



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Intäktsdrivare inom hotellverksamhet

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2009
Handledare: Christian Ax
Författare: Elisabeth Konrad
Monika Szczesniak

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Christian Ax, Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som har varit till stor hjälp under uppsatsens utformning och genomförande. Christian Ax har bidragit med betydelsefulla synpunkter och gett oss värdefulla tips som uppskattades under arbetets gång. Vi vill även tacka våra intervjurespondenter Rickard Fredriksson, Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen, Kjell Simberg, Hotel Vasa och Jerker Dellblad, Novotel Göteborg, för trevligt bemötande, betydelsefull information samt insiktsfulla synpunkter.

Tack!

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Göteborg, 13 januari, 2010

Elisabeth Konrad

Monika Szczesniak

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2009

Författare: Elisabeth Konrad och Monika Szczesniak

Handledare: Christian Ax

Titel: Intäktsdrivare inom hotellverksamhet

Bakgrund och problem:

Besöksnäringen sammansätts av olika branscher så som hotell-, restaurant-, fritids-, kongress- samt transportbranschen. Den anses vara en av de största branscher i världen där 3 % av den globala arbetskraften är direkt anställd inom övernattningsverksamheten. Hotellverksamhet karaktäriseras av bland annat höga fasta kostnader, kapacitetsproblem samt oförmåga att lagra tjänsten. Dessa faktorer ställer speciella krav på ekonomistyrningen inom hotellverksamheten. Tidigare forskning inom hotellverksamheten har fokuserat framförallt på kostnadssidan, prissättningen samt budgetering och intäktsidan har endast skrapats på ytan. Vi anser därmed att det finns ett öppet fält för en intressant forskning som leder till vårt syfte:

Syfte: Syftet med uppsatsen är att kartlägga och analysera intäktsdrivare som påverkar intäkter inom hotellbranschen. Vi vill dessutom öka kunskapen inom ämnet genom att identifiera vilka relationer har intäktsdrivarna till intäkterna.

Metod: Uppsatsen har ett beskrivande syfte som gjorde att vi har bestämt oss att använda den kvalitativa datainsamlingsmetoden i form av personliga intervjuer med tre utvalda hotell i Göteborg. Vid insamling av det empiriska materialet har vi intervjuat representanter från Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen, Hotel Vasa och Novotel Göteborg.

Insamling av det sekundära materialet baseras på en artikel av Shields & Shields (2005) som sammanställer tidigare gjorda studier kring intäktsdrivare. Uppsatsen analyserar alla intäktsdrivare på organisationsnivå. Under arbetets gång identifierades också nya relevanta intäktsdrivare inom hotellbranschen.

Resultat och slutsatser:

Studiens resultat visar vilka intäktsdrivare som har en betydande funktion inom hotellbranschen med avseende på att generera intäkter. Avslutningsvis presenterar vi en tabell som sammanfattar vilka relationer intäktsdrivarna har till intäkterna.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Besöksnäringens betydelse	1
1.2	Ekonomistyrning inom hotellverksamheten.....	2
1.3	Frågeställning	3
1.4	Syfte	3
1.5	Disposition.....	3
2	Teoretisk referensram	5
2.1	Besöksnäringen.....	5
2.2	Hotellverksamhetens särdrag.....	6
2.3	Hotellverksamhet i Sverige	8
2.4	Yield Management.....	8
2.5	Definition.....	10
2.6	Relation mellan intäktsdrivare och intäkter.....	10
3	Metod.....	13
3.1	Avgränsning	13
3.2	Val av datainsamlingsmetod.....	13
3.3	Urval av hotell och respondenterna	13
3.4	Utarbetningar av frågeformuläret, förberedning av intervjuerna och datainsamling	15
4	Resultat	17
4.1	Intäktsdrivare relaterade till kunden	17
4.1.1	Kundlojalitet	17
4.1.2	Kundtillfredsställelse.....	19
4.2	Intäktsdrivare relaterade till produkternas och tjänsternas utförande.....	21
4.2.1	Antal fel	21
4.2.2	Leverans i rätt tid	22
4.2.3	Produktkvalitet	23
4.3	Intäktsdrivare relaterade till utbud av produkter och tjänster.....	24
4.3.1	Utbud av produkter och tjänster.....	24
4.4	Intäktsdrivare relaterade till hotellets storlek	25
4.4.1	Kapacitet.....	25
4.4.2	Kapacitetsutnyttjande	26
4.4.3	Stordriftsfördelar	27
4.5	Intäktsdrivare relaterade till externa faktorer	28
4.5.1	Konkurrens	28
4.6	Intäktsdrivare relaterade till medarbetarna.....	29
4.6.1	Försäljningskunskap.....	29
4.6.2	Medarbetarnas incitament.....	30
4.6.3	Medarbetarskicklighet	31
4.6.4	Medarbetartillfredsställelse.....	32
4.7	Intäktsdrivare relaterade till olika medier	33
4.7.1	Synlighet.....	33
4.7.2	Hotellets hemsida.....	34
4.7.3	Tillgänglighet	36
4.8	Intäktsdrivare relaterade till extra service	37
4.8.1	Kvarhållandet av rum	37
4.9	Övriga intäktsdrivare.....	38

4.9.1	Pris.....	38
4.9.2	Marknadsandel.....	39
4.9.3	Rätt kommunikation.....	39
4.9.4	Varumärke.....	40
5	Analys.....	42
5.1	Intäktsdrivare relaterade till kunden.....	42
5.1.1	Kundlojalitet.....	42
5.1.2	Kundtillfredsställelse.....	43
5.2	Intäktsdrivare relaterade till produkternas och tjänsternas utförande.....	44
5.2.1	Antal fel.....	44
5.2.2	Leverans i rätt tid.....	45
5.2.3	Produktkvalitet.....	45
5.3	Intäktsdrivare relaterade till utbud av produkter och tjänster.....	46
5.3.1	Utbud av nya produkter och tjänster.....	46
5.4	Intäktsdrivare relaterade till hotellets storlek.....	47
5.4.1	Kapacitet.....	47
5.4.2	Kapacitetsutnyttjande.....	48
5.4.3	Stordriftsfördelar.....	48
5.5	Intäktsdrivare relaterade till externa faktorer.....	48
5.5.1	Konkurrens.....	48
5.6	Intäktsdrivare relaterade till medarbetarna.....	49
5.6.1	Försäljningskunskap.....	49
5.6.2	Medarbetarnas incitament.....	49
5.6.3	Medarbetarskicklighet.....	50
5.6.4	Medarbetartillfredsställelse.....	51
5.7	Intäktsdrivare relaterande till olika medier.....	52
5.7.1	Synlighet.....	52
5.7.2	Hotellets hemsida.....	52
5.7.3	Tillgänglighet.....	52
5.8	Intäktsdrivare relaterade till extra service.....	53
5.8.1	Kvarhållandet av rum.....	53
5.9	Övriga intäktsdrivare.....	53
5.9.1	Pris.....	53
5.9.2	Marknadsandel.....	54
5.9.3	Rätt kommunikation.....	55
5.9.4	Varumärke.....	55
6	Slutsats och förslag till fortsatt forskning.....	57
6.1	Vilka intäktsdrivare finns inom hotellverksamheten?.....	57
6.2	Vilka är relationerna mellan dessa intäktsdrivare och intäkter?.....	57
6.3	Förslag till framtida forskning.....	58
7	Källförteckning.....	59
8	Bilagor.....	65
8.1	Bilaga 1 – Sammanfattning av intäktsdrivare från tidigare forskning.....	65
8.2	Bilaga 2 - Frågeformulär.....	66
8.3	Bilaga 3 – Identifierade intäktsdrivare och deras relation till intäkterna....	68

Tabellförteckning

Tabell 1 Utdrag av UNWTO indelning av besöksnäringen (Cooper et al, 2008).....	5
Tabell 2 Intäktsdrivare identifierade i tidigare forskning (Shields & Shields, 2005) .	65
Tabell 3 Intäktsdrivare och deras relation till intäkterna, del 1	68
Tabell 4 Intäktsdrivare och deras relation till intäkterna, del 2	69

Figurförteckning

Figur 1 Exportvärde 2008 för några viktiga varuområden. (Tillväxtverket/SCB, 2009)	1
Figur 2 Antal sysselsatta inom turism i olika branscher 2008 (Tillväxtverket/SCB, 2009).....	2
Figur 3 Intäktsdrivarens relation till intäkter	10
Figur 4 Positiv och negativ värdeinverkan på intäkter.....	10
Figur 5 Linjär, kurvlinjär och intervallrelation mellan intäktsdrivare och intäkter	11
Figur 6 Additiv (vänster) och interaktiv (höger) relation mellan ID och I.....	11
Figur 7 Direkt (vänster) och indirekt (höger) påverkan mellan ID och I.....	11
Figur 8 Envägs påverkan (vänster) och tvåvägs påverkan (höger).....	12
Figur 9 Durationen av effekten på intäkter.....	12
Figur 10 Samtidig variabelsamverkan (vänster) samt tidsfördröjning (höger).....	12
Figur 11 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kundlojalitet	19
Figur 12 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kundtillfredsställelse	21
Figur 13 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren antal fel.....	22
Figur 14 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren leverans i tid.....	23
Figur 15 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren produktkvalité	23
Figur 16 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren utbud av produkter och tjänster	25
Figur 17 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kapacitet.....	26
Figur 18 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kapacitetsutnyttjande.....	27
Figur 19 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren stordriftsfördelar	28
Figur 20 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren konkurrens	29
Figur 21 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren försäljningskunskap.....	30
Figur 22 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren medarbetarnas incitament.....	31
Figur 23 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren medarbetarskicklighet	32
Figur 24 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse....	33
Figur 25 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren synlighet	34
Figur 26 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren hotellets hemsida.....	36
Figur 27 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren tillgänglighet.....	36
Figur 28 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kvarhållandet av rum.....	37
Figur 29 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren pris.....	38
Figur 30 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren marknadsandel	39
Figur 31 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kommunikation	40
Figur 32 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren varumärke.....	41

1 Inledning

Kapitlet börjar med en beskrivning av bakgrunden till valt ämne. Därefter följer problemdiskussionen, där betydelsen för denna uppsats redogörs, samt det därifrån utfallande syftet. Frågeställningar presenteras samt uppsatsens struktur (disposition).

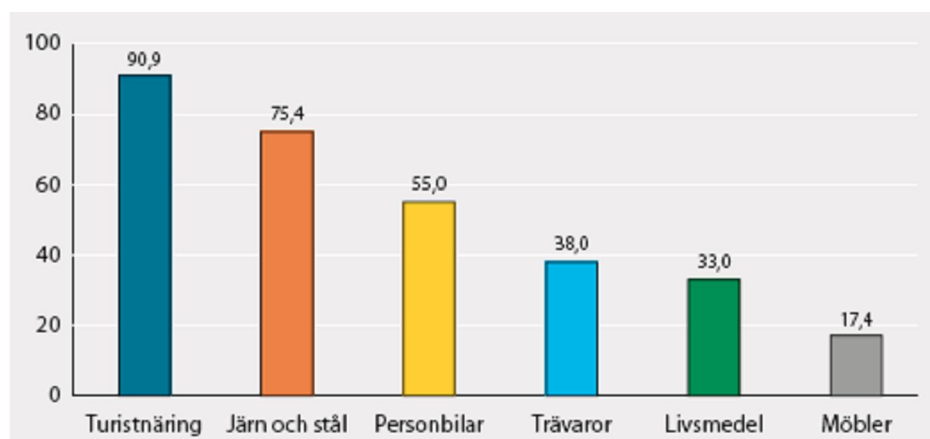
1.1 Besöksnäringens betydelse

”Framtiden finns i besöksnäringen!” (Mats Hulth i SHR 2008)

Besöksnäringen sammansätts av olika branscher så som hotell-, restaurant-, fritids-, kongress-, samt transportbranschen. Den anses vara en av de största branscher i världen där 3 % av den globala arbetskraften är direkt anställd inom övernattningsverksamheten. Dessutom kännetecknas denna bransch av att den fortfarande inte är en mogen marknad (Dittman et al, 2007). Han påpekar att 10,1 % av USA civila arbetskraft är anställd inom besöksnäringen där det produceras 5,8 % av USA BNP 2007.

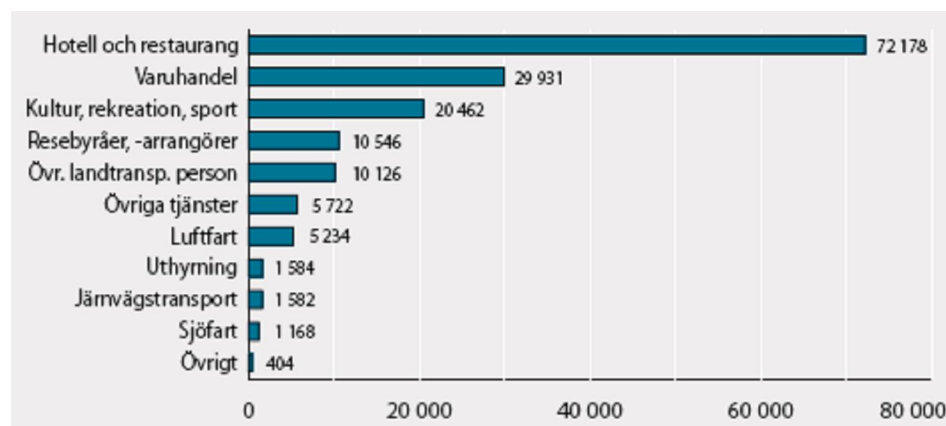
Enligt tillväxtverket/Statiska centralbyrån [SCB] (2009) omsatte besöksnäringen i Sverige 244 miljarder kronor 2008 vilket är en ökning av 6,3 % från året innan. Totalt producerades inom besöksnäringen 2008 2,86 % av Sveriges totala BNP. Mest spenderades inom varuhandel som ansvarade för 39 % av omsättningen. På andra plats följde boende och restaurang med 31 %. På tredje och fjärde plats låg transportsektorn (20 %) respektive konsumtion av rekreation, kultur och sport. Tillväxtverket menar att sist nämnda sektorn är den som växas snabbast.

Medan Sveriges hushålls totala konsumtion mellan 2000 och 2008 har ökat med drygt 30 % i löpande priser, har den privata turistkonsumtionen ökat i samma period med 52 %! Därtill slog turismens exportvärde 2008 alla andra varuområden genom att uppgå till 91 miljarder kronor (se figur 1).



Figur 1 Exportvärde 2008 för några viktiga varuområden. (Tillväxtverket/SCB, 2009)

I Sverige uppgick antalet sysselsatta inom turism 2008 till 158 936 stycken. Det är en ökning med drygt 20 % jämfört med den totala sysselsättningen som bara har ökat med 6 % under samma period. Hotell- och restaurantverksamheten är den bransch där de flesta var anställda (45 %) vilket tydligt visas i figur 2.



Figur 2 Antal sysselsatta inom turism i olika branscher 2008 (Tillväxtverket/SCB, 2009)

1.2 Ekonomistyrning inom hotellverksamheten

Enligt Dittman et al (2007) karakteriseras hotellverksamheten av flera faktorer. För det ena så kräver den höga investeringar i form av byggnader, utrustning med mera vilket resulterar i höga fasta kostnader. För det andra har hotellverksamheten ett kapacitetsproblem på kort sikt. Hotell erbjuder en viss kapacitet som inte snabbt kan ökas. För det tredje så levererar hotell produkter som är förgängliga, det vill säga tjänster. Deras kvalitet skapas många gånger av det personliga mötet mellan kund och anställd, vilket ställer annorlunda krav på medarbetare inom denna bransch än på de inom industrin. Sist nämner författaren de starka variationer i efterfrågan som karaktäristiska. Ovannämnt kapacitetsproblem ställer speciella krav på ekonomistyrningen inom hotellverksamheten vilket leder till att många hotell använder sig av Yield eller Revenue Management som styrningsverktyg (Dittman et al 2007). Principen bakom Yield eller Revenue Management (YM) är att skapa så höga totala intäkter som möjligt.

Tidigare forskning inom hotellverksamheten har fokuserat framförallt på kostnadssidan och på prissättningen med modeller som YM (Dittman et al, 2007). Collier & Gregory (1995 ur Dittman et al, 2007) fokuserade på budgetering och Guilding (2003 ur Dittman et al, 2007) undersöker bland annat konflikter med avseende på agenturer, såsom resebyråer. Sharma (2002 ur Dittman et al, 2007) återupptåg fokuset på budgetering genom att undersöka sambandet mellan storlek, decentralisering, osäkerhet i omvärlden och budgetering. Banker et al (2000a) undersökte ickefinansierad prestationsmätning och presenterade enligt Shields & Shields (2005) två intäktsdrivare: kundens nöjdhet samt incitament för medarbetare. Intäktsdrivarrelaterad forskning inom hotellbranschen har därmed bara skrapat på ytan.

I Sverige har intäktsdrivare undersökts i kläddetaljhandelsbranschen (Nissen et al, 2007 samt Frisk & Olander, 2008) samt i Skandinavien omsättningsmässigt största butik (Johansson & Lindahl Camarda, 2008). Nissen et al (2007) utvecklade teorin genom en undersökning av ovan nämnda intäktsdrivare samt genom att presentera hittills okända intäktsdrivare inom kläddetaljhandelsbranschen. Frisk & Olander

(2008) fortsatte Nissen et als forskning genom att undersöka hur identifierade intäktsdrivare visar sig i företagens ekonomistyrning. Man har även undersökt intäktsdrivare inom livsmedelsdetaljhandelsbranschen (Moricz & Ängsäter, 2008). Andra studier inom ekonomistyrning tillämpade VCM (Value Creation Model) i ett hotell i Göteborg (Jönsson & Ericsson, 2007) samt YM på svenska hotellverksamheten (Götheson & Riman, 2004). Oss veterligen är ingen forskning kring intäktsdrivare inom hotellverksamhet känd.

Shields & Shields presenterar 2005 i sin artikel ”*Revenue drivers: reviewing and extending the accounting literature*” en sammanfattning av intäktsdrivare som har identifierats i tidigare forskning. Horngren et al (2006) definierar intäktsdrivare som en variabel som påverkar intäkter. Det handlar om en faktor som kan förändras av företagen för att främja intäkterna. Intäktsdrivare finns på olika analysnivåer och kan ha olika relationer till intäkterna, vilket har undersökts av Luft & Shields 2003 (ur Shields & Shields, 2005) Relationen beskriver på vilket sätt en intäktsdrivare påverkar intäkterna. En intäktsdrivare kan till exempel vara positiv eller negativ beroende på om den ökar eller minskar intäkten i samband med en ökning eller minskning av intäktsdrivaren. Dessutom kan intäktsdrivare påverka intäkter direkt eller indirekt genom en annan intäktsdrivare. En ytterliggare exempel på relation kan vara att intäktsdrivare kan ha en envägspåverkan på intäkter eller tvåvägspåverkan på intäkter ifall intäkter har en inverkan på intäktsdrivare. Relationen mellan intäktsdrivaren och intäkterna kan ge viktiga kunskaper för ett företag med avseende på dess strategi. Dessutom kan kunskapen kring intäkterna användas inom ramen av YM.

Intäktsdrivare påverkar därmed intäkterna och kunskapen kring intäkterna har inom YM en så stark betydelse för hotellverksamheten då tekniken används att maximera intäkterna. Vet företagen vilka faktorer som påverkar deras intäkter och på vilket sätt så är det lättare för företagen att skapa så höga intäkter som möjligt. Detta är anledningen till att vi har bestämt oss för att analysera intäktsdrivare inom hotellverksamheten. Utifrån alla ovannämnda resonemang anser vi att det finns ett öppet fält för en intressant forskning. De utfallande frågeställningarna presenteras nedan.

1.3 Frågeställning

Materialet presenterat ovan leder till följande frågeställningar:

1. Vilka intäktsdrivare finns inom hotellverksamhet?
2. Vilka är relationerna mellan dessa intäktsdrivare och intäkter?

1.4 Syfte

Ovannämnd diskussion kring intäktsdrivare inom hotellverksamhet visar att det finns en lucka inom forskning att fylla i. Syftet med uppsatsen är att kartlägga och analyserar intäktsdrivare inom hotellbranschen och vilka relationer har intäktsdrivarna till intäkterna.

1.5 Disposition

Vår uppsats följer följande struktur:

Kapitel 1 – inledning. Här presenteras uppsatsens bakgrund samt problemdiskussionen vilket faller ut i uppsatsens syfte och frågeställningar.

Kapitel 2 – teoretisk referensram. I detta kapitel introduceras den till intäktsdrivare relaterade forskning som behövs för vår analys av det valda problemet.

Kapitel 3 – metod. Vi beskriver vårt tillvägagångssätt vid informationsinsamlingen som säkerställer både en hög validitet och en hög reliabilitet av uppsatsen.

Kapitel 4 – resultat. Vi redogör för insamlat material kring av intervjurespondenterna identifierade intäktsdrivare. I detta kapitel beskrivs dessutom vilken relation intäktsdrivare har till intäkter.

Kapitel 5 – analys. Kapitlet är en analys av resultatet där varje intäktsdrivare jämförs mellan intervjuade hotell. I kapitlet jämför vi också presenterade intäktsdrivare med tidigare forskning som gjordes inom besöksnäringen och som omfattar andra branscher utöver hotellbranschen.

Kapitel 6 – slutsats. I detta kapitel drar vi vår slutsats utifrån analysen i kapitel 5. Slutsatsen besvarar både frågeställningar och syftet av uppsatsen. Frågor som uppstår under uppsatsskrivande samt förslag till djupare granskning av ämnet tas upp under vidare forskning.

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel beskriver vi besöksnäringen samt hotellverksamheten samt dess speciella ekonomistyrningsmetod Yield Management. Därefter följer en redogörelse av intäktsdrivare och hur dessa karakteriseras.

2.1 Besöksnäringen

Många branscher är involverade inom besöksnäringen. Cooper et al (2008) påpekar att United Nations World Tourism Organisation (UNWTO) gjorde 1994 en indelning genom att använda sig av International Standard Industrial Classification (ISIC). I denna lista (se nedan ett utdrag) nämns vilka branscher som är helt kopplade till besöksnäringen och vilka som är delvis kopplade.

ISIC område	Koppling ¹	Exempel
Byggbranschen	H	Hotell, Transportmöjligheter
Parti-, Detaljhandel	D H	Mat, Kläder, Transportmedel Souvenir
Restaurant, Hotell	H D	Hotell, Camping Fast Food, Mat
Transport, Lager, Kommunikation	D H	Kommunala transportmedel Flyglinjer, Long-distans busslinjer
Finansiella mellanhänder	D H	Valuta utbyte, Kreditkort Reseförsäkringar

Tabell 1 Utdrag av UNWTO indelning av besöksnäringen (Cooper et al, 2008)

Flera författare påpekar att denna näring karakteriseras av att vara ett samarbete mellan olika leverantörer. En resa består oftast av flera olika moment såsom restaurangbesök, resande i sig, övernattningen, med mera. Det är därmed hela paketet som kunden granskar och kvaliteten och uppfattningen av helheten präglas av varje enskild del. Om till exempel tåget är försenat och kunden blir missnöjd, har det direkta konsekvenser på hotellet som måste jobba mycket hårdare att få kunden nöjd (Seaton & Bennet, 1996, Aronsson et al, 1996, Weaver & Lawton, 2002).

