Vi mener at en kvalitativ tilnærming egner seg best for å forstå situasjonen fra informantenes ståsted. Derfor har vi valgt dybdeintervju som kvalitativ forskningsmetode. Dette har gitt oss en nærhet til informantene, noe vi ikke ville fått dersom vi valgte en kvantitativ metode der data ofte er i form av korte svar med tekst eller tall og har en mer objektiv tilnærming (Tjora 2021, 27).

3.2 Valg av forskningsdesign

Studiets design innebærer alle fasene i forskningsprosessen, etter at formål med studiet og undersøkelsesspørsmål er fastsatt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 46). Det skilles mellom tre typer design; eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Hvilket design som velges avhenger av det forskeren vet om et område fra før, og hvilke ambisjoner vi har med tanke på å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 47). På grunnlag av dette falt valget på et eksplorativt design, da vi har lite kunnskap om utøvelsen av revenue management under en krise, og ønsker derfor å forstå hva det dreier seg om (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 59). Målet for eksplorativt design er å forstå og tolke det utvalgte området på best mulig måte (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 47).

Innenfor eksplorativt design finnes det flere datainnsamlingsteknikker, blant annet fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer. Fokusgrupper gjennomføres med en liten gruppe mennesker, vanligvis 8-12, innenfor en målgruppe hvor personene blir bedt om å

diskutere et spesifikt tema under ledelsen av en moderator (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 48). Det kunne vært fordelaktig for oss og brukt fokusgruppe som datainnsamlingsteknikk da deltakerne ofte inspirerer hverandre til utvikling av nye ideer og synspunkter, spesielt siden forskjellige revenue managere har ulike tilnærminger til krisehåndtering av Covid-19 pandemien (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 48). Det ville derimot vært en utfordring og gjennomført fokusgrupper under pandemien, da nasjonale restriksjoner ikke har tillatt møter med over 8 personer samlet. Vi har kommet frem til at dybdeintervjuer egner seg best for studiet, da dette kunne gjennomføres over Zoom. Denne teknikken tillater oss å stille åpne spørsmål og få frem informasjon som er nødvendig for å kunne svare på problemstillingen.

Avslutningsvis har vi innsett at det kan være aktuelt å ta i bruk de andre forskningsdesignene, altså deskriptivt og kausalt design, dersom videre studier blir utført. Det vil derimot avhenge av om studiet er målbart for videre forskning (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2016, 59). Et eksplorativt design er derfor passende til å begynne med for å skaffe kunnskap fra litteratur og sekundærdata innenfor et område vi har lite kunnskap om fra før av.

3.2.1 Fenomenologisk design

I studier tolkes materialet i lys av hvem forskeren er og hva de allerede kan (Skilbrei 2019, 47). Fenomenologi er en tolkningstradisjon, og defineres av Skilbrei (2019) som «... *en forutsetning om at forskerens tilgang til informasjon om erfaringer er gjennom hvordan individet selv forstår og framstiller det*» (Skilbrei 2019, 48). Med andre ord er forskeren ute etter å forstå informantens opplevelser, og hvordan de reflekterer rundt opplevelsene (Tjora 2021, 128). For å best mulig besvare vår problemstilling har vi kommet frem til at en fenomenologisk tilnærming er best egnet, da vi på denne måten legger vekt på å forstå revenue manageres hverdagserfaringer og eventuelle endringer som følge av pandemien.

Et viktig aspekt innenfor et fenomenologisk design er at vi som gjennomfører studiet har en objektiv tilnærming til informasjonen vi får av informantene. Det vil si at vi ser ting «fra utsiden» og ikke lar forventningene vi har til svarene, komme i veien for kjernen i informasjonen vi henter ut. Dataen vi innhenter fra informantene er grunnlaget for studiet, og det er derfor viktig at vi intervjuer personer med kunnskap om RM.

Innen fenomenologisk design er målet som sagt å forstå hvordan informantene opplever situasjonen og deres refleksjoner rundt dette. Vi er opptatt av innholdet i datamaterialet for å trekke konklusjoner og for å få en dypere forståelse for RM. Vi har derfor valgt å kode materialet som en praktisk oppgave for analysen. Koding går ut på å behandle og differensiere datamaterialet for å systematisere intervjuene (Skilbrei 2019, 183). For å nevne mer spesifikt har vi valgt å fargekode de forskjellige temaene som dukker opp i svarene fra informantene. Et eksempel er at vi har brukt blå markeringsfarge for temaet “Trevpar” slik at vi lettere kunne finne frem til datamaterialet da vi skulle dra sammenhenger til temaet i analysedelen.

3.3 Dybdeintervju

3.3.1 Intervjuguide

Å utvikle gode spørsmål, før, under og etter studiet, er i mange tilfeller nøkkelen til god data (Skilbrei 2019, 154). En intervjuguide skapes for å strukturere intervjuene hvor både intervjueren og informantene har en oversikt over spørsmålene (Tjora 2021, 167-171). Vanligvis består intervjuguiden av tre deler, der intervjueren starter med å stille informantene oppvarmingsspørsmål relatert til alder, dagligliv, arbeidsoppgaver og ansvar, for å “bryte isen” med uformelle spørsmål som ikke krever mye refleksjon. Neste del består av refleksjonsspørsmål som inneholder de ulike temaene intervjueren ønsker å stille spørsmål om, og dermed danner kjernen i intervjuet. Til slutt avrundes intervjuet med spørsmål som leder oppmerksomheten bort fra refleksjonsspørsmålene, og som bidrar til å normalisere situasjonen (Tjora 2021, 159-161).

Vi har fulgt den tradisjonelle oppbyggingen av en intervjuguide, og består av 26 spørsmål til sammen. Vi startet med tre oppvarmingsspørsmål der informantene nevnte relevant erfaring og kompetanse. Videre bestod refleksjonsdelen av fire overordnede temaer med 19 spørsmål der informantene hadde mulighet til å gi et reflektert svar. Vi valgte følgende temaer; jobbhverdag før og etter Covid-19, samarbeid mellom avdelingene, segmentering og

prisstrategi, og kundelojalitet. Vi avsluttet intervjuene med fire avrundings spørsmål der vi avklarte med informantene om det var noe mer de ville tilføye, og om de ønsket å se over oppgaven når den var ferdigstilt med tanke på anonymitet.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

På grunn av Covid-19 gjennomførte vi intervjuene via zoom eller telefonsamtaler. Varigheten på intervjuene med informantene var fra 30 til 60 minutter. Vi opplevde at varigheten på intervjuene varierte som resultat av hvor godt forberedt hver informant stilte til intervjuet. Intervjuguiden ble sendt ut til informantene i forkant slik at de fikk mulighet til å forberede seg og gi så utfyllende svar som mulig. En annen årsak til varierende lengde var at informantene hadde knapt med tid grunnet mye arbeid. Vi fikk derimot beskjed av alle informantene at videre spørsmål kunne besvares på mail.

Selve gjennomføringen av intervjuene gikk som planlagt og vi fikk gode svar fra informantene. Vi opplevde at informantene var svært engasjerte i temaene i studien, og tilbakemeldingene vi fikk var positive. Ett av intervjuene ble gjennomført som vanlig, slik at vi fikk møtt en av informantene ansikt til ansikt da restriksjonene tillot dette. Vi fant at det var bedre å møtes i virkeligheten i den forstand at det ble bedre flyt i intervjuet fremfor over Zoom. På en annen side har Zoom gjort at flere av informantene har vært lettere tilgjengelig.

3.3.3 Sammendrag av intervjuene

Da intervjuene foregikk var vi begge til stede for å fordele oppgavene slik at en av oss var ansvarlig for å stille spørsmålene fra intervjuguiden, og en hadde i ansvar å ta notater underveis. Dette gjorde at vi fikk gode notater hvor vi også etter intervjuet brukte tid på å utfylle med informasjon vi ikke fikk tid til å notere underveis i intervjuet. Vi informerte informantene om at en av oss tok notater underveis, som også gjorde at informanten var klar over at han eller hun måtte snakke i et tempo som tillot oss å notere. Vi satt av tid til å skrive sammendragene rett etter intervjuene for å få med mest mulig informasjon. Dersom vi hadde ventet for lenge etter intervjuet med å skrive sammendraget, kunne vi risikert å glemme viktige detaljer og sammenhenger.

3.4 Etikk

Det finnes ulike etiske utfordringer innen kvalitativ forskning knyttet til de forskjellige datainnsamlingsmetodene, slik at det er viktig at vi som forskere tar hensyn til dette. Både tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet er med på å påvirke kommunikasjonen og forholdet mellom informant og forsker (Tjora 2021, 53). Når man bruker lang tid med hver informant i et dybdeintervju, opprettes det et tillitsforhold mellom begge partene. Som forskere er det derfor kritisk at vi reflekterer rundt forskningens begrunnelse, innhold og konsekvenser både før, under og etter forskningen som en integrert prosess (Skilbrei 2019, 24).

Med tanke på etiske hensyn i forhold til dybdeintervjuer relateres dette til presentasjon av data (Tjora 2021, 187). Vi har valgt å holde informantene anonyme, da vi ser dette som mest fordelaktig. Anonymitet kan gjøre at informanten er villig til å åpne seg i større grad og dele mer av sine hverdags erfaringer. En forutsetning for dette er derimot at informanten blir informert om etiske retningslinjer i forkant av intervjuet. Vi har også innsett at anonymitet egner seg best da revenue managere har ulik tilnærming til utøvelsen av revenue management under pandemien, og muligens ønsker å verne om sine strategier da det ikke finnes et fasitsvar på hva som er riktig og galt. På en annen side medfører anonymitet visse ulemper. Blant annet med tanke på svarene som blir gitt og om informanten kan gjenkjennes basert på dette (Skilbrei 2019, 110). Av den grunn må det tas en beslutning i forhold til om svaret må skrives om slik at anonymiteten opprettholdes, men fortsatt får frem essensen i svaret.

I forkant av intervjuene sendte vi ut informasjon til informantene angående formål med studiet og intervjuguiden. Dette gjorde vi for å få et informert og fritt samtykke før vi startet intervjuene. Med informert og fritt samtykke menes det at informanten vet hva studiet innebærer, samt hva de har sagt ja til, og at de ikke opplever tvang eller press til å delta (Skilbrei 2019, 109).

3.5 Reliabilitet og validitet

Validitet og reliabilitet er to sentrale begreper innen metodelitteraturen. Validiteten refererer til gyldigheten i studiet, og om det som studiet har i mål å undersøke har blitt undersøkt. For å underbygge gyldigheten mener Tjora (2021) at forskeren bør diskutere sammenhenger mellom forskningsspørsmål, data og teoretisk utgangspunkt. Videre må forskeren forklare valgene som blir gjort underveis, forankre studiet i annen forskning, og ha en metodisk treffsikkerhet i problemstilling og forskningsspørsmål (Tjora 2021, 263).

Reliabilitet handler om pålitelighet av studiet, og om innholdet kan stoles på. For å oppnå reliabilitet i studiet må det inneholde transparens og åpenhet, som vil si at forskeren for eksempel gir et innsyn i empiri eller har en «åpen forskning» der datasett gjøres tilgjengelig (Tjora 2021, 264). På en annen side må studiet ta hensyn til etikk som kan være med på å begrense innsynet i dataen. For å sikre pålitelighet nevner Tjora (2021) at forskeren kan forklare fremgangen i studiet og være transparent om alle stegene i forskningen.

For å sikre validitet og reliabilitet i vår studie har vi blant annet inkludert for- og motargumenter for å reflektere flere sider innen et tema. Dette har vi gjort ved å blant annet sette sitat fra informantene opp mot hverandre for å vise til ulike tilnærminger. Videre relaterer vi primærdata til sekundærdata for å dra sammenhenger mellom teorien. På en annen side vil vi nevne at reliabiliteten påvirkes av hvor mange informanter som er med i studiet, da vi kanskje ville fått større variasjon i svarene dersom de var fler. Validiteten kan også svekkes ettersom at svarene ikke kan generaliseres. Påliteligheten kan svekkes dersom informantene ikke svarer ærlig på spørsmålene. Et eksempel på det kan være at informanten ikke ønsker å opplyse om hotellets negative sider for å opprettholde et godt omdømme.

Vi har forsøkt å legge til rette for en så reliabel og valid studie som mulig. Reliabel ved å utforme intervjuguiden så tydelig som mulig, slik at ikke misforståelser skal forekomme. Valid med tanke på vårt strategiske utvalg av informanter og relevant teori.

3.6 Utvalg

Ved en kvalitativ undersøkelse er det viktig å velge ut et nøye strategisk utvalg. Vi velger ut informanter som kan si noe om temaer vi som forskere ikke kan eller vet mye om fra før av

(Skilbrei 2019, 133). Informantene bør ikke velges ut tilfeldig, men heller basert på kunnskapen de har innenfor et avgrenset område (Tjora 2021, 145).

Da vi startet med oppgaven gjorde vi oss opp noen tanker om hvilke intervjuobjekter vi ønsket skulle være med i vår undersøkelse. Vi valgte ut informanter basert på hvem vi tror kan gi oss et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. Utvalget er basert på hvilken stilling og erfaring informantene har.

Kriteriet for utvelgelsen av informanter var at personene hadde lang erfaring innenfor hotellbransjen og hadde kunnskap om revenue management. Vi ønsket en variasjon av informanter med ulike stillinger for å besvare problemstillingen. Det var interessant å se de ulike synspunktene fra de forskjellige avdelingene. Dette hjalp oss å få en helhetlig forståelse av temaene i oppgaven. Det kunne vært interessant å intervju flere avdelinger på hotellet, som for eksempel resepsjonssjef og markedsavdelingen for å få en dypere innsikt.

3.7 Presentasjon av informanter

Utvalget vårt består av syv informanter som står presentert nedenfor. Grunnet etiske hensyn, som nevnt tidligere i oppgaven, vil informantene bli holdt anonyme. Informantene ble opplyst om dette før intervjuet startet, som førte til at mange kanskje svarte mer åpent og ærlig enn de ville gjort dersom intervjuet ikke var anonymt. Hvilken hotellkjede informantene jobber for vil også holdes anonymt.

Vårt utvalg består av:

- Informant 1 : Direktør ved flere hoteller
- Informant 2 : Direktør på et frittstående hotell
- Informant 3 : Revenue Manager, tilknyttet en hotellkjede
- Informant 4 : Revenue Manager, tilknyttet en hotellkjede
- Informant 5: Revenue Manager, tilknyttet en hotellkjede
- Informant 6 : Director of Sales, tilknyttet en hotellkjede
- Informant 7 : Director of Sales, tilknyttet en hotellkjede

3.8 Rekruttering

Siden vi har valgt dybdeintervjuer er det viktig at vi rekrutterer informanter som kan bidra til at vi kan besvare vår problemstilling. Vi benyttet to metoder da vi skulle rekruttere informanter. Den metoden vi benyttet oss mest av var å ta direkte kontakt på e-post eller via LinkedIn. Snøballmetoden ble også benyttet da noen av informantene anbefalte oss andre relevante intervjuobjekter. Snøballmetoden er definert av Tjora (2021) som “... *en utvalgsmetodikk hvor man begynner med et lite utvalg, som gradvis vokser ved at forskerne får tips til nye informanter fra førstekontaktene*” (Tjora 2021, 150). Metoden var derimot ikke en forhåndsbestemt metode vi ønsket å bruke, men skjedde naturlig underveis i prosessen med en av våre informanter. Vi opplevde at det var vanskelig å få tak i informanter, på grunn av at mange var permittert. Derfor ble metoden nyttig underveis i prosessen. Sammen utarbeidet vi en mal som vi sendte ut til informantene. Meldingen som ble sendt ligger som vedlegg 2 i oppgaven.