¹ D = delvis kopplat, H = hela verksamheten går ut på besöksnäringen.

2.2 Hotellverksamhetens särdrag

Som nämnts i avsnittet ovan består besöksnäringen av olika verksamheter där bland annat hotellverksamheten är en av dem. Law (2002) delar in hotellmarknaden i fyra segment: Affärsresenärer, konferens, turist och andra. Han menar att det finns skillnader för hotell beroende på om de ligger i städer eller utanför. Dessa skillnader avser exempelvis högre kostnader för personal för stadshotellen och att hotellen utanför städer är mycket mer beroende på segmentet turist. Branschen karakteriseras av fyra faktorer: höga fasta kostnader, starka svängningar i efterfrågan, kapacitetsproblem samt att den producerar tjänster (Dittman et al, 2007). Dessa särdrag förklaras närmare nedan.

Tjänster

Hotell producerar tjänster som beskrivs av flera faktorer. För det första så är en tjänst något immateriellt. Detta betyder att man inte kan värdera tjänsten innan man konsumerar den. För det andra är tjänster ingen sak men beskrivs som en process eller en aktivitet, vilket resulterar i att man inte kan lagra den. För det tredje så produceras tjänster samtidigt som den konsumeras. Det vill säga att man inte kan producera tjänsten innan kunden nyttjar den (Grönroos, 1984). Senare litteratur ser ett ytterligare särdrag av tjänster, nämligen att kunden deltar i produktionen av tjänsten (Grönroos, 2008, Weaver & Lawton, 2002). Detta betyder att tjänstens kvalitet avgörs genom de interaktioner som sker mellan kund och medarbetare (Dahlström, 2002).

Då tjänster är heterogena skiljer det upplevda värdet sig åt mellan kunderna. Detta betyder även att tjänster är svårt att hålla enhetliga då kunderna och personalen inte har samma förutsättningar. Som en annan aspekt nämns att man inte kan överföra ägandeskapet på grund av att tjänster är immateriella (Grönroos, 2008). Seaton & Bennett (1996) påpekar att tjänsternas immateriella karaktär medför att de inte kan förflyttas och visas till andra. Författarna betonar att hur tjänsten uppfattas beror på kundens förväntningar.

Tjänsteproduktionen kräver en hög personaldensitet och idag anses kompetent personal som en resurs som ska ge konkurrensfördelar (Grant, 2008, Normann, 1992). Seaton & Bennet (1996) ger den personliga servicen, där de inkluderar personalens kunskap, den största betydelsen inom kundservice. Vissa tjänsteföretag som flygbolag har insett att kundens uppfattning kring tjänsten beror på den situationen i vilken kunden och personalen möts. Därför satsar dessa företag mycket på utbildningar där personalen får lära sig interaktiva färdigheter (Normann, 1992). Grönroos (2008) poängterar att det är medarbetarnas utbildning som bidrar till en hög service då de måste ha kunskap kring hur man hanterar kunderna, deras behov samt klagomål. Han menar att den så kallade interna marknadsföringen avgör hur kunden upplever tjänstens kvalitet. Dessutom ger medarbetarens kunskap honom grunden till att hantera situationer på rätt sätt och därmed att fatta rätt beslut (Grönroos, 2008). Interaktiva färdigheter eller så kallad emotionell kunskap ansvarar för hur kundens behov uppfattas och tillfredsställs. Personal med rätt kunskap på emotionell nivå utgör därmed en grundläggande resurs för hotellen (Tsai, 2009). Bryant et al (2004) visar i deras undersökning, som bland andra innehåller hotell, att det finns samband mellan medarbetarnas kunskap och intäkt. Även om personalens kunskap värderas högt påpekar Dittman et al (2007) samt Björnelid (1995) dock att den större delen av personalen i ett hotell består av

outbildade med låg lön. Law (2002) stödjer detta resonemang och tilläger att det oftast handlar om kvinnor.

Höga fasta kostnader

Byggnaden samt inventarier inom hotellverksamheten är kapitalintensivt. Dessutom innebär dessa anläggningstillgångar att kapitalet är bunden över en mycket lång tid och inte kan frigöras genom att säljas av så som det är möjligt inom tillverkningsindustrin. Ett annat problem är att branschen inte kan välja sina placeringar utifrån en kostnadsvinkel. Tillverkningsindustrin kan lägga sina produktionsenheter i så kallade lågkostnadsländer medan hotell måste byggas där efterfrågan finns (Dittman et al, 2007, Weaver & Lawton, 2002).

Som tidigare nämnt kännetecknas tjänster av att vara icke förflyttbar och att de konsumeras samtidigt som den produceras (Aronsson et al, 1996, Weaver & Lawton, 2002). I samband med de höga fasta kostnaderna betyder det att varje tomt rum innebär en direkt minskning av vinsten. Det blir därför mycket viktigt att ett hotell har en hög beläggningsgrad. (Weaver & Lawton, 2002)

Svängningar i efterfrågan

Dittman et al (2007) menar att hotellverksamheten karakteriseras av stora svängningar i efterfrågan. Svängningar uppstår under dagen där exempelvis en hög efterfråga av tjänster från receptionen sker på morgonen (Weaver & Lawton, 2002) Under veckan finns det svängningar beroende på kundsegmentet. Affärsresenärer stannar framförallt från måndag till fredag vilket betyder en minskad efterfrågan under helgen från detta segment (Dittman et al, 2007). Det finns även svängningar som är säsongsberoende, där hotell som fokuserar på affärsresenärer känner av en minskning i efterfrågan under sommaren (Weaver & Lawton, 2002). Efterfrågesvängningar innebär att hotell ofta jobbar mycket med pris och har speciella erbjudande när efterfrågan är låg (till exempel helgpaket) (Dittman et al, 2007). Law (2002) påpekar dock att det är hotell i städer som inte känner av några svängningar i efterfrågan som är säsongsberoende. Han menar att det inte är efterfrågan i sig som förändras men marknadssegmentet bakom efterfrågan. Enligt honom så minskar inte efterfrågan i somras men det är inte längre affärsresenärer som bokar utan turister.

Kapacitetsproblem

Hotell kännetecknas av att de är begränsat till en viss kapacitet, nämligen själva byggnaden. Hotell kan inte ändra denna kapacitet på samma sätt som det till exempel är möjligt inom tillverkning. Vid högsäsong finns det inte möjlighet att skapa fler hotellrum eller outsourca vilket också innebär att dessa hotellrum står tomma när efterfrågan är låg. Dittman et al (2007) påpekar att det är mycket svårt för hotell att förändra sin kapacitet på kort sikt. Författarna tar upp som exempel att ett hotell i New York bara kan öka sin kapacitet genom tillbyggnad av ytterligare etager, vilket är dyrt, långsamt och inte helt lätt (Dittman et al, 2007).

Hotell erbjuder en tjänst som inte kan lagras och där konceptet med att ha kunderna på lager inte alltid är genomförbart. Konceptet används exempelvis inom restaurangverksamhet, där man skapar väntelistor eller sätter kunden i baren tills ett bord blir ledigt. För hotellgästerna är detta inte möjligt då man inte hyr ut ett rum flera gånger under en mycket begränsat tid (en dag). Kapacitetsplaneringen är därför av stor betydelse inom verksamheten (Aronsson et al, 1996).

Inom hotellverksamheten mäter man kapacitetsutnyttjandet med den så kallade beläggingsgrad. Beläggingsgraden beräknas genom: (belagda hotellrum/disponibla hotellrum) * 100 (SHR, 2009a).

2.3 Hotellverksamhet i Sverige

En möjlighet att mäta hotellens kapacitet är genom disponibla rum. I Sverige finns det enligt siffror från år 2008 totalt 2 023 hotell. Dessa hotell har en kapacitet av 35 464 593 stycken hotellrum. Siffrorna för 2007 var 1 936 hotell samt 34 665 434 hotellrum. Detta innebär en ökning med 4,5 % i antal hotell och med 2,3 % i antal hotellrum. I Göteborg området finns det 59 hotell, vilket betyder ingen förändring sedan 2007, samt 2 574 853 hotellrum, en ökning med 2,4 % jämfört med 2007². Inom Göteborg fanns det 2008 en beläggingsgrad av 66 % vilket är en minskning med 1 % jämfört med året innan. Det är dock en ökning med 6 % sedan 2004 (SHR, 2009).

Hotellens storlek kan också beskrivas genom antal bäddar. Med 1. Januari 2007 fanns det i Sverige totalt 1 061 hotell³ med 0-99 bäddar, 317 med 100 -199 bäddar samt 267 med 200 och över. I Göteborg beskrevs situationen vid samma tidpunkt som följande: 0-99: 21, 100-199: 22 samt 200 och över: 14. Här ingår ej hela Göteborgsregionen (USK, 2009).

De största företagen listade efter omsättning inom hotellverksamhet i Sverige för 2008 är så kallade kedjehotell med en mycket starkt varumärket: Scandic Hotels⁴, Choice Hotels Sweden samt Elite⁵ Hotels (Hirsch et al, 2009).

2.4 Yield Management

Yield Management som också är känt under namnen Revenue Management och Perishable Inventory Control (Subramanian et al, 1999) har sitt ursprung i flygindustri. Begreppet kom först till användning på 70-talet i samband med avreglering av den amerikanska flygindustrin. En nyetablerat flygbolag, People's Express, började då erbjuda sina kunder lågprisbiljetter för lite mindre bekvämligheter. För att kunna konkurrera med People's Express erbjudande bestämde sig två andra flygbolag, American och United, för att sänka priser på ett antal platser samt att behålla resten av platserna till ett högre pris. Denna strategi ledde till att flygbolagen kunde locka till sig de pris-känsliga kunderna samt bibehålla kunderna som är villiga att betala högre pris för sina biljetter. Ordet 'yield' refererade då till "profit per available seat mile".

Kimes (2002) beskriver Yield Management som en metod som hanterar kapacitetens lönsamhet genom att sälja rätt produkt till en rätt typ av kunder, vid rätt tidpunkt till rätt pris. Kimes menar också att Yield management visar hur man ska allokera kapacitet till den tillgängliga efterfrågan för att kunna maximera lönsamhet eller intäkter. Belobaba (1989) i sina studier kring flygindustri definierar Yield Management som en funktion av två saker; ett pris som ett flygbolag sätter för olika servicemöjligheter och antalet sittplatser sålda för varje pris.

² Antal hotell är här ett genomsnitt av öppna hotell under året. Antal hotellrum avser de disponibla rum i regionen.

³ I statistiken ingår bara hotell med minst 40 bäddar.

⁴ Inklusiv franchise med mera

⁵ Inklusiv Bishops Arms

Det är viktigt att företag inte bara fokuserar på att reducera priser, menar Reichheld & Sasser (1990). Författarna menar att genom att kunna erbjuda olika priser till olika kundgrupper stimulerar man efterfrågan på marknaden. När efterfråga på produkter är hög borde företaget därmed hålla höga priser för produkten för att kunna generera bra intäkter. Å andra sidan när efterfrågan är låg borde företaget koncentrera sig på att attrahera kunder genom att sänka priserna på produkter, påpekar författarna.

Weatherford & Bodily (1992) kom fram till dessa tre karaktäristiska förutsättningar genom att analysera användning av Yield Management modellen;

- Det finns en dag där en produkt eller tjänst är tillgänglig, därefter är produkten eller tjänsten inte tillgänglig eller gammal.
- Fast kostnad för en enhet uppstår.
- Det finns möjlighet för att nå priskänsliga kunders grupp.

Syftet med Revenue Management inom hotellbranschen är att maximera intäkter. Detta kan exempelvis ske genom att öka pris för rummen då efterfrågan är större än utbudet samt maximera beläggningen när utbud är större än efterfrågan, även om det sker på bekostnad av det genomsnittliga rumpriset (Jones & Hamilton, 1992). Jauncey et al (1995) beskriver Yield Management inom hotellverksamhet som ”best fit” definition som innebär:

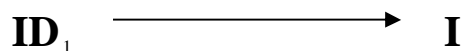
“An integrated, continuous and systematic approach to maximizing room revenue through the manipulation of room rates in response to forecasted patterns of demand.”

Författarna menar att genom att ha förståelse för relationen mellan utbud och efterfrågan kan man fastställa rätt pris och på så sätt maximera företagets intäkter.

Faktorerna som kapacitet, pris, försäljning, marknadsföring, kunder och human resource management har en direkt eller indirekt påverkan på intäkter. Detta gör att de är kopplade till Yield Management, menar Göthesson & Riman (2004) Förvaltning av kapacitet är ett viktigt verktyg i YM då den handlar om hur man ska fördela rum med avseende på efterfrågan. Genom priset kan man påverka efterfrågan då lägre pris på hotellrum kan öka efterfrågan. Göthesson & Riman (2004) menar vidare att prisskillnader kan generera stora intäkter för företaget men det kväver stor kännedom av kundernas behov och vad de är villiga att betala. Försäljning och marknadsföring har stor betydelse för att ha insyn i efterfrågan från olika kundsegment. De faktorerna är viktiga för ett effektivt YM samt för att bygga goda relationer med sina kunder. Goda relationer med kunder är betydelsefulla då det är billigare för företag att behålla befintliga kunder än att skaffa nya. Vidare menas att anställda spelar stor roll i ett effektivt genomförande av Yield Management då det är de i första hand som påverkar kunder och företagets lönsamhet allmänt.

2.5 Definition

Horngren et al (2006) definierar intäktsdrivare som en variabel som påverkar intäkter. Betäckningen ID står för intäktsdrivare och I för intäkter.



Figur 3 Intäktsdrivarens relation till intäkter

2.6 Relation mellan intäktsdrivare och intäkter

För att få bättre förståelse för hur intäktsdrivaren påverkar intäkterna presenterar vi nedan vilka relationer som uppstår mellan dem. Shields & Shields (2005) vars artikel baseras på tidigare forskning kring intäktsdrivare beskriver åtta relationer som uppstår mellan intäktsdrivare och intäkter.

Analysnivå

Shields & Shields (2005) redovisar i sin artikel fyra analysnivåer: kund-, produkt-, organisations- och branschnivå. Intäktsdrivare på kundnivå anses vara kundernas attribut som skiljs åt mellan kunderna och som påverkar intäkter. Exempel på intäktsdrivare kan då vara kundernas grad av utbildning, preferenser, hälsa medans intäkter är för varje kund. Intäktsdrivare på produktnivå innebär att man jämför produkter med avseende på deras attribut, exempelvis produkternas egenskaper så som pris, kvalité eller funktionalitet. Intäktsdrivaren på organisationsnivå (se bilaga 1) handlar om hur man jämför organisationer med avseende på hur de utnyttjar sina resurser på ett effektivt sätt samt hur anställdas handlingar påverkar intäkter. Intäktsdrivare på branschnivå är de faktorerna inom en bransch som påverkar konkurrenskraften samt pris och försäljningsvolym av produkter inom industrin. Intäktsdrivarna på branschnivå lyckades dock inte identifieras av Shields & Shields (2005).

Värdeinverkan

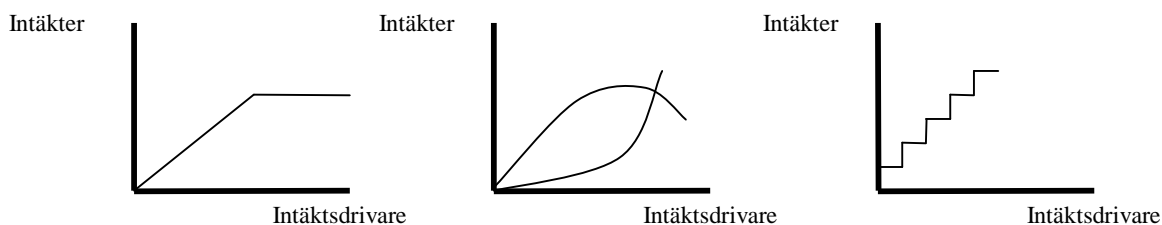
Med värdeinverkan menas det att intäktsdrivare kan ha positiv eller negativ inverkan på intäkter. Illustrationen visar vilken värdeinverkan den oberoende variabeln (ID_1) kan ha på den beroende variabeln (I). En heldragen linje visar att relationen mellan variablerna är positiv. En streckad linje visar å andra sidan att relationen mellan variablerna är negativ.



Figur 4 Positiv och negativ värdeinverkan på intäkter

Linjäritet

Intäktsdrivare kan påverka intäkter linjärt, kurvlinjärt eller inom intervaller. Linjär påverkan innebär att intäktsdrivarens effekt på intäkter är konstant. Kurvlinjär påverkan innebär att effekten av intäktsdrivaren ökar eller minskar vid ökade värden. Relationen mellan intäktsdrivare och intäkter kan dessutom variera stegvis, det vill säga att de varierar i vissa intervaller.



Figur 5 Linjär, kurvlinjär och intervallrelation mellan intäktsdrivare och intäkter

Additivitet

Relation mellan intäktsdrivare och intäkter kan vara additiv eller interaktiv. Additivitet betyder att effekten på intäkter inte påverkas av värdet av en annan variabel. Interaktivitet innebär att effekten på intäkter är beroende av en annan variabel. På den första bilden visar pillarnas additivitet som innebär att effekten av ID_1 på I inte är beroende av värden av annan variabeln ID_2 . Bilden bredvid visar att effekten av variabeln ID_1 på I är beroende av värde av ID_2 . Detsamma gäller effekten av variabeln ID_2 på I som är beroende av variabel ID_1 .



Figur 6 Additiv (vänster) och interaktiv (höger) relation mellan ID och I

Direkthet

Vissa intäktsdrivare har en direkt påverkan på intäkter medan andra påverkar intäkterna indirekt. Modellen visar hur variabeln ID_1 påverkar variabeln I genom att först påverka variabeln ID_2 och ID_2 i sin tur har effekt på I .



Figur 7 Direkt (vänster) och indirekt (höger) påverkan mellan ID och I

Riktning

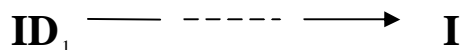
Intäktsdrivare kan påverka intäkter envägs (intäktsdrivare påverkar intäkter men intäkter påverkar inte intäktsdrivare) eller tvåvägs (intäktsdrivare påverkar intäkter och intäkter påverkar intäktsdrivare). Nedanstående illustration visar relationen mellan variablerna som är en tvåvägspåverkan, det vill säga att variabel ID_1 påverkar ID_2 samt som variabel ID_2 påverkar ID_1 . Variabel ID_2 står i det fallet för intäkter det vill säga variabel I .



Figur 8 Envägspåverkan (vänster) och tvåvägspåverkan (höger)

Duration

Definierar hur länge effekten av intäktsdrivare håller i sig på intäkter.



Figur 9 Durationen av effekten på intäkter

Timing

Intäktsdrivare kan ha effekt på intäkter inom samma rapporterings- och mätperiod eller så kan det uppstå en tidsfördröjning så effekterna syns i framtiden.



Figur 10 Samtidig variabelsamverkan (vänster) samt tidsfördröjning (höger)

3 Metod

Detta kapitel beskriver uppsatsens metod. Vi redogör vilka steg vi har tagit och vilka val vi har gjort när vi har samlat in och analyserat material för att både uppnår vårt syfte och att främja en hög validitet samt reliabilitet.

3.1 Avgränsning

Då vi har bestämt oss för att använda intervjuer som datainsamlingsmetod, avgränsar vi oss lokalt från andra städer än Göteborg. Detta då genomförandet blir enklare och mindre tidskrävande på grund av bortfallet av eventuella resor.

Vår uppsats ämnar åt att öka kunskapen kring intäktsdrivare inom hotellverksamheten. Vi jämför därför olika organisationer inom denna verksamhet och undersöker därmed intäktsdrivare på organisationsnivå. Detta har underlättat även jämförelsen med tidigare uppsatser som nästan uteslutande diskuterade intäktsdrivare på denna nivå. Vi avgränsar oss därmed från att analysera intäktsdrivare från andra analysnivåer.

3.2 Val av datainsamlingsmetod

Ett av uppsatsens huvudsyfte är att undersöka vilka intäktsdrivare som kan identifieras inom hotellverksamheten. För att kunna genomföra en undersökning krävs det insamling av relevant information. Det finns två generella metoder för undersökning; kvalitativ och kvantitativ metod. Genom den kvantitativa metoden undersöker man flera enheter med avseende på att hitta något gemensamt eller genomsnittligt. Denna metod, som också kallas för breda studier, ger oftast lite information men från många källor. Den kvalitativa metoden innebär djupa studier från färre antal enheter för att få allt djupare information inom ämnet.

Vi har bestämt oss för att använda den kvalitativa datainsamlingsmetoden i form av intervjuer. Anledningen till detta är att vi vill få bättre möjligheter till att samla in kunskaper som beskriver den härskande situationen inom hotellverksamheten. Intervjuerna genomförs med tre personliga intervjuer och baseras på en intervjumall med semistrukturerade frågor (se bilaga 2). Semistrukturerade frågor innebär att det finns få svarsalternativ och varje intervjurespondent får möjlighet att uttala sig fritt.

3.3 Urval av hotell och respondenterna

Hotell

Med så få antal intervjuer är vi medvetna om att vi inte kan generalisera de slutsatserna vi kommer fram till. Vi tycker däremot att det är viktigt att få se olika synvinklar och se om det finns spridning i respondenternas svar. Det första kriteriet för urval har varit hotellens storlek i form av antal rum för att få variation av intervjuade objekt. De intervjuade hotellen skiljer i storlek från den största med 260 rum till den minsta med 48. Detta då vi anser att storleken av hotellen har betydelse för hur företagen jobbar med ekonomistyrning inom dessa. Vid urval av hotellen har vi dessutom tittat på vilket kundsegment utvalda hotell riktar sig mot samt vilka ägarförhållanden de har. An-

ledningen till det var för att undersöka om det finns några skillnader på intäktsdrivar-
nas betydelse med avseende på ovannämnda faktorer. De studerade hotellen beskrivs
närmare nedan.

Novotel Göteborg befinner sig i utkanten av Göteborg direkt bredvid den berömda
restaurangen Sjömagasinet. Det tar ungefär 10 minuter med bil för att nå stans mitt.
Hotellet erbjuder 151 rum samt restaurang och möteslokaler. Dessutom finns det lä-
genheter att hyra. Novotel Göteborg är ett franchise hotell till Accorhotel. I Sverige
finns det inte flera Novotel hotell. Novotel Göteborg riktar sig huvudsakligen åt före-
tagssegmentet. Inom detta segment har man både konferens-/mötesresenärer samt af-
färsresenärer. Det sistnämnda utgörs mest av avtalskunder. 50 % av dessa resenärer
kommer från utlandet och stannar därför ungefär en vecka. Privatresenärer utgör 30 %
av hotellets kunder. Hotellet har en restaurang, vilken har en upptagningsandel⁶ av 35
%, vilket enligt Jerker Dellblad beror på hotellets lokalisering. På helgen och somma-
ren är det främst privata resenärer som bokar och Jerker Dellblad menar att sväng-
ningar i efterfrågan uppstår under veckan där söndagen anses vara svag. Man erbjuder
vissa allmänna paket såsom Lisebergspaketet och Göteborgspasset samt egna paket
med julbord, nyår med mera.

Quality Hotel 11 och Eriksberghallen är lokaliserat i Eriksberg som är en stadsdel lite
utanför Göteborgs center, som snabbt nås via Älven. Man erbjuder 260 rum, konfe-
renslokaler samt Eriksberghallen som tar 2000 personer. Hotellet ingår i Choice Ho-
tels Scandinavia AB. Detta bolag är i sin tur del av Choice Hotels International vilket
är en av världens största hotellkedjor. Quality Hotel 11 och Eriksberghallens affärsin-
riktning fokuserar på affärsresenärer med stora avtal, bland annat med Volvo. Man
jobbar även inom konferens och evenemang där man enligt Richard Fredriksson har
en konkurrensfördel med Eriksberghallen. Under sommaren och på helgen riktar man
sig mot privata resenärer. Hotellet har en restaurang som serverar ungefär 300 luncher
från måndag till fredag. Här är konferensgäster eller andra förbeställningar inte inklu-
derade. Under helgen har man egna paket såsom Spa- eller Shoppingspaket samt all-
männa paket som Lisebergspaketet. Dessa ska locka de privata gästerna

Hotel Vasa ligger i centrum av Göteborg nära handelshögskolan och erbjuder 48 rum
samt en konferenslokal för upp till 30 personer. Hotellet har främst större avtalskun-
der (till exempel Göteborgs universitet) som bokare och i genomsnitt stannar gästen
två till tre nätter. Hotel Vasa koncentrerar sig på att ge personlig service med en fa-
miljär känsla. Efter ombyggnationen där man installerade jacuzzi i två rum har man
fått en ny slags gäster, nämligen bröllospar. Det finns inga paketerbudanden förut-
om Lisebergspaketet. Hotellet ägs inte av någon kedja men är med i Svensk logi, som
är ett bokningssystem, samt Göteborgsföreningen, där 33 hotell ingår.

Respondenten

Då uppsatsen bygger på genomförda intervjuer har vi varit mycket försiktiga kring
valet av respondenterna. Med respondenterna betecknas enligt Holme & Solvang
(1997) intervjupartner som själva är involverade i materialet. Detta har varit vårt för-
sta krav mot de intervjuade personerna. Andersen (1998) påpekar att man bör tala
med personer i ledande befattning när man undersöker organisationer. Detta har blivit

⁶ Upptagningsandelen är andelen av hotellgäster som äter i restaurangen.

vårt andra krav på respondenterna. För att ge läsaren en tydlig bild av respondentens kunskap och befattning finns det en beskrivning av respektive respondent nedan.

Jerker Dellblad är Novotel Göteborgs direktör sedan 1990. Hans karriär inom hotellverksamheten började redan innan civilekonomstudierna då han var reseledare. Efter studierna följde ett trainee-program inom samma bransch. Innan Jerker Dellblad blev Novotels direktör var han VD för en ny hotellkedja inom lågprissektorn.

Richard Fredriksson är sedan ett år tillbaka VD för Quality Hotel 11 och Eriksberghallen. Innan dess innehade han samma position i 3,5 år hos hotell Panorama i Göteborg. Han har arbetat inom Choice koncernen i nästan 10 år och har totalt ungefär 20 års branscherfarenhet. I grund och botten är Richard Fredriksson lärare.

Kjell Simberg har efter studier vid Handelshögskolan i Göteborg jobbat inom industrin. Han var minoritetsägare av en fabrik som producerade delar för fordonsindustri. I samband med att fabriken skulle flyttas till ett annat land bestämde Kjell Simberg sig för att sälja sina andelar och köpa ett hotell. Det blev Hotel Vasa, vilket ägs av makarna Simberg sedan tolv år tillbaka.

3.4 Utarbetningar av frågeformuläret, förberedning av intervjuerna och datainsamling

Efter studiet av det sekundära materialet har vi kommit fram till vilken exakt information vi efterlyser. Det har varit ett hjälpmedel vid sammanställning av frågeformuläret samt vid förberedning av intervjuerna.

Genomförande av intervjuer

Vi har genomfört personliga intervjuer med representanter från de tre hotellen. Innan de personliga intervjuerna har vi skickat frågeformuläret till respektive respondenten, där vi förklarade innebörden av intäktsdrivare samt vilken information vi är intresserade av. Frågeformuläret innehöll en lista på intäktsdrivare som identifierades på organisationsnivå för olika branscher av Shields & Shields (2005). Detta tillvägagångssätt innebär att respondenterna har varit väl förberedda inför mötet. Intervjuerna själva har varit av ostrukturerad karaktär vilket betyder en semistrukturerad intervju i form av diskussion med hjälp av en intervjuguide (Lekvall & Wahlbin, 2001). Frågeformuläret innehåller redan angivna intäktsdrivare som kan vara inskränkande för respondenterna då deras tankesätt fokuserats endast kring de beskrivna intäktsdrivarna. Å andra sidan tycker vi att det vore svårare för respondenterna att bestämma själva vilka intäktsdrivare som kan identifieras inom hotellverksamheten. För att motarbeta detta dilemma bad vi respondenterna att försöka identifiera andra intäktsdrivare utöver de som står på frågeformuläret.

Intervjun har börjats med att återigen förklara vad intäktsdrivare är, därefter gick respondenterna igenom varje intäktsdrivare för att kunna identifiera de intäktsdrivare som syns i just deras verksamhet. Detta har lett till en diskussion där vi har säkerställt att respondenterna förklarar på vilket sätt intäktsdrivaren visar sig i verksamheten. Vi har dessutom efterfrågat praktiska exempel på respektive intäktsdrivare samt vilka relationer respektive intäktsdrivare har till intäkter. Vi har därmed använt oss av breda frågeställningar kring ämnet samt förberedda följdfrågor. Följdfrågorna har ställts när respondenten inte har svarat tillräckligt djupt på de breda frågorna.

Intervjuerna har genomförts på respektive hotell och spelats in med bandspelare med respondenternas medgivande. Efter intervjun har respondenterna fått möjlighet att ta upp områden de anser att vara relevanta till ämnet.

Även om vi har ställt följdfrågor så har våra respondenter inte kunnat, eller vilat, ge information kring vissa relationer av intäktsdrivare till intäkterna. I dessa fall presenteras inga uppgifter kring relationen i resultatet.

4 Resultat

Kapitlet är strukturerat så att de identifierade intäktsdrivarna presenteras under samma rubrik efter hur de är relaterade till andra faktorer. När hotellen inte ger svar på en viss relation nämns den inte i texten En intäkt anses ha skett när en bokning genomförts.

4.1 Intäktsdrivare relaterade till kunden

4.1.1 Kundlojalitet

Denna faktor är mycket viktig inom hotellverksamhet och därmed även för Novotel Göteborg. Hotellet riktar sig mot företagskunder där den återvändande gästen är nyckelfaktorn. Det finns bonusprogram inom koncernen men då hotellet är den enda av verksamheten Novotel i Sverige har den mindre betydelse för själva bokningen. Då kundlojalitet är knuten till kundtillfredsställelse erbjuder man en lokal kundklubb för sina främsta avtalskunder. Kundklubben organiserar speciella evenemang där man ämnar göra kunden ännu nöjdare och därmed lojal. Även för Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) är kundlojalitet viktigt med avseende på både kedja och enskilt hotell. För att kunna bygga upp kundlojaliteten inom kedjan erbjuder Hotell 11 sina kunder möjlighet att ingå i lojalitetsklubben Choice club. Choice club vänder sig mot alla resenärer och ger tillgång till olika erbjudanden, samt ger möjlighet att samla bonuspoäng som man kan ta ut i form av gratisnätter inom Choice-hotell. För Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen är kundlojaliteten extra viktigt då man har många avtalskunder. Detta betyder att i fall något går snett är det inte bara en kund som man förlorar men ett helt avtal där oftast övernattningar, konferenser med mera är inkluderade. Därtill innebär mindre lojala kunder att ryktet blir sämre och därmed att bokningar av potentiella kunder kan vara i fara. Kundlojaliteten påverkas mycket starkt av kundens tillfredsställelse. Då man främst har avtalskunder hos Hotel Vasa är kundlojaliteten mycket viktigt för hotellet. Lojaliteten påverkas av många faktorer men främst av kundtillfredsställelse. Man jobbar med bonusprogram genom Svenska logi, där kunden erbjuds en gratisnatt efter ett visst antal bokningar genom sidan vilket medför lojalare affärsresenärer. Dessutom finns det möjligheter till att alltid kunna erbjuda sina avtalskunder boende trots stor efterfrågan på rum vilket bidrar till starkare relation mellan kunder och hotell. Kjell Simberg menar dessutom att lojala kunder är mindre priskänsliga. Detta visas hos bland annat avtalskunder som är villiga att betala ett fast pris som till och med kan vara högre än ordinarie pris.

Värdeinverkan

Intervjurespondenterna har varit överrens om att kundlojalitet påverkar intäkter på ett positivt sätt. Lojala kunder kommer tillbaka till samma hotell, det vill säga att de väljer ett hotell inför annat hotell. Ökning i kundlojalitet innebär då ökning i intäkterna. Respondenterna anser att kundlojalitet har en positiv påverkan på intäkterna.

Linjäritet

Bättre kundlojalitet förbättrar intäkterna inom hotellverksamhet. Vi lyckade dock inte att identifiera något maxvärde för den variabel utöver vilken sambandet mellan kundlojalitet och intäkter är avtagande. Relationen mellan de två är linjär.

Additivitet

Kundtillfredsställelse är en avgörande faktor för kundlojalitet, menar Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen). Anledningen till att gästerna kommer tillbaka samt att företagen tecknar avtal med hotellet är att de trivs och litar på hotellet. Kunderna som har fått bra bemötande, bra service och god mat är mer benägna till att komma tillbaka. Graden på hur kunden blir nöjd påverkar dens vilja till att återkomma och därmed vara lojala kunder till hotellet. Med detta resonemang är kundlojalitets påverkan på intäkter beroende av kundtillfredsställelse och det innebär att kundlojalitets relation på intäkter är interaktivt.

Direkthet

Återkommande besök som skapas genom lojala kunder genererar intäkter, därför anser vi att lojalitet hos kunder har en direkt påverkan på intäkterna. Däremot kan kundlojalitet verka genom pris då avtalskunder är villiga att betala mera för tjänster. Kundlojalitet kan påverka intäkter på ett indirekt sätt, det vill säga genom priset.

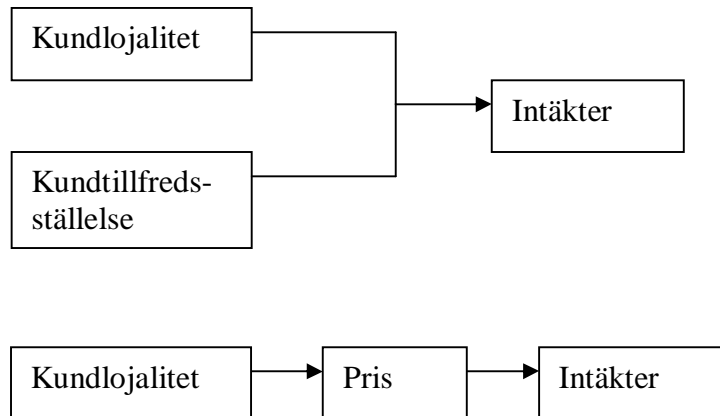
Timing

Kundlojalitet har en direkt påverka på bokning, därför syns effekterna av denna variabel på intäkter med en gång.

Riktning

Minskade intäkter kan påverka medarbetarnas tillfredsställelse negativt då detta kan innebära att man behöver minska på antalet anställda. Denna situation kan skapa en rädsla hos medarbetarna att få sparken eller dålig stämning efter att ha förlorat en arbetskamrat, menar Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen).

Vi har tidigare i avsnittet resonerat att det finns en koppling mellan kundtillfredsställelse och anställdas nöjdhet. Anställdas missnöjdhet kan i så fall leda till att levererad service blir sämre, vilket i sin tur kan påverka kundnöjdhet negativt. Kunder som inte är glada och tillfredsställda kommer inte tillbaka. Vi kan se det omvänt också. Ökande intäkter ger möjlighet till att anställa fler människor, dessutom kan befintliga anställda känna sig säkra på att få behålla sina jobb. Detta kan skapa en bra atmosfär mellan anställda och många glada och positiva anställda kan leverera bättre och snabbare service. På det sättet skapas en förutsättning för nöjda kunder och för lojala kunder. Relationen mellan kundlojalitet och intäkter är av tvåvägspåverkan.



Figur 11 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kundlojalitet

4.1.2 Kundtillfredsställelse

Kundtillfredsställelse påverkas av många faktorer menar Novotel Göteborg. Det finns vissa grundläggande krav kunden har för ett hotell såsom renhet och en bra säng. Jerker Dellblad poängterar att denna faktor bara till viss mån påverkas av servicenivån. Det vill säga att service kan ha en positiv påverkan på faktorn men bara till en viss nivå. Har man nått denna nivå utgör service inte längre någon påverkan. Kundtillfredsställelse har betydelse på kundens återkommande bokning och sätter sina spår långt efter besöket. Som nämnts tidigare påverkar faktorn huruvida gästerna återkommer enligt Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen). Tillfredsställelse påverkas själva av ett flertal saker. Utgångspunkten är kundens förväntning. Huruvida den uppfylls bestämmer över hur nöjd kunden är. Därför är det viktigt att skapa den rätta förväntningen hos kunden, som kan uppfyllas av personalen och tjänsten. Rickard Fredriksson menar att det är bättre att kunden har lägre förväntningar inför besök då detta skapar en möjlighet till att positivt överraska den än kunden som har för stora förväntningar. Utöver förväntningen är personalen avgörande för kundtillfredsställelse. Med den rätta motivationen och kunskapen är personalen den faktorn som aktivt kan påverka kundens nöjdhet. För Hotel Vasa är nöjda kunder lojala kunder och det är mycket viktigt för hotellet att kunden lämnar det med ett leende på läppen. Därför är det mycket viktigt att oavsett vad som händer kunna hantera situation på sådant sätt att kunden blir nöjd. Kundtillfredsställelse påverkas starkt av medarbetarna. Deras skicklighet och motivation är avgörande för hur kunden behandlas. De är extra viktigt för ett hotell som koncentrerar sig på personligt service.

Alla respondenter menar också att icke-nöjda kunder är mer benägna att välja ett annat hotell i framtiden samt att nöjda kunder skapar rykte och rekommenderar hotellet till andra människor som i sin tur kommer och besöker hotellet.

Värdeinverkan

Alla intervjurespondenterna är överrens om att kundtillfredsställelse har en positiv påverkan på intäkter. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) jobbar med att höja kundnöjdhet genom att lära medarbetarna förstå vikten av att ha nöjda kunder samt motivera till att vara lyhörd till gästernas synpunkter. Novotel Göteborg arbetar med kundnöjdhet genom att på bästa möjliga sätt kunna bemöta kundernas förväntningar genom att erbjuda bra service samt rena och bekväma rum. Kjell Simberg (Hotel Vasa) fokuserar på att alla kunder ska vara nöjda med vistelsen även

om det uppstår något problem. Enligt ovanstående resonemang har kundtillfredsställelse en positiv vändeinverkan på intäkter. Ju nöjdare kunden är desto större sannolikhet till att den ska rekommendera hotellet till andra samt själv återkommer.

Linjäritet

Hög kvalitet med avseende på service och produkter är en betydande faktor för kundnöjdhet. Det finns grundläggande krav från kunderna på att ha rent i rummet eller ha en bekväm säng. Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) menar dock att det finns en viss gräns för de faktorer som spelar roll i ökning av kundnöjdhet. Han poängterar att när det gäller både kvalitet på service och produkter finns det ett max värde utöver vilken kundnöjdhet inte påverkas positivt. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) nämner att det inte spelar någon roll om man sover i en hästens säng eller inte. Kunderna blir inte nöjdare endast av att få sova i en jätte dyr säng och att de inte heller är villiga att betala mer för det. Kundnöjdhet har en inverkan på intäkter till en viss mån. Det finns en begränsning för ökade kundnöjdhet att leverera större intäkter därför har kundtillfredsställelse en kurvlinjär karaktär.

Additivitet

Det finns ett antal andra faktorer som har en påverkan på hur nöjd en kund blir. Kjell Simberg (Hotel Vasa) nämner att medarbetarnas skicklighet till att lösa problem är ett viktigt incitament för att få nöjda kunder. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) påpekar att medarbetarnas trivsel på jobbet påverkar kvalitet på deras levererade service som i sin tur påverkar kundernas nöjdhet. Kundtillfredsställelse har en interaktiv relation till intäkter då effekten påverkas av värde av en annan variabel.

Direkthet

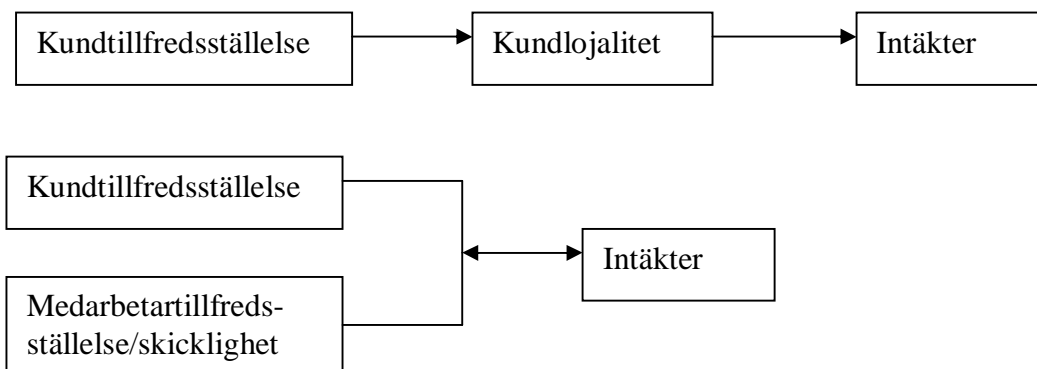
Kundtillfredsställelse anses ha en stor påverkan på kundlojalitet. Nöjda kunder är oftast lojala kunder och deras återkommande besök leder till ökade intäkter. Relationen mellan kundtillfredsställelse och intäkter är då indirekt.

Timing

Det är mycket enkelt nu för tiden med utbyte av information. Internet spelar en väldigt viktig roll i det sammanhang. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) och Kjell Simberg (Hotel Vasa) påpekar att bloggar har fått stor uppmärksamhet den senaste tiden. Bloggar möjliggör för kunderna att berätta om sina upplevelser med hotellet och kan antingen locka folk till den eller skrämja bort dem. I fall kunderna var nöjda och uttalar sig bra om hotellet kan detta leda till att andra kommer att besöka den. Detta är ett exempel på att kundnöjdhetens effekt på intäktsdrivare kan synas med en gång och att den påverkar bokningsgenomförandet.

Riktning

Att kundnöjdhet påverkar intäkter har vi redan redovisat. Ökade intäkter kan i sin tur påverka kundtillfredsställelse, menar Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen). Högre intäkter ger möjlighet till att öka antal anställda som i sin tur kan leda till ökning i levererade service. Dessutom har man större möjligheter till att öka produktkvalité genom bland annat att öka standard på rummen. Å andra sidan kan minskade intäkter leda till att hotellen måste dra på personalen. Mindre personal kan innebära lägre levererade service och det i sin tur kan leda till flera missnöjda kunder. Därmed har kundtillfredsställelse en tvåvägs påverkan i relation till intäkter.



Figur 12 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kundtillfredsställelse

4.2 *Intäktsdrivare relaterade till produkternas och tjänsternas utförande*

4.2.1 **Antal fel**

Antal fel syftar på antal trasiga produkter, det vill säga icke-fungerade saker. Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) menar att gästerna inte förväntar sig några fel och att denna faktor påverkar kundens nöjdhet. Många fel betyder att kunden blir missnöjd och detta kan leda till att kunden inte återvänder till hotellet. Detta bekräftas även av Hotel Vasa, som påstår att ett hotellrum måste vara felfritt då det annars påverkar kundens nöjdhet negativt. Kunderna förväntar sig inga fel och medarbetarna har ett ansvar att upptäcka samt åtgärda sådana innan kunden besöker hotellet. Quality Hotel 11 och Eriksberghallen anser inte att antal fel är en intäktsdrivare för hotellet.

Värdeinverkan

Litet antal fel leder inte till större intäkter. Däremot kan ett stort antal fel ha en negativ påverkan på intäkterna. Detta sker genom att kunderna blir mindre nöjda med vistelsen och inte kommer tillbaka. Antal fel har då en negativ påverkan på intäkterna.

Linjäritet

Antal fel har en linjär påverkan på intäkterna det vill säga att intäktsdrivarens relation till intäkter är konstant.

Additivitet

Antal fel har en inverkan på kundnöjdhet men den påverkas inte själv av värdet av en annan variabel, därför har denna variabel en additiv relation till intäkterna.

Direkthet

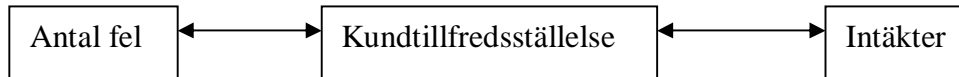
Antal fel har en inverkan på kundtillfredsställelse och den i sin tur påverkar intäkterna. Detta visar att variabeln har en indirekt påverka på intäkter.

Timing

Variabeln har inte någon direkt koppling till bokningen utan den verkar på kundnöjdhet. Därför kan det uppstå en tidsfördröjning innan effekterna av antal fel syns i intäkterna.

Riktning

Ökade intäkter skapar möjlighet till att minska antal fel genom att förbättra produkt-kvalité på rummen. Utifrån detta resonemang konstaterar vi att antal fel påverkar intäkterna samt att intäkterna kan påverka antal fel och att det uppstår tvåvägspåverkan mellan de två variablerna.



Figur 13 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren antal fel

4.2.2 Leverans i rätt tid

En situation där rummen inte är klara vid kundens inkommelse kan leda till att kundens nöjdhet påverkas på ett negativt sätt. Det går dock lätt att förbättra kundens nöjdhet genom att erbjuda drinkar i baren medan kunden väntar på sitt rum. Däremot har en ökad leveranstid ingen betydelse för kunden då den anses vara standard. Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) menar att den inte påverkar intäkten i sig men att den försämrar helhetsintrycket när den missas. Åsikten delas av Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen). Kundtillfredsställelse påverkas av denna faktor. Det finns dock ingen stark knytning till intäkterna i sig. För Hotel Vasa innebär denna faktor något helt annat. Faktorn betyder enligt Kjell Simberg att man alltid har ett rum ledigt för sina bästa kunder så man kan leverera när det efterfrågas. Därigenom höjer man kundens nöjdhet. Det är inte alla besökare som efterfråga denna service men främst avtalskunder. Denna aspekt presenteras under kvarhållandet av rum.

Värdeinverkan

Hotellen påpekar att leverans i tid inte kan höja intäkterna. Däremot kan en försämring av intäktsdrivaren medföra att kunden blir mindre nöjd. Vi har därför en positiv relation till intäkterna. En ökad leverans i tid resulterar inte i en högre kundtillfredsställelse då det anses som grundläggande inom verksamheten.

Additivitet

Leverans i rätt tid påverkar kundens tillfredsställelse ensamt. Den behöver ingen annan faktor för att skapa en negativ påföljd om den inte uppfylls och är därmed additiv.

Direkthet

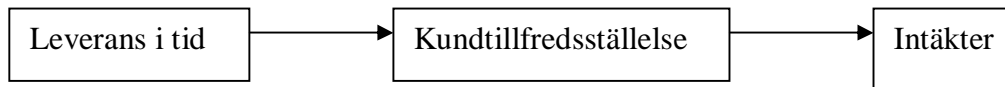
Hotellen nämner att intäktsdrivaren har en påverkan på kundens nöjdhet och därigenom på intäkterna. Detta betyder att det handlar sig om en indirekt intäktsdrivare.