4.0 Analyse og funn

4.1 Endringer i arbeidshverdagen som følge av Covid-19

I den første delen av intervjuene tok vi for oss informantenes jobbhverdag før, under og etter Covid-19. Alle informantene har opplevd endringer i sin arbeidshverdag som følge av pandemien.

«Hverdagen før Covid-19 var preget av mye optimisme. Handlingsrommet var stort, markedsmulighetene var enorme og potensialet stort» (1).

«Forskjellen fra før Covid-19 og nå er den digitale kommunikasjonen. Tidligere hadde vi mange fysiske møter» (3).

«Før Covid-19 hadde jeg et stort team. Min oppgave var i hovedsak å lede og sørge for at vi hadde de beste strategiene for å ta markedsandeler» (7).

Det har vært et vanskelig år, spesielt for reiselivsbransjen. Covid-19 pandemien har gjort at mange ansatte ble permittert og flere hoteller har måttet holde stengt. NHO reiseliv har, ifølge Hotelia (2020), funnet ut at 62 milliarder i forbruk fra forretningsreisende og turister har blitt borte i 2020 (Hotelia 2020, 4). Krisen har trolig skapt den største tilbakegangen siden andre verdenskrig. Noen destinasjoner fikk en bedre sommer enn forventet i 2020. Det har derimot vært utfordrende for hotell og destinasjoner med fokus på konferanse-gjester og utenlandske gjester, å bli attraktive i andre marked. På en annen side har pandemien gjort at nye markeder har oppstått, slik som karantene-hotell (Hotelia 2020, 11).

Mange ansatte har opplevd drastiske endringer internt i bedriften på kort tid, slik som permitteringer, nye arbeidsoppgaver og større bruk av teknologiske kommunikasjonsplattformer. Informant 7, 6 og 4 nevner følgende:

«Jeg gikk fra å være en toppleder til å være en “doer”» (7)

«Det er viktig å være endringsvillig. Et nøkkelord for å lykkes er god kommunikasjon» (6).

«Jeg kan ikke styre salg basert på tilgjengelighet lenger, men på restriksjoner som endrer seg fra uke til uke» (4)

Her nevner blant annet informant 7 at han har fått flere arbeidsoppgaver i tillegg til ledelsesoppgavene, hvor han også må jobbe i andre avdelinger, slik som på frokosten, som følge av at mange er permitterte. Mange hoteller har blitt “management-styrt” som følge av pandemien, som vil si at ledere må ta på seg ekstra oppgaver på grunn av at hotellene ikke har “råd” til å ha alle ansatte på jobb. Videre nevner informant 4 at han ikke kan styre salg basert på tilgjengelighet lenger, men på restriksjoner som endrer seg kontinuerlig. Det å følge med på markedssituasjonen har aldri vært viktigere, og det vil vi se nærmere på senere i oppgaven.

Alle informantene virker positivt innstilt når vi spør de om hvordan fremtiden vil se ut. Basert på prognoser fra tidligere kriser sier de fleste at de ikke tror at de vil komme tilbake til 2019 - nivå før 2024. Markedsmiksen vil også endres etter pandemien. Markedsrapporten fra Hotelia (2020) poengterer at reiser i forbindelse med ferie og fritid i stor grad vil avhenge av når landene i EU/EØS er ferdig med vaksineringsprogrammene. Reiser utenfor EU/EØS vil trolig ikke ta seg opp igjen før 2022 (Hotelia 2020, 11). Kurs- og konferanse-segmentet kan derimot ha en større forsinkelse ettersom flere organisasjoner har fått en mer krevende økonomi, og fordi at økt bruk av teknologi kan gjøre at mange utelukker reise med det første (Hotelia 2020, 11). I likhet nevner informant 2 at:

«Noen segmenter har vist seg å være mer fremtredende, i motsetning til tidligere. Markedsmiksen vil endre seg» (2).

4.2 Analyse av kjerneprosessene innen RM

Demand modeling og demand forecasting

Under pandemien har det spesielt vært vanskelig å spå fremtiden da historisk data ikke kan brukes på samme måte som før, i tillegg til at restriksjonene styrer de beslutningene som blir tatt. Informant 5 deler samme tanke:

«Det har aldri vært vanskeligere å sette prognoser som det der er nå, når man får smitteutvikling som kanskje det viktigste parametere i prognosene. Det har vi ingen forutsetninger for å styre» (5)

En av de viktigste oppgavene til RM er å forutse fremtidig etterspørsel ved hjelp av historisk, nåværende og fremtidig data (Hayes og Miller 2011, 167). I forhold til bruk av historisk data beskriver informant 1 utfordringene knyttet til situasjonen vi står i:

«2020 og 2021 kommer ikke til å være noe referansetall. Det er 2019 vi bruker som referansetall når ting begynner å skje igjen. På en annen side vil kanskje første referansetall være fra 2022. Så sånn sett er vi litt data-løse» (1)

Å sette en god prognose er avgjørende for å kunne si noe om fremtidig kontantstrøm, bemanningsplaner, og framtidige innkjøp og tjenester (Hayes og miller 2011, 165-166). Prognosen må derimot endres raskt dersom det oppstår en situasjon som påvirker fremtidig etterspørsel, hvilket de fleste har opplevd under pandemien med innføring av smitteverntiltak.

Underveis i intervjuprosessen oppdaget vi at mange av informantene sammenlignet Covid-19 med finanskrisen, noe som er interessant siden pandemien er en betydelig større krise og vil har flere langvarige effekter enn finanskrisen. Informant 5 og 6 nevner følgende:

«Vi skal ikke lengre tilbake enn 2008/2009 hvor vi hadde finanskrisen, så vi har datagrunnlag for å si noe om hvordan bransjen håndterer en recovery periode» (5)

«Vi kan ikke bruke 2020 som referansetall, men vi sammenlikner heller med liknende år som for eksempel finanskrisen og ser på hva som skjedde da» (6)

Covid-19 har skapt enorme konsekvenser for bransjen, og i halvårsrapporten fra Hotelia (2020) skriver de at det aldri har vært en krise som er like omfattende som denne. På bakgrunn av det er vi skeptisk til uttalelsene av informant 5 og 6 om å bruke finanskrisen som referanse for hvordan gjenopprettingsperioden vil foregå. På en side kan vi forstå resonnetet med at finanskrisen har lært oss noe om hvordan vi kan håndtere en krise, og hvilke strategier som lønner seg. På den andre siden er det usikkert hvilke trender Covid-19 pandemien har forårsaket for å bli, som for eksempel hjemmekontor og større bruk av teknologiske kommunikasjonsplattformer fremfor møter i arbeidslivet. Det er trender som vil ha stor innvirkning på corporate-segmentet.

Informant 7 nevner derimot et interessant poeng:

«Vi ser på indikatorer fra etterspørselen i Kina, og sammenlikner med Europa for å igjen se på hvordan det påvirker Norden. Det er derimot bare en indikasjon. Vi vet at Covid-19 startet i Kina, de droppet først på belegget, også droppet vi i Norden i mars. Vi prøver å se når de andre markedene henter seg inn» (7)

Som tidligere nevnt trekker Scott Dahl frem i et intervju av Les Roches Crans-Montana (2020) at det kan lønne seg å lete etter ledetråder i etterspørselen som indikerer at den stiger. Vi syntes at strategien hørtes hensiktsmessig ut, da den innebærer å hente inn informasjon fra nåværende hendelser under pandemien, fremfor å sammenligne situasjonen med finanskrisen som hadde en helt annen markedseffekt. Det er med andre ord det som Hayes og Miller (2011) kaller “current data” som beskriver nåværende hendelser. Det blander både nåværende og historisk data for å kunne sette en best mulig prognose ut ifra den informasjonen som er tilgjengelig.