Timing

Intäktsdrivaren har en indirekt karaktär. Den påverkar kundens nöjdhet och därigenom intäkterna. Då den inte ansvarar för själva bokningen föreligger en fördröjd relation.

Riktning

Respondenterna anser att intäktsdrivaren inte kan påverkas av intäkterna själva, vilket tyder på en envägspåverkan.



Figur 14 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren leverans i tid

4.2.3 Produktkvalitet

Produktkvaliteten påverkar kundens tillfredsställelse men då bra sådan anses vara en självklarhet ser Novotel Göteborg ingen positiv påverkan på intäkterna. Däremot kan dålig produktkvalitet betyda att kunden blir mindre nöjd. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) resonerar likadant. Faktorn påverkar kundtillfredsställelse, dock bara till en viss nivå. Kunderna blir inte nöjdare eller är villiga att betala mera för att de kan sova i en Hästens säng så länge sängen är av bra kvalitet. Produktens kvalitet har en stark knytning till antal fel enligt Hotel Vasa. Kunden förutsätter en viss kvalitetsnivå. Allt man erbjuder utöver tillfredställer inte kunden mera. Däremot medför en brist på kvaliteten att kunden blir missnöjd.

Värdeinverkan

Enligt våra respondenter har en hög produktkvalité en viss påverkan på intäkter genom att kunna möta kundernas förväntningar. En dålig produktkvalité å andra sidan kan leda till att kunden blir missnöjd. Produktkvalité påverkar intäkter på ett positivt sätt.

Additivitet

Effekten av intäktsdrivarens relation till intäkterna är oberoende av någon annan variabel, det vill säga att den är additiv.

Direkthet

Produktkvalité är en variabel som påverkar kundnöjdhet. Produktkvalité har då en indirekt påverkan på intäkterna.

Timing

Produktkvalité påverkar kundtillfredsställelse men den har ingen direkt koppling till själva bokningen. Det framkommer då en tidsfördröjning innan man ser effekterna av denna variabel på intäkter.

Riktning

En ökning i intäkter kan leda till att man kan investera mera pengar i hotellets inredning. Det kan skapa en möjlighet till att förbättra kvalité som i sin tur kan leda till bättre kundtillfredsställelse. Relationen mellan produktkvalité och intäkter är av tvåvägskaraktär.



Figur 15 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren produktkvalité

4.3 Intäktsdrivare relaterade till utbud av produkter och tjänster

4.3.1 Utbud av produkter och tjänster

Enligt Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) har den en viss effekt på själva bokningen. Det är viktigt att de erbjuder de nyaste trenderna såsom spa, gym med mera. Han anser att bokningen av avtalskunder bestäms av denna faktor men att kunden oftast inte utnyttjar själva tjänsten vid besöket. Hotel Vasa har anskaffat sig en ny kundkrets sedan man har valt att renovera rum och installera jacuzzi. Detta har medfört fler bokningar för helgen. För Quality Hotel 11 och Eriksberghallen innebär utbudet av produkter och tjänster till exempel uppsättningen av en konstutställning: *And there was light. The masters of the renaissance, seen in a new light.* (Varde ljus – renässansens mästare sedda i ett nytt ljus, Magazine 11). Därigenom förväntar man sig flera gäster. Ett grundläggande behov vid en vistelse på hotell är övernattnig. Med utbud av produkter och tjänster menas då tillgång till andra tjänster än bara boende.

Värdeinverkan

Samtliga respondenter anser att utbud av produkter och tjänster har en positiv påverkan på intäkter då den leder till ökade antal bokningar.

Linjäritet

Alla intervjurespondenterna anser att variabeln har en påverkan på intäkter dock till en viss gräns utöver vilken produkt eller tjänster inte påverkar kundnöjdhet eller inte längre påverkar bokningen. Det innebär att relationen mellan variablerna är kurvlinjär.

Additivitet

Utbud av produkter och tjänster kan direkt påverka intäkter genom att leda till flera bokningar. Effekten av denna variabel är dock inte beroende av en annan variabel därför uppstår additivitet mellan introduktion av nya produkter och tjänster och intäkter.

Direkthet

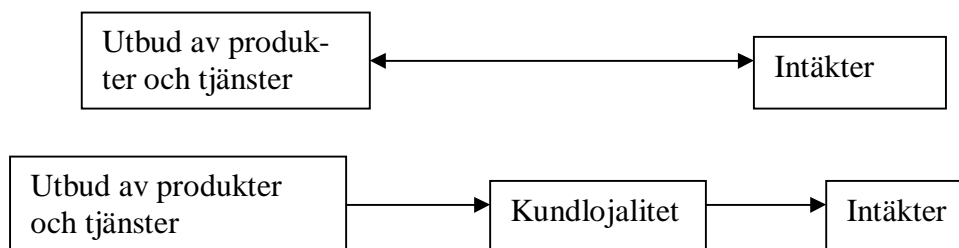
Utbud av produkter och tjänster kan både verka på intäkter direkt, genom större antal bokningar eller indirekt genom större antal återkommande kunder. Kundlojalitet påverkar i sin tur intäkterna.

Timing

Utbud av produkter och tjänster kan leda till att folk väljer ett hotell framför ett annat hotell. Detta gör att effekterna av denna variabel på intäkter syns samtidigt som de uppstår. Samtidigt kan det uppstå en tidsfördröjning innan man ser effekterna av denna variabel på intäkter. Detta kan bero på att utbud av produkter och tjänster kan leda till en ökad kundtillfredsställelse.

Riktning

Vi har redan konstaterat att nya produkter och tjänster påverkar intäkter men vi kan också se att ökade intäkter kan påverka uppkomst av nya produkter och tjänster. Större intäkter kan leda till investeringar som skapar nya produkter eller ger möjlighet till framträdande av nya tjänster. Detta ser vi bland annat hos Hotel Vasa som renoverade rum för att installera jacuzzi. Relationen mellan utbud av produkter och tjänster och intäkter har en tvåvägskaraktär.



Figur 16 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren utbud av produkter och tjänster

4.4 *Intäktsdrivare relaterade till hotellets storlek*

4.4.1 Kapacitet

För vissa kunder hos Novotel Göteborg är kapaciteten mycket viktig då dessa avtalskunder kräver stora lokaler och många rum. För privata kunder är storleken av rummet, eller närmare bestämt antal gäster som får plats i ett rum avgörande. Dessa gäster bokar på grund av att det totala priset för alla gäster blir lägre än om de skulle behöva boka två separata rum. Hotell som har enkelrum kan sälja dessa bara till en person, vilket inte efterfrågas under sommaren av privatresenärerna. Jerker Dellblad nämner att det också finns en annan aspekt. Vissa stora avtalskunder kräver nästan att man alltid har ett rum till förfogande för dem och hotellet tar hänsyn på det. Måste man neka de allt för ofta är faran stor att man missar avtalet och kunden söker sig till ett annat hotell. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) menar att kapacitet är en viktig intäktsdrivare eftersom för liten kapacitet kan leda till tappade affärer. Inom Göteborg finns det inte många som kan genomföra evenemang med upp till 2000 personer. Detta betyder att hotellet kan ta mer betalt för dessa större evenemang då det är brist på konkurrenter, inte bara i Göteborg men även inom Skandinavien. Som exempel nämns att hotellet precis kunde få ett uppdrag som tidigare har genomförts i Malmö. Hotel Vasa är aldrig överbokat då de inte kan avvisa en avtalskund allt för många gånger. Man har bestämt sig för att alltid spara två till tre rum även vid hög efterfrågan på hotellrum. Kjell Simberg ser det som en del av avtalet och tror att avvisningar medför att avtalskunder väljer andra hotell i fortsättningen. Han påpekar också att många av sina kunder efterfrågar ett hotell med mindre kapacitet. Dessa gäster spenderar mycket tid på resande fot och uppskattar en miljö som påminner mera om ett hem än ett hotell. Vid större grupper har hotellet möjligheten att dela upp dessa på kollegor inom Göteborgsföreningen, där man bland annat kommunicerar via Internet huruvida rum är lediga. Med kapacitet avses antal gäster.

Värdeinverkan

Alla tre hotell påpekar att en ökning i kapacitet medför en höjning av intäkterna. Novotel Göteborg höjer kapaciteten genom fler gäster i samma rum vilket betyder fler betalande kunder. Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen kan förstora sin kapacitet av Eriksbergshallen vilket även här medför ökade intäkter. För Kjell Simberg (Hotel Vasa) betyder en ökad kapacitet genom sitt nätverk att man kan ta emot besökare som annars skulle välja andra hotell. Kapacitet har en positiv värdeinverkan.

Linjäritet

Hotellverksamheten kännetecknas av en fast kapacitet. Men kanske skulle den inte betecknas som fast då den kan förändras enligt diskussionen i inledningen. Hotell har ett visst kapacitetstak. Det betyder att hotell kan förändra sin kapacitet genom till ex-

empel rummens utformning. Hotellen kan använda sig av stora sängar i enkelrum, så de går att hyra ut till fler gäster om det behövs. Det finns dock en gräns för hur många gäster ett rum eller en konferenslokal kan ta. Detta betyder att intäkterna inte längre påverkas av intäktsdrivaren när taket har nåtts. Linjäriteten kan därför inte beskrivas i Shields & Shields (2005) termer.

Additivitet

Hotellen menar att kapaciteten är avgörande för om en kund bokar. Kapacitetens effekt på intäkter kan vara beroende av variabeln konkurrens. Vi anser därför att kapacitet är interaktiv.

Direkthet

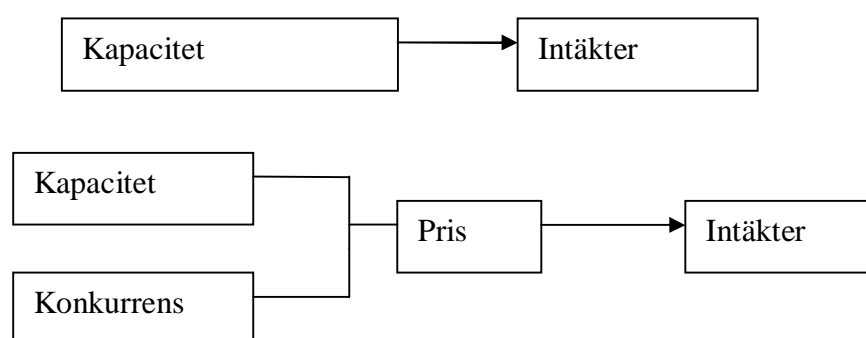
Kapacitet är en direkt intäktsdrivare. Genom bokningen påverkar den intäkterna direkt. Kapacitet i samband med intäktsdrivaren konkurrens kan påverka pris. Har man en speciell kapacitet som inte finns hos konkurrenter så ökar det priset och därmed intäkterna.

Timing

Då intäktsdrivarens kapacitet resulterar i bokningar, påverkar den intäkten samtidigt som den förändras. Den är därmed samtidig i sin timing.

Riktning

Våra respondenter uppger att intäktsdrivaren har en envägspåverkan.



Figur 17 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kapacitet

4.4.2 Kapacitetsutnyttjande

Enligt Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) är denna faktor självklart avgörande huruvida intäkterna påverkas eftersom den begränsade kapaciteten är ett kännetecken för hotellverksamheten och dess utnyttjande är direkt kopplade till intäkterna. Varje rum som inte bokas betyder en minskad intäkt då man inte kan sälja den dagen efter. Hotellet använder sig av olika priser beroende på efterfrågan för att öka bokningar. Vid hög efterfrågan tar man högre priser än vid låg sådan. Rickard Fredriksson påpekar att kapacitetsutnyttjandet är av central roll för Quality Hotel 11 och Eriksberghallen och inom branschen. Då man inte kan lagra rum, betyder en minskat antal bokning, en minskad intäkt. Man kan aldrig ta igen intäkten - den är förlorad. Därför jobbar man väldigt mycket med pris för att öka beläggingsgraden. Resonemangerna bekräftas av Hotel Vasa. Denna faktor påverkar självklart intäkterna, då varje rum som inte säljs minskar dem direkt. På sikt kan det dock ha en starkare påverkan på intäkterna att

spara ett rum till sina avtalskunder än att överboka. Beläggningsgraden avgör prisnivån, dock är skillnaderna inte allt för stor.

Alla hotell är överens om att kapacitetsutnyttjandet, som inom hotellverksamheten kallas beläggningsgrad, är en intäktsdrivare. Faktorn förändras löpande efter efterfrågan.

Värdeinverkan

Varje icke sålt rum innebär en direkt minskning av intäkterna då hotellen inte har möjligheten att laga sin tjänst. Detta innebär att värdeinverkan är positivt. Desto högre beläggningsgraden är desto högre blir själva intäkterna.

Additivitet

Styrkan i beläggningsgraden ligger i priset därför anses den vara interaktiv.

Direkthet

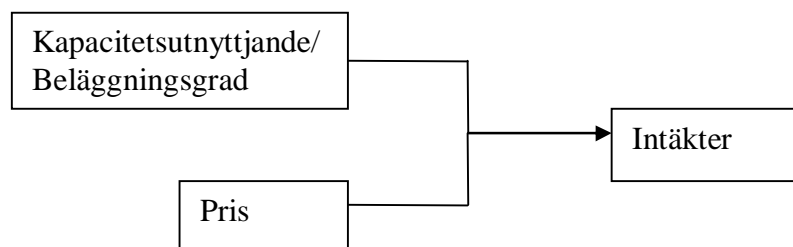
Enligt hotellen påverkar kapacitetsutnyttjandet själva intäkterna. Detta tyder på att beläggningsgraden är en direkt intäktsdrivare. Den påverkar även intäkterna indirekt genom pris, då priset ändras efter beläggningsgraden.

Timing

Kapacitetsutnyttjandet har en mycket snabb påverkan på intäkterna. Den resulterar på en gång i minskade eller ökade intäkter. Vi resonerar därför att intäktsdrivaren är av samtidig natur.

Riktning

Respondenterna kan inte se en tvåvägspåverkan och menar att intäktsdrivaren är av envägskaraktär.



Figur 18 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kapacitetsutnyttjande

4.4.3 Stordriftsfördelar

Självklart har stordriftsfördelar en betydelse för Novotel Göteborg i samband med organisering av arrangemang. När man till exempel serverar 250 julbord så kan man ta ut mera än för endast 40 personer. Detta på grund av en startkostnad som inte alla kunder är villiga att betala. Samma resonemang har Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen). Stordriftsfördelar har på två olika sätt en påverkan på intäkterna. För det ena så tillhör hotellet en stor koncern. Inom koncernen finns det en egen avdelning som sköter kontakterna med stora avtalsgivare. På så sätt är det inte varje enskild hotell som försöker att få ett avtal men hela koncernen, vilket innebär att kontakten sker över väldigt få personer. Detta tillvägagångssätt efterfrågas av potentiella avtalskunder som inte vill få en förfrågan eller erbjudande av varje enskilt hotell

och därmed är mer benägna att boka konferensen. För det andra så har varje evenemang en viss grundkostnad. Denna grundkostnad avgör ibland om en kund bokar. Vid få deltagare blir kostnaden för kunden per person högre vilket innebär att det blir för dyrt och att kunden därför avstår från bokningen. Hotel Vasa har ingen åsikt kring stordriftsfördelar och huruvida dessa kan agera som intäktsdrivare. Stordriftsfördelar definieras här som en extra vinst som uppkommer i samband med tillgång till något stort.

Värdeinverkan

Utifrån ovanstående resonemang anser respondenterna att stordriftsfördelar har en positiv påverkan på intäkter.

Linjäritet

Enligt respondenterna har stordriftsfördelar inte en konstant påverkan på intäkter som tyder på en kurvlinjär relation mellan dem.

Additivitet

Effekten av stordriftsfördelar på intäkter är inte beroende av annan variabel som visar på att relationen mellan de är additiv.

Direkthet

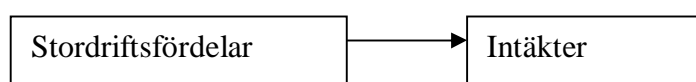
Den oberoende variabeln har en direkt påverkan på intäkter.

Timing

Tillgänglighet till stordriftsfördelar har en påverkan på intäkter och den kan leda till ökade antal bokningar. Vi anser att effekten av variabeln stordriftsfördelar på intäkter kan ses samtidigt som den verkar då den har en påverkan på bokningar.

Riktning

Alla tillfrågade personer menar att intäktsdrivaren påverkar intäkterna men inte tvärtom, vilket tyder på en envägs påverkan.



Figur 19 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren stordriftsfördelar

4.5 Intäktsdrivare relaterade till externa faktorer

4.5.1 Konkurrens

Novotel Göteborg menar att konkurrensen på senare tid har förstärkts då tillgång till Internet gör det möjligt för kunderna att direkt jämföra hotellen med varandra. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) framhäver att denna faktor påverkar intäkterna och påpekar att en förstärkt konkurrens betyder att prisernas pressas och att därmed intäkten blir mindre. Detta gäller för hela hans verksamhet som inkluderar hotell och konferens/evenemang. Tydligast ses det vid Eriksbergshallen där den stora kapaciteten i samband med en svag konkurrens möjliggör höga priser.

Värdeinverkan

Låg konkurrens betyder högre priser. Respondenterna ser därför en positiv värdeinverkan.

Linjäritet

Ju färre konkurrenter och desto högre efterfråga desto högre blir även priset. Vi har en linjär relation till intäkterna.

Additivitet

Konkurrensen påverkar inte själva intäkterna. Det vill säga att hotell kan erbjuda en tjänst som har få konkurrenter men så länge den inte efterfrågas, finns det ingen inverkan på pris och därmed på intäkten. Efterfrågan kan förändras, dock inte av hotellet själva och vi anser därmed att den inte är en variabel för hotellet. Därför är konkurrens en additiv intäktsdrivare.

Direkthet

Då konkurrensen medför en effekt på prisbilden och därigenom på intäkterna handlar det om en indirekt intäktsdrivare.

Riktning

Enligt respondenterna har intäktsdrivaren en envägspåverkan på intäkterna.



Figur 20 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren konkurrens

4.6 Intäktsdrivare relaterade till medarbetarna

4.6.1 Försäljningskunskap

Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) framhäver en viktig aspekt av medarbetarnas kunskap. Hotellet påpekar att medarbetare med rätt kunskap är mer benägna att se helheten. Det vill säga rätt utbildade medarbetarna vet hur man säljer hotellet och vilka bokningar som medför högre intäkterna än andra. Detta bekräftas av Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) som menar att personal med den rätta kunskapen om till exempel vin kan skapa en merförsäljning. Försäljningskunskap skiljer sig från medarbetarskicklighet då den inte avser att höja intäkterna genom att skapa merförsäljning. Medarbetarskicklighet påverkar kundens nöjdhet medan denna faktor inte i sig har en påverkan på nöjdheten men direkt på försäljningen. Faktorn går att påverka av hotellet genom att anställa personal med rätt kunskap eller genom att utbilda personal. Den är en intäktsdrivare enligt Horngren et als definition.

Värdeinverkan

Om en medarbetare har en högre kunskap med avseende på hur man säljer ett rum/produkt/tjänst så skapar den en merförsäljning. Den har en positiv relation till intäkterna.

Additivitet

Försäljningskunskap behöver ingen annan faktor för att kunna påverka intäkterna och är därmed additiv.

Direkthet

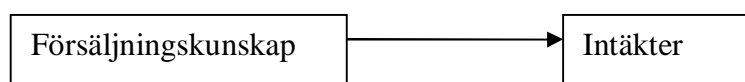
Intäktsdrivare påverkar intäkterna själva då kunskapen medför en merförsäljning. Det vill säga den har en direkt relation till dem.

Timing

För det ena så kan intäktsdrivaren ha en samtidig påverkan på intäkterna. Det gäller de fallen medarbetarna i till exempel restaurangen rekommenderar en förrätt som kunden väljer. För det andra så kan intäktsdrivaren även ha en fördröjd relation. Exempelvis kan nämnas när en receptionist bokar en konferensgäst istället för en besökare av mässan. Konferensgästen medför då konferensen hålls på hotellet extra inkomster i form av mat, dryck med mera medan mässbesökaren köper sina måltider precis där – på mässan och inte genererar fler intäkter.

Riktning

Det finns en envägs påverkan enligt respondenterna.



Figur 21 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren försäljningskunskap

4.6.2 Medarbetarnas incitament

Novotel Göteborg har ett belöningsystem som utgår från merförsäljning inom restaurangen och på bokningen av det sista rummet. På grund av belöningsystemet jobbar medarbetarna mycket mer aktivt och mer kontinuerligt med försäljning vilket innebär högre intäkter. Inom Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen jobbar man också med belöningsystem. Rickard Fredriksson menar att medarbetarna blir mera benägna och motiverade att sälja rum av högre kategori än vad kunden ursprungligt hade bokat. Detta innebär att intäkterna ökar varje gång medarbetarna säljer in en uppgradering. Hotel Vasa har inga incitament för medarbetare i finansiell form. Man har fest för medarbetarna vilket antagligen har en påverkan på medarbetarnas tillfredsställelse. Hur stora effekterna är kan dock inte besvaras.

Värdeinverkan

Det påpekas av hotellen att medarbetarna är mer benägna att jobba med försäljning och därigenom öka intäkterna när det finns ett bonussystem. Denna intäktsdrivare har en positiv värdeinverkan.

Linjäritet

Det finns inga tecken på en kurvlinjär relation mellan intäktsdrivare och intäkten. Hotellen kan inte heller se en avtagande effekt. Incitament för medarbetare har en linjär effekt på intäkterna.

Additivitet

Belöningsystem verkar på anställdas motivation till merförsäljning utan ett beroende av någon annan faktor. Det vill säga att incitament är additiv.

Direkthet

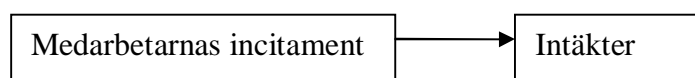
Belöningsystem för medarbetarna medför att dessa jobbar mycket mer aktivt med merförsäljning vilket resulterar i högre intäkter. Vi konstaterar därmed att incitament har en direkt relation till intäkterna.

Timing

Belöningsystem innebär att merförsäljningen främjas. Rum blir uppgraderade vilket innebär en samtidig höjning av intäkten.

Riktning

Respondenterna påpekar att intäktsdrivaren har en envägspåverkan.



Figur 22 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren medarbetarnas incitament

4.6.3 Medarbetarskicklighet

Denna faktor har en mycket stark påverkan på intäkter enligt Novotels hotelldirektör. För det ena krävs kunskap så att kunden blir nöjd. Kunskapen kan vara emotionell (hur betar jag mig för kunden) men även rent teoretiskt (vad efterfrågar kunden). För det andra betyder skicklighet att man vet sitt jobb och därmed hur man säljer hotellet. Exempelvis måste en receptionist förstå helheten när han bokar ett rum. Det är bättre att man säljer rum till en konferens än till en deltagare på mässor. Vid konferensgäster uppstår ytterliggare försäljning genom andra tjänster så som konferenslokaler och – mat, vilket inte efterfrågas av deltagare vid mässor. Rätt utbildad personal påverkar antal fel och tjänstekvaliteten då kunskap hjälper till att undvika misstag. För Jerker Dellblad är skickligheten en starkare påverkan än nöjdheten av personalen. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) menar att det är den emotionella kunskapen som bestämmer över kundens tillfredsställelse. Som anställd måste man vara lyhörd så man förstår vad kunden efterfrågar. Skicklighet betyder också att personalen kan ta mer egna initiativ och därigenom uppfylla kundens förväntningar. Därtill kan personal med rätt kunskap skapa mer försäljning. Exempelvis kan en servitör rekommendera rätt vin eller en passande förrätt och därmed öka intäkterna. Skickliga medarbetare har lättare att ge professionell service enligt Hotel Vasa. Skickligheten består delvis av så kallad emotionell kunskap vilket innebär att medarbetaren kan bättre förstå kunden och dess önskemål. Kjell Simberg menar dessutom att oförutsägbara händelser kan uppkomma men det viktigaste är hur man hanterar en situation. Oavsett omständigheterna ska anställda var lyhörda för kundernas synpunkter och i många fall räcker det med en förklaring till vad som har hänt.

Värdeinverkan

Novotel menar att rätt utbildad personal kan fatta beslut som ger högre intäkter än personal utan rätt kunskap. Intäktsdrivaren har därmed en positiv värdeinverkan.

Linjäritet

Högre kunskap betyder enligt hotellen högre intäkter. Det finns inget tak för påverkan och vi konstaterar en linjär relation mellan intäktsdrivaren och intäkten.

Additivitet

Medarbetarnas skicklighet kräver ingen annan faktor för att påverka intäkterna. Den är därmed additiv.

Direkthet

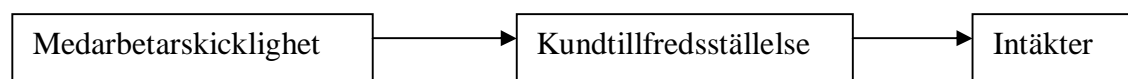
Hotellen är överens att en hög skicklighet bland medarbetarna ökar kundtillfredsställelsen då rätt utbildad personal kan ge bättre service och minskar tjänstefel. Den har en indirekt relation till intäkterna.

Timing

Medarbetarnas kunskap påverkar kundens nöjdhet men ansvarar inte själva för bokningen. Kunder påverkas av anställdas nöjdhet och det är genom denna kedja som medarbetarskickligheten höjer eller minskar intäkterna. Intäktsdrivaren har en fördröjd effekt på intäkterna.

Riktning

Respondenterna kan inte se en tvåvägspåverkan utan bara en envägspåverkan.



Figur 23 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren medarbetarskicklighet

4.6.4 Medarbetartillfredsställelse

Medarbetarnas tillfredsställelse är av betydelse, dock anser Novotel Göteborg att detta gäller bara till en viss nivå. Nöjda medarbetare ger självklart en bättre service än missnöjda. Men en mer nöjd medarbetare ger ingen bättre service än en nöjd medarbetare. Däremot kan en missnöjd anställd påverka servicen och därmed kundtillfredsställelsen negativt. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) delar inte denna åsikt. Medarbetarnas prestation påverkas av hur nöjda dessa är, så tillfredsställd personal ger bättre service och därmed gör den kunden nöjdare. Det finns inget sämre än om personalen känner att ingen bryr sig om dem. Rickard Fredrikson menar även att intäkterna kan påverka själva intäktsdrivaren. Minskade intäkterna kan medföra att medarbetarna blir uppsagda vilket resulterar i missnöje bland hela personalen. Vissa blir rädda att även de kan få lämna jobbet medan andra helt enkelt saknar sina kollegor. Detta resonemang gäller även tvärtemot. Högre intäkter kan medföra att mer personal anställs och att kvaliteten på servicen ökar. Hotel Vasa poängterar att anställdas nöjdhet har en inverkan på kundens tillfredsställelse då den personliga servicen är hotellets affärsstrategi. Dessutom stannar nöjda medarbetare längre inom hotellet vilket medför att deras kunskaper kan höjas. Sammanspelet mellan anställda främjas därigenom och man tänker "Vasa". Dessutom poängterar Kjell Simberg att intäkterna påverkar medarbetarnas nöjdhet i enlighet med Rickard Fredriksons uppfattning.

Värdeinverkan

Hotellen menar att medarbetarnas nöjdhet har en positiv värdeinverkan. Även om det finns skillnader i till vilken grad den påverkar intäkten så finns det ett resonemang om att desto mer tillfredsställda anställda är desto bättre service ger de och påverkar därigenom intäkterna.

Linjäritet

Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) påpekar att medarbetarnas nöjdhet påverkar intäkterna. Hotellet poängterar att nöjda medarbetare ger en bättre service än en missnöjd men det finns inga bevis för att en nöjdare medarbetare ger en ännu bättre service. I så fall är denna intäktsdrivare kurvlinjär.

De andra hotellen delar inte denna uppfattning och anser att en mer nöjd medarbetare ger en bättre service, vilket tyder på att den i så fall är linjär.

Additivitet

Alla hotell menar att medarbetarnas tillfredsställelse påverkar servicenivån. Det finns dock inga antydningar att intäktsdrivaren behöver en annan faktor för att påverka kundens nöjdhet. Intäktsdrivaren har en additiv relation till intäkten.

Direkthet

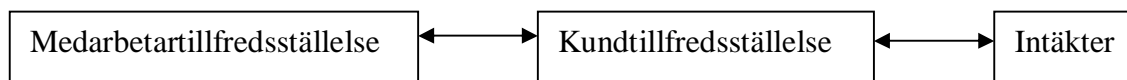
Hotellen poängterar att medarbetarnas nöjdhet påverkar både servicenivån men även kundtillfredsställelsen. Intäktsdrivaren är därmed indirekt.

Timing

Medarbetarnas nöjdhet är ingen direkt intäktsdrivare. Den ansvarar inte heller direkt om en bokning genomförs eller ej då kunden många gånger har den första kontakten med personalen vid själva vistelsen. Intäktsdrivaren påverkar kundtillfredsställelse samt servicenivån. Dessa intäktsdrivare ansvarar för kundens återkomst och därmed för intäkterna. Medarbetarnas tillfredsställelse har en fördröjd effekt på intäkterna.

Riktning

Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) samt Kjell Simberg (Hotel Vasa) gör en mycket viktig påpekan. Hotellen menar att intäkterna själva påverkar medarbetarnas nöjdhet så minskade intäkterna kan resultera i en minskning av personalstyrkan. Detta medför bland annat att personalen blir rädda samt att de saknar sina tidigare kollegor. Dessa två faktorer kan skapa missnöje inom personalen. Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) påpekar inte denna tvåvägspåverkan vilket kan förklaras genom att hotellet inte värderar medarbetarnas nöjdhet lika högt som de andra hotellen.



Figur 24 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren medarbetartillfredsställelse

4.7 Intäktsdrivare relaterade till olika medier

4.7.1 Synlighet

Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) menar att det är mycket viktigt för ett hotell att synas. När ett hotell syns av kunden, blir den mera medveten att hotellet finns och därmed ökar kundens benägenhet att boka hotellet. Ett hotell kan synas bland annat genom att annonsera sig på olika bokningssidor, delta i branschmässor men även genom närvaro på bloggar. Bloggarna skapar rykten, som kan vara bra eller dåliga, och som kan ligga till grund vid beslutsfattning om bokningen, menar Rickard Fredriksson. Bloggar kan styra över hur hotellen uppfattas och vad kunden

förväntar sig. De har en stark och lång påverkan på kundens åsikter om hotellen. Kjell Simberg (Hotel Vasa) anser närvaro på bloggar vara en variabel som påverkar intäkter då den leder till att flera gäster från det nya affärssegmentet bröllopsgäster lockas till hotellet.

Värdeinverkan

Hotellen menar att en högre grad av synlighet medför högre intäkter. Dessutom är flera människor benägna att stanna på hotellet när positiva rykten skapas för hotellet som i sin tur leder till ökade intäkter. Synlighet har alltså en positiv relation till intäkterna.

Additivitet

Synlighet påverkar intäkterna utan att vara beroende av en annan variabel och har därmed en additiv relation till intäkterna.

Direkthet

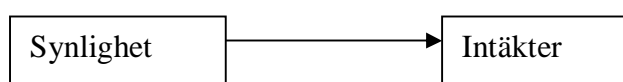
Intäktsdrivaren synlighet påverkar intäkterna direkt då den inte behöver en annan variabel för att generera intäkter.

Timing

Det är svårt att avgöra när intäktsdrivaren synlighet har en påverkan på intäkter. Exempelvis när en kund söker ett hotell och använder sig av bloggar för att få en bättre information kring hotellet och informationen är negativ avstår han ifrån att boka hotellet. Då är påverkan på intäkten samtidig. Ett annat exempel kan vara ett hotell som deltar i en branschmessa vilket leder till att man tecknar ett avtal med nya kunder eller att privata kunder upptäcker hotellet och bokar rum inom en rimlig tid. Synlighet kan också ha en fördröjd påverkan på intäkter. Till exempel när en kund följer en viss blogg över en längre tid. När han söker ett hotell kommer han ihåg de positiva ryktena och bokar hotellet.

Riktning

Det finns en envägspåverkan enligt respondenterna.



Figur 25 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren synlighet

4.7.2 Hotellens hemsida

Hemsidan är väldigt viktigt för Novotel Göteborg som har en person som jobbar kontinuerligt med den. Jerker Dellblad menar att hotellets hemsida är en konkurrensfördel då man själv kan ändra den mycket snabbt, vilket inte alltid är möjligt för andra hotell som ägs av kedjor. Det är mycket viktigt att anpassa hemsidan efter dagsläget. Hotellet använder sig av den för att presenterar sina priser, erbjudanden samt aktuella aktiviteter. Internet är idag en informationskälla för potentiella kunder, där de kan jämföra olika hotell med varandra. Avtalskunder är dock mindre benägna att boka över Internet. Samma tankar har Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksberghallen). Det är framförallt de privata resenärerna som bokar över hemsidan och den är därför anpassad till detta segment. Rickard Fredriksson påpekar också att det är mycket viktigt att hotellet förmedlar en riktig bild av hotellet. Han menar att hotellen borde vara försiktiga med att lägga ut kort endast på renoverade rum på sin hemsida då detta kan

skapa mycket stora förväntningar från kunder samt skapa en falsk bild av hotellet. Rickard Fredriksson menar dessutom att det är oerhört viktigt med säkerhet och snabbhet då det gäller användning av Internet. Kunden måste lita på säkerheten i systemet för att tryggt kunna betala med sina kort samt få snabb respons vid förfrågningar via mail. Internet är ett hjälpmedel för kunden för att enkelt kunna jämföra priserna och välja utifrån dem. Richard Fredriksson påpekar att det finns en möjlighet att hemsidan framöver blir mindre betydelsefull i samband med att bloggar tar över. Med detta menar han att hemsidor visar det ett företag vill visa för kunder, bloggar är ett kommunikationsmedel där kunderna själva beskriver sina upplevelser och omdöme. Hotel Vasa har precis uppdaterat sin hemsida då den enligt Kjell Simberg anpassas till hotellets målgrupp. De kunder som bokar över hotellets hemsida har ofta inte så mycket kunskap kring Internet och man har därför valt att håller den väldigt enkel. Därtill vill Kjell Simberg att hemsidan fungerar överallt och man var rädd att en allt för komplicerat hemsida skulle innebära att vissa potentiella kunder inte kunde öppna den. Dessutom är det viktigt att hemsidan stämmer överrens med hotellets övergripande koncept och image. På grund av den höga andelen av internationella gäster finns den i flera olika språk. På senaste tiden har dock bloggar blivit allt viktigare då deras nya gästsegment bröllopspar ofta skriver om bröllopet samt hotellen i deras blogg.

Värdeinverkan

En attraktiv hemsida med utförlig information om hotellet samt aktuella erbjudanden ökar möjligheten till att kunden blir intresserad av hotellet och gör att kunden blir mer benägen till att genomföra bokningen. Hotellets hemsida har en positiv påverkan på intäkter.

Linjäritet

Utseendet på hotellets hemsida kan locka användare till att boka hotellrum, dock finns det ett maxvärde för denna variabel där fin och enkel hemsida inte längre driver intäkter. Variabeln har en kurvlinjär påverkan på intäkter.

Additivitet

Den beskrivna variabelns effekt på intäkter påverkas inte av någon annan variabel, relationen mellan dem är additiv.

Direkthet

Hemsidans utseende påverkar direkt om bokningen genomförs eller inte. Detta gör att hotellets hemsida har en direkt påverkan på intäkter.

Timing

Som nämnts ovan så har hotellets hemsida en direkt verkan i bokningsgenomförandet. Variabeln påverkar då intäkter i samma tidsperiod som den verkar, det vill säga att relationen mellan de två är samtidig.

Riktning

Ökning i intäkter kan göra att man investerar mer i hotellets hemsidas utseende och förbättrar tekniken kring den. Därmed uppstår en tvåvägspåverkan mellan hotellets hemsida och intäkter.



Figur 26 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren hotellets hemsida

4.7.3 Tillgänglighet

Tillgänglighet är en annan viktig faktor som har betydelse för intäkter, påpekar Rickard Fredriksson. Med tillgänglighet menar han hotellets bokningsbarhet, det vill säga om det är snabbt och enkelt att boka rum på telefon eller webben. De senaste åren har bokningar över nätet ökat markant, menar Jerker Dellblad. Ökningen av försäljning via Internet är ett resultat av att fler människor använder sig av Internet. Hotellen använder sig av bland annat bokningssystem, så som Expedia för att kunna möta den ökade efterfrågan på bokning via Internet. Rickard Fredriksson poängterar att för tre år sedan var försäljningen på Internet endast 3 %. För närvarande står försäljningen via nätet för upp till 30 % av den totala försäljningen av hotellrum. Rickard hänvisar också till betydelse av callcenter som ansvarar för bokningen i sina öppettider. Snabb kundbetjäning på telefon är mycket betydande för att få kunder att genomföra sina bokningar.

Värdeinverkan

Tillhörighet till olika bokningssystem skapar tillfälle att utföra flera bokningar och detta kan leda till högre försäljning av rummen och ökade intäkter. Med dessa resor-nemang har tillgänglighet en positiv påverkan på intäkter.

Linjäritet

Intervjurespondenterna kunde inte identifiera något maxvärde för denna variabel. Tillgänglighet har därmed en konstant relation till intäkter, med andra ord är den linjär.

Additivitet

Det finns en additiv relation till intäkterna då intäktsdrivaren agerar utan att vara beroende av andra faktorer.

Direkthet

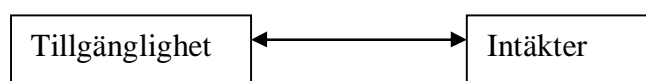
Vi har en direkt intäktsdrivare då till exempel längre öppettider av callcentra direkt resulterar i att flera bokningar görs.

Timing

Användning av ett bokningssystem har en direkt verkan i bokningsgenomförandet. Variabeln påverkar då intäkter i samma tidsperiod som den verkar, det vill säga att relationen mellan de två är samtidig.

Riktning

Ökning av intäkter kan användas för att tillhöra flera bokningssystem för att öka synlighet och bokningsbarhet av hotellrum. Därmed uppstår en tvåvägspåverkan mellan tillgänglighet och intäkter.



Figur 27 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren tillgänglighet

4.8 *Intäktsdrivare relaterade till extra service*

4.8.1 **Kvarhållandet av rum**

Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) samt Kjell Simberg (Hotel Vasa) nämner en annan innebörd för begreppet kapacitet i samband med intäktsdrivare. Båda hotellen jobbar aktivt med att inte överboka hotellen. Detta på grund av att man alltid vill ha ett rum till förfogandet om en viktig avtalskund plötslig skulle efterfråga den. Tillvägagångssättet innebär mer lojala avtalskunder. Man kan därmed konstatera att kapacitet med detta avseende är en intäktsdrivare enligt definitionen. Vi väljer att beteckna denna aspekt på kapacitet som kvarhållandet av rum.

Värdeinverkan

Intäktsdrivaren har en positiv värdeinverkan. Båda hotellen poängterar att faktorn påverkar kundlojaliteten. Ett förstärkt kvarhållande av rum resulterar i fler återvändande kunder och höjer därmed intäkterna.

Linjäritet

Kvarhållandet av rum innebär tillgänglighet till ett ledigt rum vid sista möjliga bokningstillfälle. Här finns det inget tak och hotellen menar att desto oftare man kan erbjuda ett ledigt rum till sina avtalsgäster när de är ute i sista minuten, desto oftare återvänder de och påverkar på så sätt intäkterna. Kvarhållandet av rum är därmed linjär.

Additivitet

Intäktsdrivare är beroende på efterfrågan. Det vill säga att kunden bara uppskattar själva servicen om det finns brist på hotellrum eller om det handlar om sista minuten bokningar. I fall det inte uppstår en brist på hotellrum skapar denna service inte mer återvändande kunder. Efterfrågan är dock ingen variabel som kan påverkas av hotellet. Intäktsdrivaren är därför additiv.

Direkthet

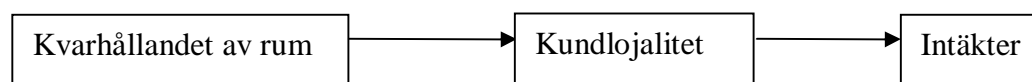
Kvarhållandet av rum påverkar kundlojaliteten. Den är därmed en indirekt intäktsdrivare.

Timing

Kvarhållandet av rum verkar interaktivt samt även indirekt. Detta betyder att den vid förändring inte på en gång resulterar i fler intäkter. Effekten sker efter en tid, när kunden återvänder oftare. Detta betyder att den har en fördröjd påverkan på intäkten.

Riktning

Det finns en envägspåverkan enligt respondenterna.



Figur 28 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kvarhållandet av rum

4.9 Övriga intäktsdrivare

4.9.1 Pris

För Novotel Göteborg är priset nästan alltid avgörande för bokningen och gästerna har blivit allt mer medvetna om prisbilden. Dessutom påverkar priset intäkterna genom att det anpassas efter efterfrågan. Vid hög efterfrågan finns det möjlighet att kräva ett högre pris än vid en låg sådan. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) delar uppfattningen. Inom hotellet jobbar man väldigt mycket med pris. Priset bestäms efter efterfrågan. Finns det många rum kvar att boka, är priserna lägre. Dessutom är priserna lägre desto tidigare man bokar, vilket ska stimulera till en högre beläggning. Priset är direkt avgörande om en bokning genomförs, då kunden idag är mycket medveten om prisbilden som härskar inom kategorierna. Kjell Simberg förklarar att Hotel Vasa inte jobbar så aktivt med prisanpassningar efter efterfrågan som andra hotell. Avtalskunder har en fast pris. För de andra kunderna förändras prisbilden men det är bara marginellt och redan förbestämt genom en prislista. Anledningen till de marginella ändringarna är att hotellet strävar efter att vara rättvist mot alla kunderna oavsett när de bokar. Han medger att personalen i receptionen har lov att minska priset på kvällen. Det finns dock en viss gräns, vilket inte får underskridas som är knytet till kostnader för städning med mera.

Värdeinverkan

Det är ett logiskt resonemang att ett högre pris genererar fler intäkter, vilket tyder på en positiv värdeinverkan.

Additivitet

Flera faktorer bestämmer priset inom hotellverksamheten men dessa behövs inte av intäktsdrivaren för att ha en effekt på intäkterna. Den är additiv.

Direkthet

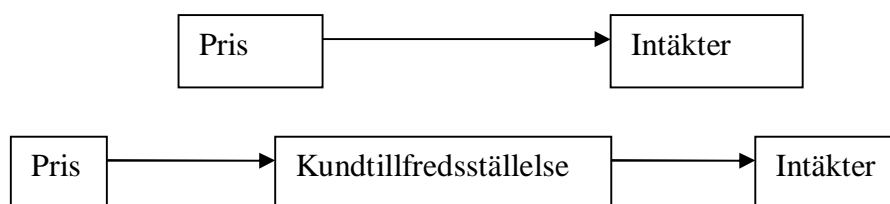
Hotellen menar att prisets höjd är avgörande för bokningar. Den är därmed en direkt intäktsdrivare. Kjell Simberg (Hotel Vasa) påpekar att man försöker att ha liknande priser för alla. Detta gör enligt honom kunderna mer nöjda då de känner sig mer rättvist behandlade. Detta betyder att pris även har en indirekt påverkan på intäkterna.

Timing

Då intäktsdrivare påverkar bokningars genomförande och den förändras väldigt ofta har den en samtidig relation till intäkterna.

Riktning

Intäktsdrivaren har en envägspåverkan menar respondenterna.



Figur 29 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren pris

4.9.2 Marknadsandel

Novotel Göteborg betonar att det är självklart att en högre marknadsandel även betyder högre intäkter. Jerker Dellblad menar att kunden tar hänsyn till vem som är ledande på marknaden då det är den som syns mest. I samband med det väljer kunden det hotell som är mest känt. Ser man det mer globalt så påverkas marknadsandelen för Göteborg av konkurrensen. Fler konkurrenter betyder att Göteborg kan ta emot fler gäster inom mötessegmentet vilket leder till större mässor och därmed till fler bokningar för respektive hotell. Jerker Dellblad kollar dagligen hotellets marknadsandel och arbetar ständigt med att öka den. För Hotel Vasa har marknadsandelen ingen stor betydelse om man jämför hotell i Göteborg med varandra. Däremot betyder en hög marknadsandel globalt sett (det vill säga för Göteborgsområde) att man har fler besökare som är potentiella kunder för hotellet. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) är inte säkra på om marknadsandelar är en intäktsdrivare. Marknadsandel används inom benchmarking men det finns osäkerhet i hur den påverkar intäkterna.

Värdeinverkan

Jerker Dellblad visar att det finns en positiv inverkan på intäkter då hotell med större andel på marknaden syns bättre och det är en faktor som bestämmer att kunder väljer just detta hotell. Betydelse av marknadsandel visas också på de globala planen, därför har marknadsandel en positiv påverkan på intäkter.

Additivitet

Marknadsandel är en intäktsdrivare vars effekt på intäkter är oberoende av en annan variabel därför är relationen mellan de två additiv.

Direkthet

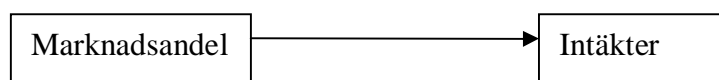
Den oberoende variabeln verkar på intäkterna utan någon fördröjning därför har marknadsandel en direkt påverkan på intäkter.

Timing

Jerker Dellblad menar att hög marknadsandel resulterar i att hotellet syns på marknaden och det i sin tur leder till att folk väljer hotellet. Denna variabel leder till att bokning genomförs och effekterna på intäkter visar sig inom samma mätperiod.

Riktning

Intäktsdrivaren påverkar intäkterna envägs.



Figur 30 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren marknadsandel

4.9.3 Rätt kommunikation

En annan intäktsdrivare är enligt Rickard Fredriksson kommunikation, vilket tyvärr inte ges tillräckligt med uppmärksamhet i Sverige. Han menar att nyckeln till att få nöjda kunder är att skapa de rätta förväntningarna. Detta kan bara ske genom kommunikation på olika medier. Beskriver man tydligt och ärligt hur rum/hotellet/servicen ser ut, skapas de förväntningar hos gästen som går att uppfylla. Dessutom måste man ha rätt kommunikation med sina medarbetare. Det ökar inte medarbetarnas motivation

eller tillfredsställelse om man bara presenterar finansiella mått utan att man sätter de i ett sammanhang. Därtill måste man vara tydlig med vad företaget kräver av sina anställda. Ger man en mer tydlig beskrivning av vad jobbet innebär, så har anställda de rätta förväntningarna som företaget kan uppfylla. Därigenom blir de själva nöjda.