Optimalisering

Faren hotellet står ovenfor dersom de velger å sette ned prisene i nedgangstider er at de ikke tiltrekker kunder basert på kundesegment, som kan være med på å svekke kundens syn på kvalitet. På bakgrunn av det bør derfor ikke prisene settes ned i nedgangsperioder, da en lav pris kan signalisere lavere kvalitet. Prisoptimalisering har derfor vist seg å være viktig under pandemien, i den forstand at hotellene bør styre unna lave priser som følge av lav etterspørsel i markedet. Informant 6 er enig i dette:

«Det er viktig å identifisere hvilke kunder man har og hvem man vil ha, være tro mot prisstrategi og ikke dumpe priser, men heller holde fast i den revenue-kalenderen man har»
(6)

I nedgangstider lønner det seg sjeldent for hotell å sette ned prisene, da dette gir en kortsiktig effekt, både markedsmessig og økonomisk. Prisene bør heller reflektere verdien kunden får i utbytte, ifølge Nagle og Müller (2018, 253). Dersom prisen settes ned under pandemien kan det være vanskelig for hotellet å forsvare en høyere pris i senere tid. Videre vil også mange av kundene oppleve at prisen er lavere enn det de maksimalt er villig til å betale, og opplever et “consumer surplus”. Informant 1 nevner blant annet:

«Hvis prisene går i kjelleren så møter vi oss selv i døra. Kjeden har stengt færrest mulig hoteller, fordi det at vi har åpent vinner kunden til et prisnivå. Der man før betalte 1295kr betaler man nå 1495kr. Hadde vi hatt stengt ville vi vært utilgjengelig for kunden, slik at når vi hadde åpnet igjen for å ta markedsandeler måtte vi kanskje hatt 995kr for å trigge deg som gjest» (1)

Andre hotellkjeder har i motsetning valgt å stenge flere av hotellene. Det er interessant å se kontrastene i de forskjellige strategiene til hver kjede. Blant annet nevner informant 3 at:

«Hotell X har rom on the books, men velger heller å holde stengt da det ikke er lønnsomt å åpne. Tidligere så vi ikke på totaleffekten på hotellet, fordi situasjonen gjør at det er begrenset med etterspørsel på markedet. Derfor er det bedre å si nei til de 100 000 kronene vi kunne tjent i denne perioden, fordi vi hadde gått så mye mer i minus» (3)

Det som også kommer frem i et av intervjuene er at det er viktigere enn før å ikke bare basere seg på de teknologiske systemene til å optimere pris, da kalkulasjonene blir beregnet på feil tallgrunnlag. Informant 3 beskriver dette godt i et eksempel:

«Plutselig kan en optimal pris ifølge systemet være 200 kroner dyrere en dag, fordi nabohotellet er stengt. Systemet tror at de kan øke prisen fordi det da er ekstra etterspørsel på markedet. Et litt komisk eksempel på at man ikke kan bruke teknologi som før» (3)

Eksempelet kan sammenliknes med artikkelen Cross (2020) skriver, om at behovet for mennesker har økt betydelig i den forstand der teknologien ikke bør stoles blindt på. Det bør legges inn et ekstra element med usikkerhet kalt Covid-19. Det viktigste som kommer frem i intervjuene er dermed at RM må gjøre mye av jobben med prisoptimalisering manuelt for å hindre at systemene setter en pris basert på «kunstig intelligens». De må ta i bruk den kunnskapen de har fra sitt fagområde for å sette en optimal pris.

Med det sagt deler vi samme tanke som informant 1; det kan være fordelaktig å holde åpent med en relativt høy pris som gjenspeiler den verdien kunden får i utbytte. Konsekvensen av å sette en lav pris er ikke bare at bedriften taper penger, men også at det svekker kundens syn på kvaliteten ved produktet (Nagle og Müller 2018, 254). På bakgrunn av dette mener vi RM bør stå inne for en relativt høy pris for å holde sin posisjon på markedet, både under og etter pandemien.

Sette booking kontroller

En sentral del av hverdagen til RM er å styre, avgrense, hindre og åpne for booking basert på den optimaliseringen de ønsker seg. Guillet og Chu (2020) fant derimot ut at denne prosessen har vist seg å være mindre betydelig under pandemien, som følge av at etterspørselen har vært så lav. På en annen side har ikke etterspørselen under pandemien vært konstant. Det har med andre ord vært svingninger i etterspørselen, da det for eksempel var større etterspørsel på sommeren i motsetning til høsten/vinteren 2020 (Hotelia 2020, 4). Restriksjonene har variert avhengig av smittetall, og har vært med på å styre etterspørselen i stor grad.

For å kontrollere bookinger blir det ofte brukt prisgjerdet som mekanisme for å segmentere forskjellige prisstrukturer (Nagle og Müller 2018, 95). Bookinger kommer ofte med

betingelser og kriterier for å kvalifisere til en lavere pris. Dersom en kunde for eksempel ønsker å forhåndsbetale bookingen er det vanlig at den ikke kan avbestilles etter 24 timer. Eksempelet viser at prisgjerdet baserer seg på *når* kunden kjøper. Som følge av nedstengingen 12. mars 2020 har mange kunder fått vouchers istedenfor å bli refundert for forhåndsbetalte bookinger. På denne måten forblir inntekten hos hotellet, ved at gjesten heller benytter seg av oppholdet på et senere tidspunkt. En av mange fordeler med dette er at gjesten bruker mer penger på hotellet da pengene allerede er brukt og kanskje «glemt», noe som bidrar til å øke TrevPar. Informant 6 forteller:

«Vi har gitt gjestene gavekort, eller en voucher, som de heller kan bruke senere. Det er mange fordeler ved det, blant annet at kundene allerede har betalt og slipper å tenke på det når de kommer. Da bruker de kanskje mer penger under oppholdet. Sånn sett er det mer interessant å se på hvor mye hver gjest legger igjen på hotellet totalt sett fremfor ADR» (6)

Som følge av etterspørselssvingninger under pandemien har vi kommet frem til at det å sette booking kontroller ikke kan avskrives som kjerneprosess og fortsatt er relevant. Å sette booking kontroller handler like mye om å åpne for og styre bookinger, like mye som det handler om å hindre og avgrense bookinger i perioder med høy etterspørsel. Derfor mener vi at RM nå bør se på kreative løsninger for å tilpasse tilbudet som igjen vil påvirke etterspørselen. RM kan eksempelvis innføre ulike “stay restrictions” som er begrensninger og regler for oppholdet. Hayes og Miller (2011) nevner blant annet “Minimum length of stay” som innebærer at gjesten må booke for et visst antall netter. Det kan være gunstig for hoteller som for eksempel tilbyr weekend-pakker for å få gjesten til å bli lenger enn kun én natt (Hayes og Miller 2011, 179).