Värdeinverkan

Intäktsdrivaren har en positiv värdeinverkan. Desto tydliga man är till kunder och medarbetarna, desto mer påverkar man kundens nöjdhet och därmed intäkterna.

Additivitet

Rätt kommunikation påverkar intäkterna utan hjälp av andra faktorer, vilket betyder en additiv relation.

Direkthet

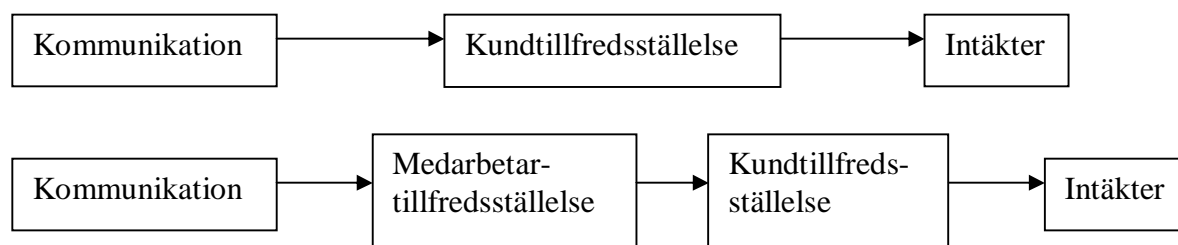
Intäktsdrivaren har en indirekt relation till intäkterna. För det ena påverkar den kundens nöjdhet genom att skapa de rätta förväntningarna. För det andra så gör den samma sak med medarbetarna. Anställdas nöjdhet i sin tur påverkar igen kundens nöjdhet.

Timing

Vi ser en fördröjd relation till intäkterna. Anledningen är att kommunikationen måste ske innan tjänsten genomförs för att bygga upp de rätta förväntningar och för att därmed vara en intäktsdrivare.

Riktning

Det finns en envägs påverkan enligt respondenterna.



Figur 31 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren kommunikation

4.9.4 Varumärke

Enligt Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) söker sig kunderna till hotellet på grund av varumärket. Han medger dock att hotellets varumärke kan ha en negativ påverkan framför allt i USA där varumärket innebär en helt annan kvalitetsnivå än i Sverige. Kundens förväntningar påverkas av varumärket och på så sätt kundens tillfredsställelse. Varumärket påverkar även stordriftsfördelar, då kunder binder ett avtal med varumärket. Enligt Hotel Vasa har faktorn en betydelse för bokningen. Flera utländska gäster bokar hotellet på grund av namnet "Vasa" som är välkänt både från namn i kungliga familjen och stadsdelar med mera. Logotypen har valts utifrån aspekter att den ska representera hotellets utstrålning och har en inverkan på kunden. För Novotel Göteborg är varumärket ingen intäktsdrivare. Detta kan bero på att detta hotell är det enda inom Sverige och varumärket är inte känt bland svenskarna, som gör den största andelen av bokningarna.

Värdeinverkan

Quality Hotel 11, Eriksbergshallen samt Kjell Simberg (Hotel Vasa) menar att ett starkt varumärke påverka kundens val av hotell. Desto mer känt varumärket är bland kunden, desto mer bokningar kan man få. Vi ser därmed en positiv inverkan av intäktsdrivaren på intäkten.

Linjäritet

Det finns inget tecken på att intäktsdrivaren har en ökad effekt vid ökat värde och den är därför linjär.

Additivitet

Varumärket påverkar intäkten självt. Det vill säga den behöver inga andra faktorer i sin inverkan på intäkterna. Den är additiv.

Direkthet

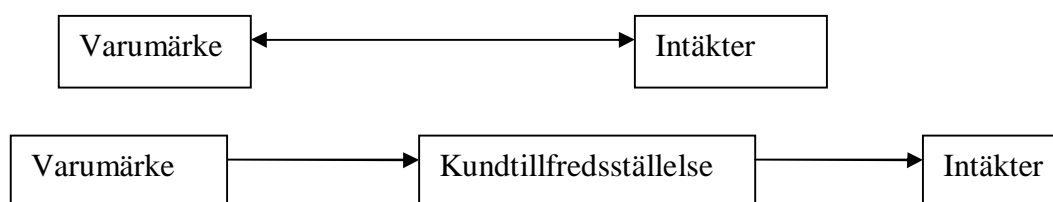
Båda hotellen menar att varumärket ansvarar självt för bokningen av hotellen och vi ser en direkt relation till intäkterna. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) menar att den indirekt påverkar stordriftsfördelarna då kunden ingår ett avtal med hela koncernen. Detta innebär kanske en intäktsdrivarrelation för koncernen som helhet men inte för det enskilda hotellet och vi kan inte se en tydlig koppling mellan dessa två faktorer. Däremot kan vi också se en indirekt påverkan då varumärket skapar förväntningar hos kunden som ligger till grund för hans nöjdhet.

Timing

Då varumärket gör att kunden söker sig till hotellen och ansvarar för bokningen ser vi en samtidig karaktär av intäktsdrivaren.

Riktning

Respondenterna kan inte se en tvåvägspåverkan av intäktsdrivaren.



Figur 32 Grafisk sammanställning av intäktsdrivaren varumärke

5 Analys

Kapitlet presenterar vår diskussion kring ämnet. Vi jämför varje intäktsdrivare för sig med tidigare forskning inom besöksnäringen som omfattar andra branscher utöver hotellverksamhet. Dessutom jämför vi hotellen med varandra.

5.1 Intäktsdrivare relaterade till kunden

5.1.1 Kundlojalitet

Alla hotell är överens att kundlojaliteten är av betydelse för dem och menar att anledningen är att de har många avtalskunder. Hotellen jobbar med olika lojalitetsprogram. Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen och Hotel Vasa använder sig av bonusprogram som till exempel ger möjlighet för kunderna att få gratis nätter när man har bokat ett visst antal gånger. Ovannämnda hotell anser då kundlojalitet som en positiv intäktsdrivare och som antingen kan påverka intäkter direkt eller genom priset. För Novotel Göteborg är det dock inte betydelsefullt då man är det enda hotell inom Sverige och kunder inte kan utnyttja bonusen.

Kundlojalitet i hotellbranschen innebär att kunderna kommer tillbaka och den faktorn har en stor påverkan på intäkter. Heskett et al (1994) menar att kundlojalitet inte bara leder till ökad lönsamhet utan också kompenserar förluster som uppstår vid ickeloyal kunder. Reichheld & Sasser (1990) skriver i sin artikel att lojala kunder är mindre priskänsliga, därför är de villiga att betala lite extra.

Lee et al (2003) har forskat kring lojalitetsprogram inom besöksnäringen. Lojalitetsprogram innebär att hotell ger möjlighet till att erbjuda rabatter och att kunderna kan samla poäng för att delta i olika erbjudande med mera. Deras studier visade att mer än hälften av de studerade hotellen erbjöd minst ett lojalitetsprogram. Fördelen med ett lojalitetsprogram är att den hjälper att förstärka relationer med kunder, belönar kundens lojalitet samt uppmuntrar till framtida köp. Detta har en positiv påverkan på långsiktiga intäkter.

Smith & Wright (2004) genomförde en forskning kring kundlojalitet och dens påverkan på finansiella prestationer. Studien omfattade PC tillverkningsindustrin och forskarna undersökte kundlojalitet genom att titta på återköpsfrekvens. Resultat visade att kundlojalitet har en positiv och linjär påverkan på intäkterna samt att kundlojalitetens effekt på intäkter inte beror på någon annan variabel. Författarna påpekar att kundlojalitet kan verka på intäkter antingen direkt eller indirekt genom priset. De menar att högre kundlojalitet levererar hållbara konkurrensfördelar och därmed tillåter högre genomsnittliga priser för produkten. Högre pris för produkten leder i sin tur till försäljningstillväxt och bättre ROA. Dessutom är relationen mellan kundlojalitet och intäkter av envägskaraktär och effekterna på intäkter syns på en gång.

Kundlojalitet har även undersökts av flera uppsatser. Nissen et al (2007, kläddetaljhandel), Johansson & Lindahl Camarda (2008, Gekås) samt Moricz & Ängsäter

(2008, livsmedelsbutiker) har studerat intäktsdrivaren. Alla författare menar att kundlojaliteten har en stark påverkan på intäkterna. Alla uppsatser påvisar att kundens lojalitet är direkt knuten till intäkterna och det finns därmed likheter utöver branscherna.

5.1.2 Kundtillfredsställelse

Alla respondenterna anser att om kunderna inte är nöjda är de benägna att välja ett annat hotell. Kundtillfredsställelse är en förutsättning för kunderna att återkomma till hotellet och om en kund blir lojal till hotellet eller till hela hotellkedjan. En annan viktig faktor är att nöjda kunder kan rekommendera hotell till andra, som i sin tur leder till ökade antal kunder. Däremot, om kunderna är missnöjda kan de sprida dåliga rykten om hotellet och på det sättet förhindra att nya kunder besöker den. Kundtillfredsställelse anses därmed vara en positiv intäktsdrivare som genom kundlojalitet har en inverkan på intäkter.

Hotellverksamhet är en serviceinriktad bransch där personliga kontakt och kundernas personliga upplevelser står i fokus. Kundtillfredsställelse definieras som ett mått på hur produktens upplevda egenskaper relateras till kundens förväntningar, Hill & Alexander (2000). Beroende på vilka förväntningar kunden har samt hur de uppfylls bestämmer om kunden blir nöjd eller inte. Därför är det mycket viktigt att skapa och förmedla en ärlig bild av hotellet, påpekar Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen). Han menar dessutom att det är bättre att kunderna har lägre förväntningar inför besöket än för stora förväntningar. Har en kund lägre förväntningar kan man överraska honom positivt, dock löper en kund med för stora förväntningar risk för att bli missnöjd. Det är mycket viktigt att hotellgästerna får trevligt bemötande, rent rum och en bra service, menar alla respondenterna. Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) menar att ett rent rum, bekväm säng och tystnad på rummet är ett grundkrav för att kunderna ska vara nöjda. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) ser personalen som en viktig resurs som påverkar kundtillfredsställelse genom bland annat trevligt bemötande och genom att vara lyhörd. Kjell Simberg (Hotel Vasa) tycker också att det är viktigt att lyssna på vad gästerna har att säga och det viktigaste är att oavsett vad som händer försöker man lösa problemet så att kunden alltid blir nöjd.

I sin artikel diskuterar Pizam (1999) ämnet kring kundnöjdhet och dens tillämpning inom turismindustrin. Författaren menar att gästerna kan uppleva saker utifrån tre kategorier: en produkt, miljö och beteende/attityd från anställda. Exempel på det kan vara en restaurang där produkten är mat, miljö är restaurangens inredning och beteenden syns i bemötande av servicepersonalen. Alla kategorierna påverkar kundens tillfredsställelse, menar författaren.

Fornell (1992) beskriver i sin artikel Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB) som visar mätningar från 100 produktions- och tjänsteföretag från 30 industrier på organisationsnivå. SCSB levererar standardiserade prestationsmätningar som är kundbaserade och som kunde kopplas till de finansiella prestationerna såsom marknadsandel eller Return on Investment. SCSB index är konstruerat men hjälp av en metod som maximerar relationen mellan kundtillfredsställelse och sannolikhet till upprepade köp. Anderson, Fornell & Rust (1997) använder sig av indikatorer för kundtillfredsställelse från SCSB index för att kunna analysera samband mellan kundnöjdhet och lönsamhet i form av ROI.

Behn & Riley (1999) har genomfört en studie inom flygbranschen som visat att det finns ett samband mellan kundtillfredsställelse och intäkter. Författarna analyserade ett antal faktorer såsom kundklagomål, misskött bagage, ankomsttid samt övervakade service under flygningen och kom fram till att antal klagomål har ett positivt samband med kundnöjdhet. Med ett positivt samband mellan de två variablerna menas att mindre antal klagomål ledde till högre kundtillfredsställelse. Studien leder till att kundnöjdhet identifierades som en positiv, linjär, additiv och direkt intäktsdrivare. Dessutom visade författarna på att kundtillfredsställelse har en envägspåverkan samt att effekterna syns med en gång.

Forskning av Ittner & Larcker (1998) kring icke-finansiella måtts påverkan på finansiella framgångar visar att kundtillfredsställelse har en positiv påverkan på intäkter och att den kan både vara av linjär och kurvlinjär karaktär. Relationen mellan kundtillfredsställelse och intäkter var dessutom additiv, direkt, påverkades bara envägs samt det uppstod en fördröjning i tiden innan effekterna syntes.

Banker et al (2000a) beskriver i sin undersökning av 500 butiker inom detaljhandel kundtillfredsställelsens relation till intäkter som positiv, linjär, additiv och direkt. Författarna menar att kundnöjdhet syns i intäkterna utan någon fördröjning i tiden och att den effekten är endast envägs.

En studie av Hallowell (1996) som fokuserar sin forskning på bankverksamhet beskriver relationen till intäkten som positiv, linjär och additiv. Han menar dock att kundlojalitet inte har en direkt påverkan på intäkter utan verkar genom kundlojalitet. Effekten på intäkterna syns direkt och den verkar endast envägs.

Genom att analysera 18 olika anläggningar inom hotellkedjor hittade Banker et al (2005) betydande koppling mellan ickefinansiella mätningar och den framtida lönsamheten. Kundtillfredsställelsens samband med finansiella mått kom fram genom att analysera sannolikhet för återkomst (likelihood for return) och antal klagomål (level of complaints). Författarna kom fram till att det dröjde sex månader för att se resultatet av kundnöjdhet i form av ökad lönsamhet.

Vi har dessutom hittat tre uppsatser som analyserar kundnöjdheten som intäktsdrivare. Nissen et al (2007) som undersöker kläddetaljhandel, hittar skillnader på kundens tillfredsställelses effekt på intäkterna och menar att denna har en direkt relation. Detta kan inte styrkas av vår forskning, däremot av Moricz & Ängsäter (2008) som analyserar livsmedelsdetaljhandelsbranschen.

5.2 Intäktsdrivare relaterade till produkternas och tjänsternas utförande

5.2.1 Antal fel

Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) och Kjell Simberg (Hotel Vasa) påpekar att antal fel är en intäktsdrivare. Gästerna har en förväntan att det inte finns några fel därför ses antal fel som en intäktsdrivare som påverkar intäkter genom kundtillfredsställelse. Antal fel anses dock ha en negativ påverkan på intäkterna då stort antal fel kan leda till större missnöje hos kunder och minskade intäkter. Litet antal fel anses dock inte påverka intäkter på något sätt. Quality Hotel 11 och Eriksberghallen delar inte åsikten och menar att den inte är en intäktsdrivare.

Andra uppsatser, som vi har tagit del av, har inte analyserat denna intäktsdrivare, dock finns det en artikel av Nagar & Rajan (2001) som undersökte elva tillverkningsfabriker. Författarna kom fram till att antal fel kan kopplas starkt till försäljning i framtiden och därmed påverka intäkterna. Deras studie visar att antal fel kan ha en negativ och linjär relation till intäkter och att effekterna av den ser man direkt. Dessutom är effekten av antal fel inte beroende av någon annan variabel som tyder på att den är additiv.

Antal fel anses vara mer betydande inom tillverkningsbranschen än i hotellbranschen. Detta kan delvis bero på att när det uppstår ett fel på en produkt under vistelse på ett hotell kan felet kompenseras med bland annat god service. Pizam (1999) skriver i sin artikel kring turismindustrin att kunderna kan göra trade-offs, det vill säga att en stark upplevelse av ett attribut kan kompensera svaghet av ett annat attribut.

5.2.2 Leverans i rätt tid

För Jerker Dellblad och Rickard Fredriksson innebär begreppet att rummen är klara när dessa efterfrågas. Dock betyder en ökning av leveransen i tid ingen ökning av intäkterna. Däremot kan en försämring ha en negativ påverkan på kundens nöjdhet och därigenom på intäkterna. För Hotel Vasa betyder det dock att man har ett rum till förfogande för sina avtalskunder när de efterfrågar det. Sist nämnda anses falla under intäktsdrivaren kvarhållandet av rum och diskuteras under denna rubrik.

Intäktsdrivaren har presenterats av Nagar & Rajan (2001) där författarna undersöker ett tillverkningsföretag. Deras slutsats är att intäktsdrivaren är positiv, linjär, additiv, direkt samt fördröjd. Dessa relationer skiljer sig från vår upptäckt. Förklaring till skillnaden i värdeinverkan kan förklaras genom att hotell erbjuder tjänster medan tillverkningsindustrin producerar produkter. Tjänster karakteriseras av att man inte kan producera dem utan kunden. Detta innebär att även om rummen är klara innan kundens ankomst medför det inte en positiv påverkan. Kunden kan inte uppleva en förbättring i leveranstiden medan produkter kan färdigställas innan den utsatta tidpunkten och därmed påverka kundens nöjdhet positivt. Detta särdrag kan också ge förklaring till varför Nagar & Rajan hittar en direkt relation mot indirekta. Vid en försening av produktleverans har kunden möjlighet att avbeställa den eller helt enkelt låta bli att köpa den. En försening av tjänst, som kunden redan utnyttjar, gör det knappast möjligt att avboka. Förseningen kan därmed påverka kundens nöjdhet på ett negativt sätt och leda till att kunden inte återkommer.

5.2.3 Produktkvalitet

Produktkvalité är en mätning på hur väl en produkt möter kundens förväntningar. Ifall produktkvalitén möter kundens förväntningar kan detta leda till att kunden blir nöjd samt att kunden blir lojal vilket i sin tur ger möjligheter för ökade intäkter, menar Bergman & Klefsjö (2001)

Alla tre hotellen ser produktkvalitet som en intäktsdrivare. De påpekar att en bra produktkvalitet ses som självklar och inte påverkar intäkterna positivt. Dålig produktkvalitet kan påverka kundens nöjdhet på ett negativt sätt.

Johansson & Lindahl Camarda (2008) har undersökt produktkvalitet i deras uppsats kring intäktsdrivare på Gekås. Författarna menar att en bra produktkvalitet innebär att

varumärket förstärks och därmed sker en påverkan på intäkterna. Vi kunde inte se sammanhanget. Vår intäktsdrivare påverkar intäkterna genom kundlojalitet. Denna skillnad kan förklaras genom att Gekås säljer produkter medan hotellen erbjuder tjänster. Då tjänster konsumeras samtidigt som de skapas finns det anledning till att effekterna på varumärket inte är liknande än för företag som säljer produkter. Författarna beskriver en positiv relation av intäktsdrivaren till intäkten, vilket stämmer överens med vårt resonemang. Dessutom har Johansson & Lindahl Camarda hittat en fördröjt och indirekt påverkan vilket har bekräftats av vår forskning. Nissen et al (2007) har också beskrivit produktkvalitet som en intäktsdrivare. Författarnas undersökta företag menar att produktkvaliteten påverkar kundens nöjdhet och därigenom intäkterna. Detta är alltså en bekräftelse av vårt resonemang. Dessutom menar författarna att produktkvaliteten ses som en självklarhet inom kläddetaljhandelindustrin vilket stämmer mycket väl överens med vår upptäckt.

Enligt Nagar & Rajan (2001) påverkar produktkvalité intäkter direkt. Forskarna fokuserade sina studier på tillverkningsbranschen och kom fram till att produktkvalité har en positiv och linjär påverkan på intäkter. Effekten av den relationen syns dock inte med en gång utan det uppstår en fördröjning innan man ser variabelns inverkan på intäkter. En ytterligare studie som visar fördröjning av produktkvaliténs effekt på intäkter är av Shapiro (1983). Författaren beskriver samband mellan de två variablerna som positiv och linjär, dock indirekt. Sharipo (1983) menar att man kan öka intäkter genom att öka produktkvalité eftersom hög produktkvalité kan säljas till bättre pris. En annan studie av Smith & Wright (2004) visar att produktkvalité kan påverka intäkter indirekt. Detta sker enligt forskarna genom att produktkvalité först påverkar kundlojalitet som vidare påverkar intäkter. Smith & Wright (2004) menar dessutom att sambandet mellan variablerna är negativ, linjär och att effekterna på intäkter syns med en gång. Alla ovannämnda forskningar visade att relationer mellan variablerna är additiv och fungerar endast envägs.

5.3 Intäktsdrivare relaterade till utbud av produkter och tjänster

5.3.1 Utbud av nya produkter och tjänster

De studerade hotellen anser att intäktsdrivaren skapar intäkter. Det finns dock vissa skillnader till vilken grad av betydelsen variabeln har. Alla intervjuade hotell anser att intäktsdrivaren är mycket viktig och jobbar aktivt med den. Som exempel kan nämnas renoveringen av Hotel Vasa med nya faciliteter eller konstutställningen i Eriksberghallen. Novotel Göteborg påpekar att utbudet av olika produkter och tjänster så som bland annat spa eller gym har betydelse för bokningen som tyder på en direkt relation till intäkter. Den beskrivna variabeln kan dessutom påverka intäkterna genom ökade kundlojalitet, i så fall har vi att göra med dens indirekta karaktär.

Vi har inte lyckats identifiera några uppsatser som har undersökt intäktsdrivaren tidigare, dock finns det annan forskning kring intäktsdrivaren. Nya produkter kan leda till en bättre tillfredsställelse av kunder jämfört med befintliga produkter, menar Szymanski (1993). Rust & Zahorik (2000) påpekar att brist på nya produkter eller tjänster kan leda till företagets utslagning eftersom kunderna behöver ha en bred tillgång till produkter och tjänster för att känna sig tillfredsställda. Författarna ser nya produkter/tjänster som ett sätt att tillfredsställa kundernas önskemål och behov som i sin tur leder till återköp som i sin tur leder till ökade marknadsandelar.

Bryant et al (2004) har också hittat en positiv påverkan av att introducera nya produkter/tjänster på finansiella mätningar. I undersökningen deltog 125 företag under 5 år där resultatet visar att introduktion av nya produkter eller tjänster leder till större tillfredsställelse hos kunder som i sin tur leder till bättre intäkter. Författarna beskriver vidare relationen mellan variablerna som en linjär kurva och att det uppstår additivitet mellan dem.

Grönroos (2008) beskriver att det finns tre olika slags tjänster: kärntjänsten, hjälptjänster samt värdehöjande tjänster. För hotell utgör kärntjänsten login. Som hjälptjänster anses receptionen och som värdehöjande tjänster till exempel hotellrestauranger. Medan värdehöjande tjänster kan utlämnas behöver verksamheter hjälptjänster för att kunna erbjuda sin kärnverksamhet.

Vårt resultat skiljer sig lite åt Bryant et al studie. Inom av oss undersökta hotell framkommer en direkt påverkan på intäkter då utbud av produkter eller tjänster visar sig ha betydelse på genomförande av bokningar. Bryant et al forskning tyder på variabelns indirekta inverkan på intäkter genom kundnöjdhet. I vårt fall verkar utbud av produkter och tjänster på intäkter genom kundlojalitet. Vår granskning visar dessutom att intäktsdrivaren genererar intäkter dock till en viss gräns. Relationen mellan variablerna är då kurvlinjär. Bryant et al studie visar på ett linjärt samband mellan variablerna som innebär att det inte finns något maxvärde utöver vilken effekten på intäkter är avtagande.

5.4 Intäktsdrivare relaterade till hotellets storlek

5.4.1 Kapacitet

Variabeln anses vara väldigt viktigt hos alla intervjuade personer. Hotellbranschen präglas av en begränsad kapacitet då det inte är lätt att anpassa kapaciteten till efterfrågan. Novotel Göteborg har försökt lösa problemet genom att bygga större rum med en dubbelsäng. På det sättet kan man sälja samma rum till både en affärsresenär som en familj på sommaren. Hotel Vasa utökar sin kapacitet genom att samarbeta med sina kollegor inom Göteborgsföreningen som de kan skicka kunder till ifall de själva är fullbokade. Nätverk samt rummens utformningar ger hotellen ett visst spelrum där man kan öka eller minska sin kapacitet och därmed påverkar sina intäkter. Rickard Fredriksson menar att för liten kapacitet kan leda till tappade affärer och minskade intäkter. För Quality Hotel 11 ger Eriksberghallen en möjlighet till att organisera stora evenemang för upp till 2000 personer.

Alla respondenter anser att högre kapacitet medför större intäkter som innebär att den har en positiv påverkan på intäkter. Novotel Göteborg och Hotel Vasa menar att variabeln bestämmer om bokningen genomförs eller inte därför har den direkt påverkan på intäkter. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksberghallen) anser att om ett hotell har en speciell kapacitet som inte finns hos konkurrenterna, i det fallet Eriksberghallen, kan man ta bättre betalt för ett evenemang. Kapaciteten har en indirekt inverkan på intäkter i det fallet.

I sin studie inom flygbranschen hittade Behn & Riley (1999) ett samband mellan kapacitet (här hur mycket man lastade) och intäkterna. Enligt deras forskning är intäktsdrivaren positiv, linjär, additiv, direkt samt samtidig. De gjorde ingen utsaga om hur riktningen ser ut eller om durationen. Vi har upptäckt att vår intäktsdrivare kapacitet

har samma karakteristika, dock skiljer vi oss åt i avseende på linjäritet (där vi inte har några uppgifter) och additivitet. Anledning kan vara att Behn & Riley studerade en hel flotta där en begränsning av kapaciteten inte finns. Kapaciteten kan höjas genom att öka antal flygningar eller genom att använda sig av större flygplan.

5.4.2 Kapacitetsutnyttjande

Beläggningsgraden är en intäktsdrivare för hotellen och har en positiv påverkan på intäkter. Detta på grund av att hotellverksamheten kännetecknas av en fast kapacitet och icke lagerbara tjänster. Därför betyder varje icke utnyttjat rum en direkt intäktsminskning. Novotel Göteborg och Quality Hotel 11 och Eriksberghallen arbetat aktivt med att öka beläggningsgraden genom att bland annat sänka priser vid låg efterfråga. Detta tyder på en interaktiv relation mellan beläggningsgraden och intäkter. Hotel Vasa arbetar inte aktivt med intäktsdrivaren.

Kapacitetsutnyttjandet har tidigare undersökts av Behn & Riley (1999). Deras karakteristika stämmer överens med våra med avseende på värdeinverkan och timing. Additivitet skiljer sig åt mellan undersökningarna då författarna hittade en additiv relation mellan variablerna. De har dock tyvärr inte undersökt riktningen samt durationen. Därtill kunde vi inte hitta någon forskning kring kapacitetsutnyttjandet som intäktsdrivare inom andra branscher. Weaver & Lawton (2002) visar i en enkel beräkning att en minskning i bokningen med 20 % medför en minskning i resultatet av 55 % på grund av de höga fasta kostnaderna. Beräkningens resonemang stöds av O'Neil & Mattila (2006). På grund av den stora betydelsen av kapacitetsutnyttjande inom hotellverksamheten (jämför Aronsson et al, 1996) eller rättare sagt inom besöksnäringen jobbar man inom dessa branscher väldigt mycket med Yield Management.

5.4.3 Stordriftsfördelar

Novotel Göteborg samt Quality Hotel 11 och Eriksberghallen menar att denna variabel har en positiv och direkt påverkan på intäkter. Hotel Vasa anser inte att stordriftsfördelar är en intäktsdrivare och detta kan beror på ett hotells storlek.

Banker et al (2003) beskrev i sin artikel att redovisningsföretag visade större produktivitet i levererad service i samband med stordriftsfördelar. Forskarna menar att stordriftsfördelar i samband med ökning av verksamhet kan antingen leda till minskade kostnader eller ökade intäkter.

Johanson & Lindahl Carmada (2008) forskar kring intäktsdrivaren och påpekar att Gekås kan hålla ett lägre pris på grund av stordriftsfördelarna. Detta sammanhang har visat sig i vår forskning där hotellen menar att man kan erbjuda kunderna ett lägre pris per person vid stora evenemang. Skillnaden finns då hotellen menar att de, eftersom man tillhör en koncern, får tillgång till avtalskunder som man inte skulle ha om man var ett ensamstående hotell. Här kan finnas en annan förklaring till att Hotel Vasa, som inte tillhör någon kedja, inte ser stordriftsfördelarna som en intäktsdrivare.

5.5 Intäktsdrivare relaterade till externa faktorer

5.5.1 Konkurrens

Konkurrens i form av andra hotell har en påverkan på intäkterna enligt av oss intervjuade hotell. Rickard Fredriksson menar att fler hotell på marknaden ger kunden fler valmöjligheter som kan leda till prispressning. Å andra sidan kan man öka sina priser

om man erbjuder tjänster som har lite konkurrens. Exempel på detta kan vara Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen som med sin stora kapacitet kan ta emot många gäster vid större evenemang. Konkurrensen kan inte påverkas av hotellen i sig men de kan erbjuda tjänster där det finns få konkurrenter.

5.6 Intäktsdrivare relaterade till medarbetarna

5.6.1 Försäljningskunskap

Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) anser att medarbetarnas skicklighet är en av de främsta faktorerna för ökning av intäkterna men ger begreppet en annan innebörd. Han menar att medarbetarna som ser helheten, förstår hur man ska sälja hotellet är viktigt. Som exempel kan nämnas att en rätt utbildad receptionist kan avgöra vilken bokning som medför en merförsäljning och därmed ökar intäkterna mer än de andra. Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen håller med och påpekar att personal med den rätta kunskapen om till exempel vin kan skapa en merförsäljning. Vi kan här se ett dilemma. Hotellverksamheten kännetecknas av att ha lågt utbildad personal, vilket ställer sig direkt mot hotellens åsikt.

5.6.2 Medarbetarnas incitament

Två av våra undersökta hotell (Novotel Göteborg samt Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) jobbar med incitament till medarbetarna. Hotel Vasa har inga belönings-system för till exempel merförsäljning vilket kan beror på hotellets storlek samt på faktumet att en merförsäljning oftast inte är möjlig då hotellet inte äger en restaurang och rummen inte skiljer sig allt för mycket. Dessutom har hotellet en mycket hög grad av avtalskunder som oftast inte kan påverka valet av rumkategori.

Tidigare uppsatser baserar på studien av Nissens et al (2007) där översättningen av ”*employee incentive*” blev ”*medarbetarinitiativ*” – ett begrepp med en helt annan betydelse. Felaktig översättning gjorde att det under rubriken medarbetarinitiativ analyseras andra saker än medarbetarnas belöningsystem. Detta gör det omöjligt för oss att kunna jämföra resultatet kring denna intäktsdrivare med andra uppsatser.

I sina studier har Banker et al (2000b) hittat ett samband mellan belöningsystem och intäkterna. Seaton & Bennet (1996) menar att personalen är en viktig resurs för alla verksamheter och inom tjänsteföretag är investeringar i personalen såsom vissa belönings-system knytta till servicenivån. Inom intern marknadsförning anses belönings-system som ett medel för att få medarbetare att ge bättre kundservice och att öka motivationen bland dem (Grönroos, 2008). Resonemanget skiljer sig från vårt då vi inte ser en indirekt relation mellan belönings-system och intäkterna men en direkt. Anledningen till denna skillnad kan vara incitamentens utformning där medarbetarna blir finansiellt belönade vid merförsäljning, dock inte vid ”produktion” av bra service. I Banker et als (2000b) undersökning av hotell har belönings-system en annan utformning än i vår undersökning. Banker et als utformning innehåller icke-finansiella element som påverkar kundservicen. En annan anledning kan vara att det i Sverige är mindre gängse att ge dricks till exempelvis städerskan än i andra länder. Dricks kan ses som en del av belönings-systemet även om den inte kommer från hotellets sida.

5.6.3 Medarbetarskicklighet

Novotel Göteborg anser denna intäktsdrivare som viktigare än de andra hotellen men det finns en skillnad i tolkningen av medarbetarskicklighet. Medan de andra hotellen tolkar begreppet mer i riktning ”emotionell kunskap”, eller att vara skicklig i att utföra sitt jobb, så menar Jerker Delblad att skickliga medarbetare vet hur man säljer hotellet. Då denna innebörd skiljer sig åt med avseende på relation till intäkterna och eftersom detta inte är den innebörd tidigare studier diskuterar har vi valt att se den som en enskild intäktsdrivare och döper den till försäljningskunskap.

Moricz & Ängsäter (2008) undersöker intäktsdrivaren i livsmedelsbranschen och kom fram till samma resonemang som vi med skillnaden att de även hittade ett direkt samband. Anledningen kan ligga i att den från Moricz & Ängsäter undersökta branschen säljer produkter medan hotellen erbjuder tjänster. Medan kunskapen om produkterna medför om en produkt köps eller ej, så har tjänsten redan bokats när den förbrukas och intäkterna kan nu bara påverkas indirekt.

Seaton & Bennet (1996) ger den personliga servicen, där de inkluderar personalens kunskap, den största betydelsen inom kundservice. Vissa tjänsteföretag som flygbolag har insett att kundens uppfattning kring tjänsten beror på den situationen kunden och personalen möts. Därför satsar dessa företag mycket på utbildningar där personalen får lära sig interaktiva färdigheter (Normann, 1992). Grönroos (2008) poängterar att det är medarbetarnas utbildning som bidrar till en hög service då de måste ha kunskap kring hur man hanterar kunderna, deras behov samt klagomål. Han menar att den så kallade interna marknadsföringen avgör hur kunden upplever tjänstens kvalitet. Dessutom ger medarbetarens kunskap enligt honom grunden till att hantera situationer på rätt sätt och därmed att fatta rätt beslut. Genom att anställa rätt utbildad personal eller genom utbildningar av den befintliga personalen har företag möjlighet att påverka kunskapen inom verksamheten.

Medarbetarnas skicklighet och dess betydelse för verksamheter har undersökts väldigt noggrant. Det menas att tjänsteproduktionen kräver en hög personaldensitet och idag anses kompetent personal som en resurs som ska ge konkurrensfördelar (Grant, 2008, Normann, 1992)

Inom hotellverksamheten anses anställdas kunskap så betydelsefull att kedjor inte längre bara litar på välkända skolor men hotellen börjar ha sina egna utbildningscenter så som Holiday Inn University (Normann, 1992). Interaktiva färdigheter, eller så kallad emotionell kunskap ansvarar för hur kundens behov uppfattas och tillfredställs och därmed hur kunden uppfattar hotellens service. Personal med rätt kunskap på emotionell nivå utgör därmed en grundläggande resurs för hotellen (Tsai, 2009). Bryant et al (2004) visar i deras undersökning om bland andra hotell att det finns samband mellan medarbetarnas kunskap och intäkt. Författarna undersöker det balanserade styrkortet i 125 företag och menar att högre utbildad personal medför bättre kundservice samt fler produktinnovationer. I det fallet ses medarbetarskicklighet som en direkt intäktsdrivare som skiljer sig åt från vårt resultat. Skillnader mellan studierna kan bero på att Bryant et al (2004) i sina studier har företag som tillverkar produkter. I vårt fall handlar det om att leverera tjänster och det har ett starkt samband med kundernas nöjdhet. En annan skillnad ser vi inom intäktsdrivarens relation där vi har en fördröjd effekt på intäkten, Bryant et al menar att det finns en samtidig effekt. Anledningen kan vara att vi ser en stark knytning till kundtillfredsställelse vilket resulterar i återkommande be-

sök och därmed i högre intäkter. Mindre betydelse ger vi intäktsdrivaren för första bokningen då kundens nöjdhet påverkas när den redan är på plats och har bestämt sig för att köpa tjänsten.

Enligt flera forskare så kännetecknas hotellverksamheten av att man har lågt utbildad personal. Det ger upphov till problem då vi i resonemanget ovan klargör den stora betydelsen som medarbetarnas skicklighet har på intäkterna. Förklaringen kan vara att lågutbildad personal inte innebär att medarbetarna saknar skicklighet då dessa fortfarande kan ha emotionell kunskap. Tsai (2009) visar att det är den emotionella kunskapen som ansvarar för en stor del av kundens nöjdhet. Emotionell kunskap definieras som kunskapen att erhålla och uttrycka känslor samt att förstå och bearbeta information som grundar sig på känslor (Warwick & Nettelbeck, 2004).

5.6.4 Medarbetartillfredsställelse

Alla respondenter anser att medarbetartillfredsställelse har en positiv påverkan på intäkter. Nöjda anställda kan leverera bättre service och tillfredsställa kunderna bättre. Jerker Dellbland tycker dock att det finns en gräns där nöjdare medarbetare inte längre motsvarar bättre service.

Banker et al (2000b) menar att en tillfredsställd medarbetare är mindre benägna att byta arbetsplats vilket har en positiv inverkan på både intäkter samt kostnader. De hittar en korrelation mellan personalomsättning och kundtillfredsställelse. Sambandet mellan medarbetartillfredsställelse och personalomsättning bekräftas av Ghiselli et al (2001) genom en undersökning inom restaurangverksamheten. Författarna undersökte en restaurangkedja i USA. Ghiselli et al's åsikt delas av Kjell Simberg (Hotel Vasa) som menar att nöjda medarbetarna stannar längre inom företaget vilket i sin tur har en påverkan på deras skicklighet och därmed på kundtillfredsställelse. Hotellens affärsplan bygger på nära relationer mellan kund och personal, vilket kan vara anledningen till hotells syn. Gazzoli et al (2009) menar att kundtillfredsställelse påverkas av medarbetartillfredsställelse vilket i sin tur förstärks genom medarbetar-empowerment. Dahlström (2002) påpekar att en bransch som framförallt säljer tjänster har ett starkt beroende av medarbetarna. Därtill finns det anledning att värdera anställdas tillfredsställelse högre än deras skicklighet då hotellverksamheten kännetecknas av en hög andel lågutbildad personal.

Studier inom detaljhandel (Nissen et al, 2007, Johansson & Lindahl Camarda, 2008, Rucci et al, 1998) bekräftar sambandet med nöjda medarbetarna och kundtillfredsställelse som i sin tur påverkar intäkterna. Moricz & Ängsäter (2008) presenterar i sin uppsats kring livsmedelshandel intäktsdrivaren som inte bara indirekt men även som direkt, vilket skiljer sig från vår forskning. Författarna menar att tillfredsställda medarbetare skapar merförsäljning, något som inte kan bekräftas av vår studie.

Shields & Shields (2005) sammanfattning av intäktsdrivare visar en skillnad mot våra slutsatser med avseende på intäktsdrivarens relation till intäkten. För det ena så påvisas det att medarbetarnas tillfredsställelse har en samtidig påverkan på intäktsdrivaren medan vi resonerar att den har en fördröjd effekt. Anledningen till denna skillnad kan vara den undersökta branschen. Shields & Shields (2005) grundar sina "resultat" på Banker et al's forskning inom handel. Här kan bra servicenivå, vilket påverkas av medarbetarnas nöjdhet, avgöra köpet av varan. Inom hotellverksamheten bestäms köpet mycket mer av andra faktorer än servicenivån. En bokning genomförs oftast innan

man har den verkliga kontakten med personalen. Vid vistelsen påverkar medarbetarnas nöjdhet bland annat kundens tillfredsställelse. Därför argumenterar vi för en fördröjd effekt på intäkterna och vi ser det som ett särdrag för intäktsdrivaren inom hotellbranschen.

5.7 Intäktsdrivare relaterande till olika medier

5.7.1 Synlighet

Rickard Fredriksson anser denna variabel vara en intäktsdrivare som positivt påverkar intäkter. Synlighet gör att kunden är mer benägen att boka hotell och det driver intäkter. Alla hotell använder sig av någon slags bokningssida för att både synas för kunder men också för att öka tillgängligheten till att kunna boka hotellrum. Kjell Simberg och Rickard Fredriksson tror att hotellens närvaro på bloggar har större och större betydelse då den både leder till större synlighet av hotellet samt ger möjlighet till spridning av goda rykten om den. Intäktsdrivaren anses ha additiv och direkt relation till intäkterna. Vilken linjäritet variabeln har till intäkterna lyckades vi inte att identifiera och inte heller tidigare forskning kring synlighet har lyckats med det.

5.7.2 Hotellets hemsida

Alla våra undersökta hotell hänvisar till hur betydelsefull en hemsida är för hotellet. För Hotel Vasa är den ett uttryck för hotellens karaktär och Novotel Göteborg går så långt att de ha en egen person som jobbar enbart med hemsidan. Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen ser intäktsdrivaren som en mycket viktigt informationskälla. Alla respondenterna anser hotellets hemsida vara en intäktsdrivare som positiv och direkt verkar på intäkter. Hotellets hemsida lockar kunder till att besöka hotellet samt underlättar kunderna att boka rum.

Vi har inte hittat tidigare forskning kring intäktsdrivaren och anser den vara en nyhet. En studie av 147 hotell visar dock att införande av webbsidor leder till en ökning av intäkter. Scaglione et al (2009) kommer därmed fram till att hotellet som inte hade några hemsidor till och med visar en negativ trend i intäkter.

5.7.3 Tillgänglighet

Rickard Fredriksson anser tillgänglighet vara en betydelsefull intäktsdrivare. Han menar att rummen måste vara bokningsbara och detta sker oftast antingen via telefon eller via webben. Snabb och enkel kundbetjäning ökar möjligheten till att bokning genomförs. Jerker Dellblad och Kjell Simberg anser tillgänglighet vara en viktig faktor därför använder sig hotellet av bokningssidor för att komma närmare kunderna. Alla intervjurespondenter anser tillgänglighet vara en positiv variabel som påverkar intäkter. Den anses dessutom ha en direkt och additiv inverka på den. Intäktsdrivaren har inte hittats i annan forskning därför är det omöjligt för oss att kunna jämföra den mellan olika branscher.

5.8 *Intäktsdrivare relaterade till extra service*

5.8.1 **Kvarhållandet av rum**

Denna intäktsdrivare har inte beskrivits enligt vår kännedom i tidigare litteratur. Hotellen nämner faktorn vid diskussion av kapacitet där Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) samt Kjell Simberg (Hotel Vasa) påpekar en annan innebörd för begreppet. Båda hotellen menar att ett kvarhållande av rum riktar sig främst mot avtalskunder och har en påverkan på kundlojalitet. Det intressanta är att kvarhållandet av rum verkar mot hotellens strävan att sälja det sista rummet för vilket Novotel även har ett belöningsystem.

5.9 *Övriga intäktsdrivare*

5.9.1 **Pris**

Nationalencyklopedin definierar pris som

“... fastställd kostnad för något vid (eventuellt) köp.”

Alla hotell är överens att intäktsdrivaren pris är väldigt viktig för hotellen. Jerker Dellblad och Rickard Fredriksson jobbar aktivt med variabeln pris genom att anpassa den till efterfrågan. Hotel Vasa är inte lika flexibel som de andra hotellen.

Det har gjorts många undersökningar hur prissättningen påverkar kundens beslut och därigenom intäkten. Inom besöksnäringen är pris ett mycket viktigt medel för att främja sina intäkter genom att anpassa den till efterfrågan, som även våra hotell gör. Weaver & Lawton (2002) påpekar att pris bestämmer vilka förväntningar kunden har på kvaliteten av produkten eller tjänsten. Detta betyder att ett för lågt pris kan knytas till låg kvalitet och därmed till mindre bokningar. Seaton & Bennet (1996) menar att då hotell erbjuder tjänster och dess kvalitet ofta bestäms av den subjektiva uppfattningen av den enskilda kunden, är pris mycket viktigt för att skapa de rätta förväntningarna. Det är viktigt att man förändrar priset inom vissa ramar och inte säljer ut sig på en lägre nivå. Författarna implicerar att pris på så sätt även är en indirekt intäktsdrivare då den påverkar kundens tillfredsställelse. Vår undersökning stödjer detta resonemang delvis. För Hotel Vasa är ett rättvist pris som gäller för alla kunder viktigare än daglig prisändringar.

Pris påverkas av tre faktorer (Seaton & Bennet, 1996). För det ena skapar konkurrens prisnivåer. Det har bekräftats av Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) som kan kräva ett högre pris vid uthyrning till mycket stora evenemang då det saknas konkurrenter. För det andre så bestäms priset efter marknadens efterfrågan. Vår forskning har påvisat detta då alla hotell till viss mån anpassar sitt pris efter efterfrågan. För det tredje så är det kostnader som visar effekt på prissättningsnivån. Kjell Simberg (Hotel Vasa) uttrycker det tydligt då de inte är villiga att hyra ut rum under en viss nivå för att täcka kostnader. Enligt Copper et al (2008) är prissättningen inom hotellverksamheten mycket komplex då den måste ta hänsyn till två av verksamhetens särdrag nämligen till svängningar i efterfrågan samt till icke lagerbarheten av tjänster.

Anpassningen av priset till efterfrågan kallas för YM och har som syfte att maximera intäkterna. För det ena maximerar man priset vid en hög efterfrågan och för det andre

så maximerar man beläggningsgraden vid låg efterfrågan. Novotel Göteborg samt Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen använder sig av denna metod.

Johanson & Lindahl Carmada (2008) beskriver i sin uppsats att prishöjningar i en lågprisbutik inte resulterar i ökade intäkter på lång sikt. Författarna argumenterar att kundens förtroende skadas vid prisökningar vilket resulterar i minskat antal kunder och köp på lång sikt. Vi kan inte se en sådan effekt. Vi anser dock att det inte handlar om skillnader mellan branscherna utan om skillnader i strategin. Nissen et al (2007) hittar en indirekt relation till intäkterna över kundens tillfredsställelse. Detta har bekräftats av vår forskning. Moricz & Ängsäter (2008) hittar bara ett direkt samband och påpekar att priset är viktigt då det är den faktorn som skapar i huvudtaget intäkterna. Resonemanget hittar inget stöd i vår forskning även om den verkar logiskt.

Smith & Wright (2004) presenterar intäktsdrivaren pris vid en forskning inom datorindustrin. Författarna menar att pris kan leda till högre intäkter genom högre priser än konkurrerande företag. Prisets relation till intäkterna är därmed positiv, linjär, additiv, direkt samt samtidig. Då prisändringar är mycket flexibla inom hotellverksamheten där det ibland sker att enskilda kunder får olika priser är det för oss omöjligt att avgöra linjäriteten. Som nämnts ovan anser vi att pris även kan ha en indirekt relation till intäkterna över kundens nöjdhet. De andra karakteristika stämmer överens med de från Smith & Wright.