Distribution channel management

Guillet og Chu (2020) fant at flere revenue managere var oppmerksomme på OTAene under pandemien. Undersøkelsen viser at det kan være til fordel for bedriftens økonomi å inngå en avtale med OTAene om å ha en dynamisk provisjon fremfor en fast provisjon (Guillet og Chu 2020, 619). Vi ønsket derfor å spørre informantene om de syntes at dette kunne lønne seg. Informant 1 svarer:

«En stor andel av pengene går til provisjon når gjesten bestiller hos OTAene, og det er store diskusjoner angående dette blant avdelingene. Nå har det blitt viktigere enn noensinne å få gjesten til å booke gjennom våre kanaler» (1)

Det er vanlig at medlemmer av lojalitetsprogrammene til de forskjellige hotellkjedene får fordeler ved å booke direkte gjennom deres kanaler. Informant 5 forteller blant annet at:

«Vi har en “alltid best”-prisgaranti for våre gjester som booker via våre nettsider og for medlemmer. Medlemmene skal alltid føle at de får de beste avtalene og verdiene hos oss, selv under en pandemi» (5)

For å oppsummere har distribution channel management blitt noe påvirket som følge av Covid-19, i den forstand at hotellene ønsker å påvirke gjesten til å booke gjennom egne kanaler. Dette har for så vidt alltid vært ønskelig, men har fått større betydning som følge av pandemien. Det kan bidra til å sikre inntekten til hotellet og slippe å dele fortjenesten med en tredjepart, spesielt når bedriften allerede taper penger som følge av lavt belegg. På bakgrunn av uttalelsene til informantene sier vi oss derfor enig med forslaget til Guillet og Chu (2020) om at revenue managere bør være varsomme med å inngå avtaler med OTAene i nedgangstider.

4.3 Analyse av støtteprosessene innen RM

Denne delen av oppgaven er strukturert ved at vi analyserer funn i forhold til trevpar og bundling, samarbeid mellom drift, marked/salg og revenue, og “the service profit chain”. Alle temaene inngår i støtteprosessene i modellen av McGuire (2016) og er også temaer vi har inkludert i intervjuguiden.

4.3.1 Trevpar og “Bundling”

Et viktig nøkkeltall i hotellbransjen er TrevPar. Trevpar tar for seg omsetningen til alle avdelingene på et hotell alt fra food and beverage, spa og hotellrom. Dette nøkkeltallet gir en bedre indikasjon på hvordan hotellet gjør det enn ved kun å se på Revpar (Hayes og Miller

2011, 311). For å mer ut av hver gjest er det lurt å implementere gode strategier og kartlegge hvilke behov de ulike segmentene har. Informant 3 nevner at de bruker TrevPar for å måle hvordan de gjør det:

“Vi bruker TrevPar aktivt som et nøkkeltall. Vi har mange avdelinger som genererer inntekter og vi vil derfor se hvordan hotellet gjør det som en helhet” (3)

Hvis man ser på støtteprosessene i modellen om kjerneprosessene til RM ser vi at Total Hotel Revenue Management påvirker disse prosessene. «Packaging» eller «bundling» står oppført innenfor denne støtteprosessen. «Bundling» handler som nevnt tidligere om å pakke tilbudene sine. I flybransjen blir det benyttet ofte for å fylle opp rutene sine. Et eksempel her er at noen segmenter verdsetter muligheten til å gjøre endringer på flybilletten, som ikke andre kunder gjør. Da kan man prise flybillettene ulikt ved at de som ønsker fleksibilitet må betale en dyrere pris enn de som ikke ønsker det (Nagle og Müller 2018, 79-80). Flere av våre informanter forteller at de tar i bruk “bundling” for å optimalisere sine inntekter og skreddersy pakker for sine gjester. Informant 1 sier:

«Vi ønsker å konseptuere og utvikle nye tilbud sammen med våre samarbeidspartnere. Det å utnytte sine muligheter har aldri vært viktigere» (1)

Informant 1 forteller oss at det å utnytte muligheter har aldri vært viktigere. Covid-19 har rammet hotellbransjen hardt og det er derfor nødvendig for hotellene å spille på sine styrker. De kan ta i bruk tilbudskonfigurasjoner for å implementere en segmentert prising. Da de ulike segmentene verdsetter tjenester ulikt, er det avgjørende at hotellet tilbyr ulike pakker. Det kreves minimal håndhevelse av prisforskjeller siden kunden avgjør selv hvilken pakke de skal gå for.

Informant 4 deler samme syn som Informant 1 når det kommer til å utnytte muligheter:

«Jeg tror at gjesten ønsker en helhetsopplevelse. Vi må ha fokus på god F&B og kvalitetssikre i alle ledd. De som ikke følger med i timen nå kommer til å falle av» (4)

Etter dybdeintervjuene fikk vi en forståelse av at det er viktig å skreddersy tilbudet til hvert enkelt segment. For å treffe de ulike kundegruppene er det viktig å differensiere produktet for å optimalisere inntektene. Ifølge Nagle & Müller (2018) viser forskning at gjesten er mindre følsom for kostnadene hvis de får et godt pakketilbud. Det vil si at dersom et hotell tilbyr en pakke inkludert overnatting og middag vil de være mindre følsomme på pris enn hvis de skulle ha betalt overnatting og middag separat. På en annen side må tilbudene være differensiert nok for at de skal treffe riktig segment. Dersom feil pakke blir tilbudt feil segment kan de i verste fall risikere å miste kunder.

4.3.2 Samarbeid mellom marked, salg, drift og revenue

Et tett samarbeid mellom marked/salg, drift og revenue er nødvendig for å sikre en god utøvelse av revenue management. Hver avdeling på hotellet er unik og har sine ansvarsområder. Det er viktig at de har kontroll på disse områdene for å skape en effektiv inntektsoptimalisering. Revenue Management er ingen selvstendig disiplin og de er avhengig av god samhandling med andre avdelinger for å optimalisere inntektene (Hayes og Miller 2011, 462). Et flertall av informantene sier seg enige i at et samarbeid er viktig og har regelmessig dialog. Siden informantene har ulike stillinger innenfor hotellbransjen, er det spennende å se de forskjellige perspektivene. Informant 1 og 6 påpeker at samarbeidet er viktig:

«Det er viktig med en felles forståelse av kvalitetsbildet. Her er man ikke sterkere enn det svakeste ledd. Det er viktig at alle arbeider mot et felles mål» (1)

«Alle avdelingene er avhengig av hverandre og de forskjellige perspektivene på kunden» (6)

Videre kom Informant 3 med et interessant perspektiv:

«Historisk sett har salg vært den avdelingen som har vært positive og optimistiske til det som skjer, og kommer med forslag som ikke alltid egner seg. RM må derfor være skeptiske» (3).

Samarbeidet mellom salg og revenue er spesielt viktig i forhold til hvordan man «pakker huset». Dersom salgsavdelingen får en forespørsel om en konferanse er det viktig at de har god dialog med revenue for å finne ut om man kan takke ja til forespørselen. Et eksempel her er om man får en forespørsel på en konferanse for en liten gruppe, kan det blokkere for et større arrangement. Gitt at hotellet takker ja til den første forespørselen kan de risikere å tape mye penger. Det er derfor viktig å ha «is i magen» til å tørre å takke nei til forespørsler for å hele tiden optimalisere inntektene.

Ut ifra de informantene vi har intervjuet har alle en felles forståelse om at et samarbeid mellom avdelingene er viktig. For at hotellet skal optimalisere sine inntekter er det avgjørende at de respektive avdelingene samarbeider. Det kommer tydelig frem i «Den hellige treenighet». Handlingene til hver enkelt avdeling vil få konsekvenser for de andre avdelingene. God kommunikasjon er avgjørende her. Samtlige informanter nevner at de har ukentlig møter på tvers av avdelingene slik at de skal få innsikt i hverandres fagområder. Informant 5 forteller at:

«Vi er helt avhengig av å ha et godt samarbeid, nettopp for å få den menneskelige faktoren inn i våre regnestykker» (5)

Et av spørsmålene vi stilte informantene var om de hadde et eksempel på når samarbeidet har fungert bra. Her fikk vi ulike svar fra alle informantene, men det som gikk igjen var at de hadde god kommunikasjon gjennom hele prosessen. Viktigheten med et samarbeid kommer tydelig frem i informant 2 sitt svar:

“Samarbeidet trigger lojalitet og uten et tett samarbeid kan vi risikere å ikke vite hva kunden er villig til å betale” (2)

For at et samarbeid skal fungere optimalt er det vesentlig at alle har en felles forståelse av kvalitetsbilde. Det er jobben som gjøres i fellesskap som skaper gode resultater. Her må man spille hverandre gode og utnytte hverandres fagkompetanse. Driftsavdelingen møter gjesten

hver dag og kjenner til mulighetene og svakhetene. Salgsavdelingen eier kundeforholdet, og relasjonen mellom kjøper og selger kan være en årsak som fører til gjensalg (Hayes og Miller 2011, 463). Markedsavdelingen står for kommunikasjonen ut til kunden og kan være en bidragsyter til å trigge kjøp. En revenue manager jobber som «oversetter» og har oversikt over hvilke priser hotellet har råd til å ta.

Dersom en hotelldirektør ser at beleggsprosenten for juni ser dårlig ut kan han iverksette en rekke tiltak for å tiltrekke seg gjester. En sommerkampanje kan være et alternativ. Han må da snakke med revenue manageren for å se hvilke priser de kan tilby. Som regel er det revenue manageren som setter de ulike prisene på hotellet. Deretter må revenue videreformidle informasjon om kampanjen til salg og markedsavdelingen. På denne måten kan selgeren selge inn produktet til flest mulig kunder, og at markedsavdelingen får markedsført verdien av produktet til segmentene man ønsker å nå.

Når gjesten ankommer hotellet er det avgjørende at de ansatte leverer opp til forventningene. En revenue manager kan ta ut riktig pris, men dersom de ansatte ikke sikrer leveransen til kunden vil det svekke hotellets inntekstoptimalisering. Det er derfor avgjørende at driftsavdelingen leverer det hotellet har lovet til sine gjester via sin verdikommunikasjon. For at kampanjen skal være lønnsom er det viktig at alle gjør sin del av jobben som nevnt ovenfor.

Ifølge Fjällman (2020) er det fire aspekter avdelingene må fokusere på. Det er å identifisere og konvertere ny etterspørsel, fokusere på fortjeneste istedenfor inntekter for å øke lønnsomheten, optimalisere kundereiser og skape lønnsomme inntektsstrømmer for hotellet. Samarbeidet vil bidra til en mer helhetlig tilnærming og bedre resultater både under krisen, i gjenoppretningsperioden og etter (Fjällman 2020).

Endringene som følge av Covid-19 er at avdelingene er mer avhengig av en daglig dialog, ettersom restriksjoner endrer driften raskt. Det krever at alle parter er «på» for gjennomføring av endringene i alle kanaler. Det krever et tett samarbeid mellom marked for informasjon,

revenue for analysering av hvordan det påvirker markedssituasjonen, og ikke minst drift for utførelse av å fortsatt holde hotellet åpent og i gang. Avslutningsvis nevner informant 5 at:

«Det som har forandret seg mest som følge av pandemien er at vi har måttet ta avgjørelser mye raskere enn tidligere. Ofte har det vært mye større strategiske planer bak avgjørelser. Nå må avgjørelsene tas raskt, ofte basert på de anbefalingene og reglene som kommer fra myndighetene» (5)

4.3.3 The Service Profit Chain Model

Det sies at utsiden aldri blir bedre enn innsiden (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38).

Service profit chain viser hvordan det interne miljøet påvirker det eksterne miljøet. Modellen tar for seg hvordan forholdet mellom intern servicekvalitet, medarbeidertilfredshet og kundetilfredshet henger sammen med bedriftens resultat og omsetning (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38).

Vi ønsker å finne ut om medarbeidertilfredshet har en innvirkning på fornøyde kunder.

Derfor spurte vi våre informanter om de ansattes trivsel på jobb kan påvirke kundelojaliteten.

Samtlige informanter var enig i påstanden:

«Definitivt. Scorer du 1 på medarbeidertilfredshet så har man ikke gjestetilfredshet heller. Har du 10 på medarbeidertilfredshet så har du ganske høy score på alle gjestefaktorene» (1)

Informant 1 påpeker at det finnes en sammenheng mellom disse to. Det er interessant å se at dette stemmer i praksis. Heskett m.fl. (2008) påpeker i sin artikkel "Putting the Service Profit Chain to Work" at tilfredshet er en faktor som fremmer lojalitet. Andreassen og Lervik-Olsen (2016) definerer kundelojalitet som "... et dyptfølt behov for å kjøpe et produkt eller en tjeneste igjen, noe som fører til gjenkjøp på tross av at det oppstår situasjonsmessige hindringer eller markedsføringsaktiviteter som har potensial til å få kunden til å bytte" (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 110). Lojale kunder vil styrke bedriftens lønnsomhet. For

at kundetilfredsheten skal være god må også medarbeidertilfredsheten være det.

Medarbeidertilfredshet forårsakes av intern tjenestekvalitet, som vil si at et godt arbeidsmiljø vil fremme tilfredsheten blant medarbeiderne. Informant 2 trakk fram ledelse som en faktor for å påvirke lojaliteten i sitt svar:

«Det er viktig med god ledelse for å drifte riktig. Har du dårlig gjestecore betyr det at du har dårlig ledelse» (2)

Informant 2 forteller oss at det er en sammenheng mellom dårlig ledelse og dårlig gjestecore. Dersom en bedrift har dårlig ledelse vil det påvirke de ansattes trivsel på jobb som igjen vil gå utover leveransen til kunden. Dårlige gjesteopplevelser vil ikke skape lojalitet. Vi kan derfor konkludere med at god ledelse med fornøyde ansatte, vil bidra til fornøyde og lojale kunder. Dette vil være positivt for bedriftens inntekter og resultat.

4.4 Den nye normalen

Som nevnt tidligere poengterer Cross (2020) at noen revenue managere venter på at situasjonen skal normalisere seg, men at de som er mer innsiktsfulle heller søker «den nye normalen». Det lønner seg å tenke annerledes fordi gjenopprettingsperioden ikke kommer til å være en jevn vei, derimot en ukjent prosess hvor det er nødvendig å være tilpasningsdyktig (Cross 2020). Sammenliknet med artikkelen til Cross (2020) virker det som at informantene deler samme syn:

«Vi har brukt mye tid på å se hvordan vi kan jobbe med nye arbeidsmåter, rett og slett fordi vi er nødt til å tenke utenfor boksen for å ta de markedsandelene som fortsatt finnes» (3)

Informant 1 nevner også at:

«Alt går om man bare må. Lærdommen av Covid-19 er at tiden før 12.mars 2020 hadde vi det kanskje litt for godt på alle mulige måter. Det kommer alltid noe godt ut av kriser, og vi må ta tak i de mulighetsrommene som finnes for å se ting fra et annet perspektiv» (1)

Informant 1 forteller at mange hadde det litt for godt før pandemien, og med dette menes det at mange falt inn i vaner som ikke nødvendigvis var til fordel for bedriften. Mange ble late i den forstand at teknologiske systemer gjorde mye av jobben. Sammenlignbart nevner Cross (2020) at mesteparten av jobben som gjøres under pandemien må gjøres av mennesker for å blant annet trekke konklusjoner og ta avgjørelser under omstendigheter vi ikke har opplevd tidligere. Mennesker har en problemløsningsevne som skiller oss fra teknologien, spesielt i ukjente situasjoner (Cross 2020). Informant 5 støtter denne tankegangen:

«En ting er å ha et system som overvåker mye for deg, men det er noe med å være litt hands on og kjenne til hva som gjøres i de forskjellige kanalene» (5)

Videre har det kommet frem i flere av intervjuene at trygghet spiller en stor rolle som følge av pandemien. Smitten er for øyeblikket stigende i flere land, med stadig høyere smittetall og dødstilfeller. Derfor er mange skeptiske til reise med det første. Norge har i motsetning håndtert krisen på en god måte sammenliknet med andre land, og noen av informantene mener derfor at vi har et konkurransefortrinn med tanke på trygghet. Eksempelvis nevner informant 1 at:

«Etter Covid-19 kommer vi til å være definert som et av de sikreste landene i verden i forhold til at vi har lavest dødsrate og har håndtert Covid-19 på en eksemplarisk måte. Selv om de økonomiske konsekvensene for samfunnet er enorme så har vi i utgangspunktet “spart” ganske mange menneskeliv sammenliknet med andre land i verden» (1)

Informant 5 forteller i tillegg at:

«Det er kanskje ikke noe vi i Norge har tenkt så mye på før, fordi det er trygt og godt å bo i Norge, men plutselig ble det med sikkerhet og trygghet et viktig aspekt for folk. Når gjestene kommer inn døren på et av hotellene våre så skal de ikke være redde for å bli smittet. Det har vært viktig å få ut, både fra salgsavdelingen og i våre strategier» (5)

Selv om smittetallene etterhvert går ned kan det tenkes at trygghet i form av antibac, munnbind og jevnlig rengjøring verdsettes høyt allikevel. Mange kunder vil kanskje foretrekke å se de ansatte vaske og bruke munnbind også i perioden etter pandemien, da det er et tegn på at hotellet tar hensyn til kundens trygghet. På bakgrunn av informant 5 sin uttalelse kan man ha grunn til å tro at trygghet vil bli et viktig aspekt både på hotellet i form av smittevern, men også i salgskanalene hvor gjesten blir informert om hvilke tiltak som blir gjort på hotellet *før* de velger å booke opphold.

Oppsummering

I studiet har vi funnet at arbeidshverdagen til samtlige revenue managere har endret seg drastisk som følge av Covid-19. Vi fant blant annet at bruken av teknologi har endret seg med tanke på at revenue managere må gjøre mye av jobben selv og ikke kun ta utgangspunkt i digitale systemer. Mye av etterspørselen styres av restriksjonene som stadig endres av myndighetene. Det er med på å skape en usikkerhet som gjør at revenue managere må kalkulere optimale priser basert på egen kunnskap fremfor kunstig intelligens. Videre har vi funnet at prisene bør reflektere verdien kunden får i utbytte, som betyr at prisene ikke bør settes ned som følge av lav etterspørsel under pandemien. Vi fant også at det spesielt er viktig å få kunden til å booke via egne kanaler for å sikre inntekten under en økonomisk krevende tid.

Mange av informantene nevnte pakketilbud, eller «bundling», som en god strategi for å optimere inntektene til hotellet. Vi har dermed funnet at en THRM-tankegang er fordelaktig for hoteller med flere tjenester og produkter å tilby, for å utnytte det fulle potensialet til hotellet.

Med tanke på samarbeidet mellom avdelingene har vi oppdaget at hver avdeling må være bevisst på hvorfor et samarbeid må til. De ulike avdelingene må også være bevisst på hvilken rolle de har og hvordan dette spiller inn i samarbeidet. Videre bekrefter informantene at det er en sammenheng mellom fornøyde ansatte og fornøyde kunder, og dermed at en lav medarbeidertilfredshet fører til lavere betalingsvilje hos kunden.

5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi tatt for oss hvordan utøvelsen av revenue management har blitt påvirket av Covid-19. Vi har benyttet oss av modellen “Evolving Scopes of RM activities” av McGuire (2016) hvor vi undersøker hvordan de ulike prosessene har blitt påvirket av pandemien. Modellen tar for seg kjerneprosessene og de utvidede støtteprosessene innenfor RM. Vi har valgt å inkludere “den hellige treenighet” innenfor total hotel revenue management for å belyse hvordan et godt samarbeid mellom drift, salg, marked og revenue påvirker utøvelsen av revenue management. Videre har vi tatt med “Service Profit Chain” for å forklare hvordan medarbeidertilfredshet henger sammen med kundertilfredshet. Modellen er relevant å inkludere i tankegangen om kundesentrisk revenue management.

I forhold til kjerneprosessene i RM har vi kommet frem til at alle prosessene har vist seg å være nødvendige å praktisere under pandemien, der noen utspiller en viktigere rolle enn andre. Demand modeling og demand forecasting styres i stor grad av restriksjonene som stadig er i endring, hvilket gjør at prosessen må utøves som daglig arbeid. Det handler i stor grad om å forstå nåsituasjonen på markedet, og derfor mener vi at denne prosessen utgjør en betydelig del av RM under pandemien. Videre har vi funnet at optimalisering av priser bør gjøres manuelt for å unngå feil gjort av systemene, og som følge av usikkerheten på markedet. Prisene bør justeres opp istedenfor ned for at hotellene skal opprettholde sin posisjon i markedet og ikke svekke verdien produktet eller tjenesten reflekterer.

Under pandemien har det vært store etterspørselssvingninger der for eksempel sommeren 2020 viste seg å bli bedre enn mange hadde forventet. Derfor mener vi at det å sette booking kontroller handler like mye om å åpne for bookinger som å avgrense bookinger i perioder med høy etterspørsel. Det bør implementeres kreative strategier for å åpne for bookinger gjennom å tilpasse tilbudet til de segmentene som fortsatt finnes på markedet. I tillegg fant vi at distribution channel management er viktig å være oppmerksom på, spesielt med tanke på å få kunden til å booke gjennom egne kanaler. Det sikrer inntektene til hotellet, fremfor at OTAene tar store andeler av inntekten.

Støtteprosessene innenfor RM påvirker utøvelsen av revenue management. Våre funn indikerer at det blir viktigere å optimalisere sine tjenester og produkter. Ved hjelp av “bundling” kan bedriften tilby ulike produktvariasjoner til ulike segmenter. For å utnytte hotellets fulle kapasitet har vi sett at en «total hotel revenue» tankegang er viktig. Det å optimalisere food and beverage og andre avdelinger blir avgjørende for å henge med i tiden. Videre har vi forstått at samarbeidet mellom revenue, marked, salg og drift har blitt enda viktigere for å styrke den økonomiske effekten av verdibasert prising. Avdelingene er avhengig av daglig dialog, ettersom restriksjoner endrer driften raskt. Revenue må analysere markedssituasjonen, salg må hente inn etterspørselen og drift må å holde hotellet i gang.

Videre har vi sett at det å levere på kvalitet aldri har vært viktigere. Lojale kunder står for mye av omsetningen og det er derfor viktig for bedriften å ta vare på disse. Service Profit Chain setter dette i sammenheng og illustrerer hvordan medarbeidertilfredshet og de ansattes lojalitet fører til kundelojalitet. Dette er en positiv bidragsyter for bedriftens omsetning og fortjeneste, som igjen vil påvirke hotellets revenue. Dersom kundertilfredsheten er lav, vil det medføre en lav betalingsvilje hos kunden. Det vil være ugunstig da det allerede er en økonomisk krevende tid for hotellbransjen.

Vi vil konkludere med at Covid-19 har påvirket store deler av praktiseringen innen revenue management. Det har blitt et sterkere fokus på nåværende og fremtidig data da historisk data frafaller, samarbeidet mellom avdelingene har fått en viktigere rolle for å ta markedsandeler, og revenue managere bør vurdere nye strategier for å ta fordelaktige beslutninger. Revenue managere må handle raskt i situasjoner de har lite kunnskap om fra før og situasjoner endres regelmessig. Vi mener at mange bør ta lærdom av pandemien og heller søke en “ny normal” fremfor å praktisere gamle vaner. På en annen side ønsker vi ikke å gi et «riktig» svar på problemstillingen, da vi ikke syntes at det finnes et fasitsvar. Hoteller har ulik tilnærming til hvordan RM best praktiseres under pandemien, basert på deres strategi. Pandemien pågår fortsatt og mye kan endres på kort tid.

6.0 Refleksjoner

Avslutningsvis ønsker vi å reflektere over hva som kunne blitt gjort annerledes i oppgaven. Ingen av oss har gjennomført en like omfattende studie tidligere, slik at vi innser at feil i forhold til metode og analyse kan forekomme. Dersom vi hadde hatt tidligere erfaring med en kvalitativ undersøkelse ville mulige feil blitt funnet og rettet opp.

Vi vil trekke frem at vi ved en senere anledning kunne utelukket problemstillingen i mailen vi sendte til informantene, og heller kun nevne hvilke temaer vi ønsker å fordype oss i. Grunnen til det er at problemstillingen kan være med på å lede informanten til å svare i henhold til denne, istedenfor å drøfte mer generelt rundt et tema. Det er mulig at svarene ville blitt mindre konkrete og heller gitt oss et bredere perspektiv.

Vi vil også nevne at vi har innsett at det er en fordel å starte med intervjuprosessen etter teoridelen er ferdigskrevet, da det gir en mulighet for å utvikle spesifikke spørsmål og temaer til intervjuguiden basert på grunnfestet teori. Videre gir det et bedre grunnlag for å dra konklusjoner i analysedelen av oppgaven.

7.0 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi sett på hvordan Covid-19 har påvirket utøvelsen av Revenue Management. Det ville være interessant å benytte denne undersøkelsen etter pandemien er over, for å se de virkelige konsekvensene. Videre ville det vært spennende å ta i bruk fokusgrupper ved siden av dybdeintervjuene. Vi tror dette kunne ført til spennende diskusjoner rundt temaet. Det vil selvfølgelig være vanskelig å generalisere svarene, da tilnærmingen til revenue management kan være ulik fra kjede til kjede.

På en annen side ville vært interessant å undersøke forskjellen på flybransjen i forhold til hotellbransjen under pandemien, da de står overfor de samme problemstillingene i anvendelsen av revenue management. Det kunne vært interessant å se hvordan de to bransjene har håndtert Covid-19 forskjellig, eventuelt hvilke likheter som har forekommet.

8.0 Kilder

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

Cross, Robert G.. 2020. "Revenue Management in a Crisis- Rise of the Humans." *Revenue Analytics*. Lesedato: 23.mai 2021.

<https://www.revenueanalytics.com/hospitality/blog/revenue-management-in-a-crisis-rise-of-the-humans>

Fjällman, Alexandra. 2020. "The role of revenue management during and after Covid19."

Atomize. Lesedato: 23.mai 2021. <https://atomize.com/blog/revenue-management-during-and-after-covid19/>

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2016. *Metode og dataanalyse*. 3. utgave. Cappelen Damm: Oslo.

Guillet, Basak Denizci og Angela Mai Chi Chu. 2020. "Managing hotel revenue amid the COVID-19 crisis." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* vol. 33

(2): 604-627. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-06-2020-0623/full/html>

Hayes, David K. og Allisha A. Miller. 2011. *Revenue management for the hospitality industry*. 1. utgave. Wiley: Hoboken, N. J.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. og Leonard A. Schlesinger. 2008. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*.

Juli-August 2008. Lesedato: 27. mai 2021. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Hotelia. 2020. "Markedsrapport Hotelia 2020." Lesedato: 27. mai 2021.

<https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2021/02/Markedsrapport-2020.pdf>

Jobber, David og Geoff Lancaster. 2015. *Selling and sales management*. 10.utgave. Pearson: Harlow

Jørgensen, Helge. 2012. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Yrkeslitteratur as: Oslo

Kim, Minsun, Wesley Roehl og Seul Ki Lee. 2019. "Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis." *International Journal of Hospitality Management* 83: 74-82. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431918311824>

Kruse, George. 2016. 2016. "The 80/20 Rule and How It Can Change Your Life." *Forbes*. Lesedato: 27.mai 2021. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2016/03/07/80-20-rule/?sh=6654cc923814>

Les Roches Crans-Montana - Switzerland. "Revenue Management in the Current Crisis Environment." Video. Dato: 23.mai 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=UPbN4cRH4Y>

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

Noone, Breffni M., Cathy A. Enz og Jessie Glassmire. 2017. "Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective." *Cornell Hospitality Report* 17: no.8. Lesedato: 27. mai 2021. https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/85100/cathy-enz-total-hotel-revenue-management-strategic-profit-perspective-report.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3NjvmF9OokSHnwTkYeJFBiRsr1coqAtAIG7_CYB894V4lw9WB1mn48QUc

McGuire, Kelly A.. 2016. *Hotel pricing in a social world*. 1. utgave. Wiley: Hoboken, N. J.

Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2010. *Revenue Management in Service Organizations*. Businessexpert press

Schindler, Robert M.. 2012. *Pricing Strategies*. 1. utgave. Sage: Los Angeles.

01.06.2021

7480

7344

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder*. 1. utgave. Fagbokforlaget: Bergen.

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder*. 4. utgave. Gyldendal: Oslo.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Innledning:

Presentasjon av oss selv og problemstillingen

Formålet med oppgaven

Informerer intervjuobjektet om rettigheter og etiske hensyn

Spørsmål til oss?

Oppvarmingsspørsmål

Kan du starte å fortelle litt om hvem du er?

Hvilken erfaring har du fra hotellbransjen?

Har du studert?

Hvordan er ditt forhold til Revenue Management?

Refleksjonsspørsmål

Jobbhverdag før og etter Covid-19

Hvordan ser din hverdag ut som Revenue Manager / Director of Sales / General Manager?

Hvordan har Covid-19 påvirket din arbeidshverdag?

Hvordan tror du den ser ut i fremtiden, når Covid-19 er over?

Hvordan er organisasjonsstrukturen hos dere?

Samarbeid mellom avdelingene

Hvordan samarbeider dere på tvers av avdelingene?

- Hvorfor er dette viktig?

Har du et eksempel på når samarbeidet har fungert bra? Evt. hvorfor/ hvorfor ikke?

Hvordan har samarbeidet endret seg som følge av Covid-19?

Føler du at dere har kunnskap innenfor de andre avdelingenes fagområder? Evt. Hva gjør dere for å øke forståelsen for hverandres fagfelt?

Segmentering og prisstrategi

Hvordan overvåker dere markedet?

Er avdelingene enige om hvilke segmenter som bør satses på?

- Hvilke kriterier innebærer utvelgelsen?

Hvordan samarbeider dere for å oppnå en god prisstrategi?

Kan dette være en faktor som styrker kundelojaliteten? I så fall, på hvilken måte?

Kundelojalitet

Hvordan mener du de ansatte i møte med gjesten er med på å skape kunde verdi?

Tror du at ansattes trivsel på jobb kan påvirke kundelojalitet? hvorfor/ hvorfor ikke?

Hvordan kan vi forutse fremtidig etterspørsel? Kan vi det i det hele tatt? Hvorfor / hvorfor ikke?

Hvordan forholder hotellet seg til OTAene under pandemien?

Hvordan har bruken av teknologi endret seg? Mtp. At man ikke kan bruke gamle prognoser og historiske data i like stor grad.

Avrundings spørsmål

Er det noe mer du vil tilføye?

Er det greit om vi tar kontakt med deg dersom det skulle være noe mer?

Synes du intervjuet gikk greit?

Vil du at vi sender deg et eksemplar når oppgaven er ferdigstilt?

Vedlegg 2

Mal på mail til informanter

Hei xxx,

Mitt navn er XXX og jeg studerer hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi er i gang med å skrive bacheloroppgave og i den anledning trenger vi intervjuobjekter til vår oppgave.

Problemstillingen vår er: Hvordan har Covid-19 påvirket utøvelsen av revenue management?

Din stilling som XXX virker spennende og vi er interessert i å høre mer om din erfaring i bransjen. Har du mulighet og tid til å stille til et intervju?

Tid og sted kan avtales nærmere. Intervjuet kan gjerne gjøres over zoom.

Ønsker deg en fin dag videre og ser frem til å høre fra deg!

Med vennlig hilsen

XX og XX