5.9.2 Marknadsandel

Per definition är marknadsandel ”*Percentage of total sales volume in a market captured by a brand, product, or firm*” det vill säga en andel av den totala försäljningsvolymen på en marknad som fångas upp av ett varumärke, produkt eller företag (Business dictionary)

Jerker Dellblad (Novotel Göteborg) menar att marknadsandel är en intäktsdrivare. Detta gäller också för Hotel Vasa men det finns en tydlig skillnad. Medans Jerker Dellblad ser en ökad marknadsandel inom Göteborgsregionen som avgörande, har detta mindre betydelse för Hotel Vasa. Anledningen kan vara att hotellet har sina avtalskunder och inte måste strida lika mycket för sina kunder som större hotell. Quality Hotel 11 och Eriksberghallen anser inte att faktorn är en intäktsdrivaren.

Genom att studera den amerikanska flygindustrin kom Behn & Riley (1999) fram till att marknadsandel är en basdrivkraft för finansiella prestationer. Marknadsandel i det fallet definierades som antal passagerare som flög med samma flygbolag under en viss period. Studien visade att procentuella förändringar i marknadsandel har en positiv förändring i intäkter och att effekterna av dem ser man direkt. Relationen mellan variablerna visades dessutom vara linjära och additiva.

Bryant et al (2004) kom fram till ett liknande resultat. Enligt författarna har marknadsandel en positiv och linjär inverkan på intäkter och resultaten av den ses utan någon fördröjning. Deras studie visade också en additiv relation mellan introduktion av nya produkter och tjänster och intäkter.

Vårt resultat kring intäktsdrivare stämmer överens med ovannämnda studier med ett undantag för linjäritet. Vi lyckades inte att komma fram till vilken linjäritet har marknadsandel inom hotellverksamheten.

5.9.3 Rätt kommunikation

Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) anser att rätt kommunikation är en ny intäktsdrivare som i Sverige inte ges tillräckligt med uppmärksamhet. Med rätt kommunikation menar Rickard Fredriksson att man ska vara ärlig mot kunden vad han kan förvänta sig av hotellet. På så sätt skapas förväntningar som går att uppfylla eller även att överträffa och kunden blir nöjd. Samma resonemang kan göras med medarbetarna. Berättar man tydligt vad hotellen förväntar sig av sina anställda så blir dessa inte överraskade. Detta gynnar medarbetartillfredsställelsen. Då hotellen aktivt kan påverka kommunikationens utformning anser vi att den är en intäktsdrivare. Kommunikation som intäktsdrivare definierar vi som en förmedling av en tydlig information innan tjänsten genomförs.

Rätt kommunikation beskrivs som en positiv, additiv intäktsdrivare som indirekt verkar på intäkter genom antingen kundtillfredsställelse eller medarbetartillfredsställelse.

Intäktsdrivaren har inte diskuterats av annan forskning som intäktsdrivare vilket gör det omöjligt att kunna jämföra den mellan olika branscher.

5.9.4 Varumärke

American Marketing Association definierar begreppet varumärke genom:

"Ett namn, en term, ett tecken, en symbol eller annat särdrag som på ett tydligt sätt särskiljer en säljares produkt eller tjänst från andra säljares." (American Marketing Association i Grönroos, 2008)

Varumärke anses vara en intäktsdrivare för både Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen och Hotel Vasa, dock inte för Novotel Göteborg. Anledningen till det kan vara att Novotel Göteborg är det enda hotell Novotel i Sverige. I samband med att deras främsta kunder är svenskar kan företaget därmed inte se sambandet mellan variabeln och intäkterna. Rickard Fredriksson (Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen) nämner ett intressant problem angående deras varumärke, nämligen att den kan innebära en negativ värdeinverkan globalt sett. Hotellet påpekar att Quality står för en helt annan (sämre) kvalitetsnivå i USA, vilket kan medföra mindre bokningar från denna del av världen. Då den största kundkretsen kommer från Sverige så ger vi denna faktor för Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen mindre betydelse och varumärke anses ha en positiv påverkan på intäkter.

Smith & Wright (2004) har undersökt kundtillfredsställelse samt kundlojalitet inom pc-industrin. Författarna hittar ett samband mellan kundlojalitet och varumärke där varumärket har en positiv påverkan på kundlojalitet och är enligt dem en indirekt intäktsdrivare. Smith & Wright poängterar dessutom att varumärket även har effekter på pris då välkända företag kan få mer betalt för sina tjänster. Nissen et al (2007) bekräftar att ett starkt varumärke påverkar prisbildningen inom kläddetaljhandelsbranschen. Grönroos (1984) anser datorföretag som tjänsteföretag till vilka även hotell räknas. I vår undersökning kan vi hitta en knytning mellan kundtillfredsställelse och varumärket. Hotellen menar att det finns en relation mellan varumärke och kundens nöjdhet då varumärket skapar de förväntningar hos kunden som ska uppfyllas för att tillfredsställa honom. Däremot kan vi inte hitta ett samband mellan varumärke och pris. Anledningen kan vara att prisbildningen inom hotellverksamheter är mycket speciell och starkt påverkas av efterfrågan där varumärke spelar en mindre roll.

Johanson & Lindahl Carmada (2008) visar att varumärket ansvarar för att kunden ska söka sig till Gekås. Hotel Vasa har samma uppfattning och påpekar att namnet "Vasa" är avgörande för utländska kundernas bokning.

6 Slutsats och förslag till fortsatt forskning

I detta kapitel besvarar vi våra frågeställningar utifrån resonemanger ni gjorde i kapitel fem. Dessutom presenterar vi förslag för framtida forskning.

För att kunna besvara våra frågeställningar, vill vi återigen presentera dem för läsaren. Dessa är:

1. Vilka intäktsdrivare finns inom hotellverksamhet?
2. Vilka är relationerna mellan dessa intäktsdrivare och intäkter?

6.1 Vilka intäktsdrivare finns inom hotellverksamheten?

Vi har som diskuterats i kapitel fem kunnat identifiera många intäktsdrivare. De flesta av de intäktsdrivare som har sammanställts av Shields & Shields (2005) har bekräftats av hotellen och av vår analys. Som nya intäktsdrivare identifierar vi: kvarhållandet av rum, försäljningskunskap, synlighet, hotellets hemsida, rätt kommunikation, Attraktivitet av Göteborg som evenemangsstad samt tillgänglighet. En sammanställning av alla identifierade intäktsdrivare finns i tabell 3 och 4 i bilaga 3.

Alla respondenterna var överrens om att kundtillfredsställelse samt kundlojalitet är de viktigaste intäktsdrivarna. Detta kan förklaras med att hotellbranschen jobbar framförallt mot kunder och deras nöjdhet och återkommande besök driver hela verksamheten. Synlighet samt tillgänglighet identifierades av hotellen som mycket betydande variabler trots att de inte framkommer i andra uppsatser som forskar kring intäktsdrivare. Anledningen till det kan vara att våran uppsats studerar tjänstebranschen där man säljer direkt till kunden. Synlighet och tillgänglighet underlättar för hotellen att nå kunder och genomföra försäljning av rummen. Antal fel och leverans i tid har minst påverkan på intäkter då denna anses kunna kompenseras av andra betydande faktorer. Intäktsdrivaren har också haft olika betydelse mellan intervjuade hotell. Novotel Göteborg anser bland annat att medarbetartillfredsställelse har en påverkan på intäkter, dock anses den inte vara så betydande. Quality Hotel 11 och Eriksbergshallen samt Hotel Vasa menar att nöjdhet hos anställda innebär bättre levererad service mot kunder vilket i sin tur har en stor påverkan på intäkterna. Å andra sidan använder sig Novotel Göteborg mycket av analys av marknadsandelar vilket enligt Jerker Dellblad driver honom att sträva efter större försäljning samt hjälper hotellet att synas mer på marknaden. Denna åsikt delar varken Rickard Fredriksson eller Kjell Simberg, de anser inte att marknadsandelar är direkt drivande intäkter.

6.2 Vilka är relationerna mellan dessa intäktsdrivare och intäkter?

De flesta intäktsdrivare hade en positiv värdeinverkan. Antal fel anses dock ha en negativ relation till intäkterna. Vi har inte kunnat fastställa linjäriteten av alla identifierade intäktsdrivare, framförallt för de nya. Det finns ingen trend inom linjäriteten mot ett speciellt håll men vi kan se att det inte finns en stegvis relation. När det gäller additiviteten så är de flesta intäktsdrivare additiva. Interaktivitet har hittats hos kapacitet, kapacitetsutnyttjande, kundlojalitet samt kundtillfredsställelse. Flera av intäktsdrivarna har både en direkt och indirekt relation till intäkterna. Timingen har varit svår att

avgöra men vi påvisar både samtidiga och tidsfördröjda relationer. Dessutom har vi hittat flera intäktsdrivare med en tvåvägspåverkan. En tydlig översikt över intäktsdrivare och dessas relation till intäkterna kan hittas i tabell 3 och 4 i bilaga 3.

6.3 Förslag till framtida forskning

I strävan efter generaliseringen föreslår vi en mer omfattande undersökning som omfattar fler hotell. Undersökningens syfte skulle vara att säkerställa om andra respondenternas åsikter kring intäktsdrivare stämmer överrens med våra intervjurespondenter.

I uppsatsen framkommer nya intäktsdrivare som identifierades av respektive respondenter. Vi ser en möjlighet till en djupare undersökning av de nya intäktsdrivarna för att säkerställa deras relation till intäkter i syftet att kunna användas inom hotellverksamheten.

Vi anser dessutom att hotellets inredning och design kan ha en avgörande faktor för hotellets intäkter då kunderna kan vara mer benägna att boka ett hotellrum med avseende på dess stil. Varken inredning eller hotellets design har tagits upp av intervjurespondenterna. Anledningen till det kan vara att ovannämnda faktorer kan vara avgörande för ett visst hotellsegment. Vi anser att inredning och design och deras relation till intäkter kan vara intressanta områden att studera.

Avslutningsvis tycker vi också att det skulle vara intressant att fördjupa sig i en forskning kring ämnet utifrån kundens perspektiv. Det vore mycket intressant att undersöka om och till vilken grad kundernas attribut påverkar intäkter genom intäktsdrivare. En studie kring denna inriktning tycker vi skulle resultera i djupare förståelse för grunden och intensiteten av intäktsdrivarens inverkan på intäkterna.

7 Källförteckning

Artiklar

Anderson, E.W., Fornell, C., & Rust, R.T., 1997, Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science*, Vol.16, pp. 129-145.

Banker, R.D., Chang, H., & Cunningham, R., 2003, The Public Accounting Industry Production Function, School of Management. *Journal of Accounting and Economics* Vol.35, pp. 255-281.

Banker, R.D., Konstans, C., & Mashruwala, R., 2000a, *A Contextual Study of Links between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance*. University of Texas at Dallas, pp. 1-33.

Banker, R.D., Potter, G., & Srinivasan, D., 2005, Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, pp. 394-412.

Banker, R.D., Potter, G., & Srinivasan, D., 2000b, An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, Vol. 75, pp. 65-92.

Behn, B.K., & Riley, R.A., 1999, Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 14, pp. 29-56.

Belobaba, P.P., 1989, Application of the Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control. *Operations Research*, Vol. 37, pp. 183-197.

Bryant, L., Jones, D.A., & Widener, S.K., 2004, Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 107-131.

Capiez, A., & Kaya, A., 2004, Yield Management and Performance in the Hotel Industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 16, pp. 21–31

Fornell, C., 1992, A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 6-21.

G., W., 2000, Size Matters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, p. 15.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y., 2009, The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customers' Reception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 0, pp. 1-22.

Ghiselli, R.F., La Lopa, J.M., & Bai, B., 2001, Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, pp. 28-39.

Hallowell, R., 1996, The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: an Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, pp. 27-42

Heskett, J., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A., 1994, Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 72, pp. 164-174.

Hirsch, D., Alexanderson, K., & Swartz, L., 2009, 2008 blev lyckosamt trots krisen. *Restauratören*, Vol. 22, pp. 8-15.

Ittner, C.D., & Larcker, D.F., 1998, Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35.

Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T., 2003, Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 715-741.

Jauncey, S., Mitchell, I., & Slamet, P., 1995, The Meaning and Management of Yield in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 7, pp. 23-26.

Jones, P., & Hamilton, D., 1992, Yield Management: Putting People in the Big Picture. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33, pp. 89-95.

Lee, S-C., Banker, S., & Kandampully, J., 2003, Technology, Service Quality, and Customer Loyalty in Hotels: Australian Managerial Perspectives. *Managing Service Quality*, Vol. 13, pp. 423-432.

Nagar, V., & Rajan, M.V., 2001, The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality. *The Accounting Review* Vol. 76, pp. 495-513

Pizam, A., & Ellis, T., 1999, Customer Satisfaction and its Measurement in Hospitality Enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, pp. 326-339.

Reichheld, Frederick, & Sasser, W.Earl, 1990, Zero Defections; Quality Comes to Service. *Harvard Business Review*, pp. 105-111.

Rust, R.T., & Zahorik, A.J., 1993, Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share. *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 163-179.

Scaglione, M., Schegg, R., & Murphy, J., 2009, Website Adoption and Sales Performance in Valais' Hospitality Industry. *Technovation Vol. 29*, pp. 625-631.

Shapiro, C., 1983, Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *The Quarterly Journal of Economics, Vol. 98*, pp. 659-680.

Shields, J.F., & Shields M.D., 2005, Revenue Drivers: Reviewing and Extending the Accounting Literature. *Advances in Management Accounting, Vol. 14*, pp. 33-60.

SHR, 2009a, *Nordisk hotellmarknad – 4:e kvartalet 2008*.

SHR 2008 *Sälj Sverige, Framtiden finns i besöksnäringen*

Smith, R.E., & Wright, W.F., 2004, Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance. *Journal of Management Accounting Research, Vol. 16*, pp. 183-205.

SOU 2007:32, *Tillväxt genom turistnäringen*.

Subramanian, J., Stidham, S., & Lautenbacher, C. J., 1999, Airline Yield Management with Overbooking, Cancellations, and No-Shows. *Institute for Operations Research and the Management Sciences, Transport Sciences. Vol. 33*, pp. 147-167

Szymanski, D.M., Bharadwaj, S.G., & Varadarajan, P.R., 1993, Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Vol. 57*, pp. 1-17.

Tillväxtverket, 2009, *Årsbokslut för svensk turism och turistnäringen 2008, turistnäringens effekter på ekonomi och sysselsättning i Sverige*.

Trueman, B., Wong, M.H. F., & Zhang, Xiao-Jun., 2001, Back to Basics: Forecasting the Revenues of Internet Firms. *Review of Accounting Studies, Vol. 6*, pp. 305–329.

Tsai, C-W., 2009, The Important Effect of Employee's Emotion Management Ability on his/her Service Behaviour in the International Tourist Hotel. *The Service Industries Journal, Vol. 29*, pp. 1437-1449.

Warwick, J., & Nettelbeck, T., 2004, Emotional Intelligence is...?. *Personality and Individuality Differences. Vol. 37*, pp. 1091-1100.

Weatherford, B.S., 1992, *A Taxonomy and Research Overview of Perishable-Asset Revenue Management*. Institute for Operations Research, pp. 831-844.

Uppsatser

Ericsson, K., & Wang, L., 2009, *Icke-finansiella mål och mått, en studie om överensstämmelse mellan kundnöjdhet och kundlojalitet*. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Frisk, M. & Olander, R., 2008, *Kundrelaterade intäktsdrivarens inverkan på ekonomistyrning – en studie om hur vetskapen om kundrelaterade intäktsdrivare kommer*

till uttryck i kläddetaljhandelsföretags ekonomistyrning. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Göthesson, L., & Riman, S., 2004, *Revenue Management within Swedish Hotels, School of Economics and Commercial Law*. Göteborg University.

Johansson, F., & Lindahl Camarda, D., 2008, *Intäktsdrivare på Gekås i Ullared, En fallstudie av Skandinavians omsättningsmässigt största butik*. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Jönsson, M., & Ericsson, H., 2007, *Ekonomistyrning med kundfokus, en tillämpning av Value Creation Model i hotellbranschen*. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Moricz, D., & Ängsäter, R., 2008, *Intäktsdrivare, En studie om intäktsdrivare inom livsmedelsdetailjhandelsbranschen*. Högskolan i Halmstad.

Nissen, P., Ståhl, J., & Ståhle, D., 2007, *Intäktsdrivare – en studie inom kläddetaljhandelsbranschen*. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Böcker

Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Aronsson, L. et al, 1996, *Turism – världens största näring*. Malmö: Liber – Hermods

Ax, C. & Ask, U., 1995, *Cost Management – Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ax, C., et al, 2009, *Den nya ekonomistyrningen*. Fjärde upplaga, Malmö: Liber AB.

Backman, J., 2008, *Rapporter och uppsatser*. Andra upplaga, Lund: Studentlitteratur AB.

Bergman, B. & Klefsjö, B., 2007, *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Björnelid, R., 1995, *Turism och reseservice*. Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé AB.

Cooper, C., et al, 2008, *Tourism. Principles and Practice*. Fjärde upplaga, Harlow: Pearson Education Limited.

Dahlström, K., 2002, *Värdeskapande produktutveckling i tjänsteintensiva företag. En kvalitativ och vardagsorienterad studie om produktutvecklingsarbete i en era när kunden i allt högre grad betalar för ogripbara, men ändå högst förnimbara och värdeskapande, aspekter*. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholm universitet.

- Ehrlow, T., et al, 1995, *Att skriva uppsats*. Femte upplaga, Lund: Författarna och Turningpoint AB.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim – Paul, F., 2008, *Rapportboken - hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. Malmö: Liber AB.
- Ejvegård, R., 2009, *Vetenskaplig metod*. Fjärde upplaga, Lund: Studentlitteratur AB.
- Grant, R. M., 2008, *Contemporary Strategy Analysis*. Sjätte upplaga. Oxford: Blackwell
- Greve, J., 1999, *Ekonomisystem och affärsstrategier*. Uppsala: Department of Business Studies.
- Grönroos, C., 2008, *Service management och marknadsföring, Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Andra upplaga, Malmö: Liber AB.
- Grönroos, C., 1984, *Strategic Management and Marketing in the Service Sektor*. Lund: Studentlitteratur AB & Bromley: Chartwell - Bratt Limited.
- Hill, Nigel., Alexander, Jim., 2000, *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement*, Andra upplaga, Gower Publishing, Ltd.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K., 1997, *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplaga, Lund Studentlitteratur AB.
- Hornigren, C., Datar, S., & Foster, G., 2006, *Cost Accounting*. Tofte upplaga, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Jönsson, P. W., 2006, *Value-based Management – Positioning of Claimed Merits and Analysis of Application*. Lund: Lund Business Press.
- Larsen, A. K., 2009, *Metod helt enkel. En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Law, C., 2002, *Urban Tourism. The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. Andra upplaga, London: Continuum.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C., 2001, *Information för marknadsföringsbeslut*. Fjärde upplaga, Göteborg: IHM Publishing.
- Lindvall, J., 2001, *Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Norman, R., 1992, *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Tredje upplaga, Malmö: Liber - Hermods.
- Saeed, J., 2006, *Managerial Competence within the Hospitality and Tourism Service Industries. Global cultural contextual analysis*. Abingdon: Routledge.

Seaton, A.V. & Bennet, M.M., 1996, *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London: Thomson Learning.

Wallén, G., 1993, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Weaver, D. & Lawton, L., 2002, *Tourism Management*. Andra upplaga, Milton: Johan Wiley & Sons Australia Limited.

Artiklar ur böcker

Dittman, D.A., Hesford, J.W., & Potter, G., 2007, *Managerial Accounting in the Hospitality Industry*, ur *Handbook of Management Accounting Research*, ed. Chapman, C.S, Hopwood, A.G, & Shields, M.D., Elsevier.

Kimes, S.E., 2002, *A strategic approach to Yield Management*, Ingold, Anthony., Yeoman, Ian., McMahon-Beattie, Una., *Yield Management – Strategies for the service industries*, Continuum, London.

Internet

Bilén A., Leonardo da Vinci kommer till Eriksbergshallen, *Magazine 11 – ett elektroniskt nyhetsmagasin*. Hämtad (2009-12-18) från <http://www.magasin-11.se/index.asp/kat/73977/lid/78819/artikel/Leonardo+da+Vinci+kommer+till+Eriksbergshallen>

Market Share, *Business dictionary*. Hämtad (2009-12-18) från <http://www.businessdictionary.com/definition/market-share.html>

Pris, *Nationalencyklopedin*. Hämtad (2009-12-19) från <http://www.ne.se/sok/pris?type=NE>

Stockholms Stads Utrednings- och Statistikkontor AB, Hämtad (2009-11-19) från <http://www.usk.stockholm.se/arsbok/b261.htm>

Statistiksajten, SHR, 2009. Hämtad (2009-11-19) från <http://www.shr.se/statistiksajten/>

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Sammanfattning av intäktsdrivare från tidigare forskning

Organisationsnivå

- Antal fel
- Fysiska avstånd till kunden
- Företagets överlevnadskraft
- Hemsidans förmåga att hålla kvar besökaren
- Icke-finansiella mått för värdeskapande faktorer
- Introduktion av nya produkter och tjänster
- Kapacitet
- Kapacitetsutnyttjande
- Konkurrens
- Kundlojalitet
- Kundtillfredsställelse
- Leverans i tid
- Marknadsandel
- Medarbetartillfredsställelse
- Medarbetarnas incitament
- Medarbetarskicklighet
- Prestationsmått avseende på strategi
- Pris
- Produktkvalité
- Service efter köp
- Stordriftsfördelar
- Tillväxt av Internettrafik
- Varumärke
- Verksamhetens utsträckning
- Volym * strategisk informationsteknik

Tabell 2 Intäktsdrivare identifierade i tidigare forskning (Shields & Shields, 2005)

8.2 Bilaga 2 - Frågeformulär

Definition av intäktsdrivare samt begreppsförklaring:

Intäktsdrivare är en variabel som definierar intäkter, det vill säga om en variabel ska vara intäktsdrivare så måste de påverka intäkter direkt eller indirekt. Man har hittat åtta relationer mellan intäktsdrivare och intäkter, där en av de är analysnivå (kund-, produkt-, organisations- och branschnivå). Då vi undersöker olika hotell, avgränsas undersökningen på organisationsnivå.

Organisationsnivå

- Antal fel
- Fysiska avstånd till kunden
- Företagets överlevnadskraft
- Hemsidans förmåga att hålla kvar besökaren
- Icke-finansiella mått för värdeskapande faktorer
- Introduktion av nya produkter och tjänster
- Kapacitet
- Kapacitetsutnyttjande
- Konkurrens
- Kundlojalitet
- Kundtillfredsställelse
- Leverans i tid
- Marknadsandel
- Medarbetartillfredsställelse
- Medarbetarnas incitament
- Medarbetarskicklighet
- Prestationsmått avseende på strategi
- Pris
- Produktkvalité
- Service efter köp
- Stordriftsfördelar
- Tillväxt av Internettrafik
- Varumärke
- Verksamhetens utsträckning
- Volym * strategisk informationsteknik

Huvudfrågor:

1. Vilket kundsegment riktar sig ditt hotell mot?
2. Känner du igen några av dessa intäktsdrivare i ditt hotell?
3. Jobbar du med de identifierade intäktsdrivare aktivt?
4. Hur visar sig identifierat intäktsdrivare #1 (#2, #3, ...) i ditt hotell?
 - a. Hur påverkar den intäkten?
5. Finns det andra intäktsdrivare som inte finns med på listan ovan och som du har känt av i hotellet?
 - a. Hur påverkar dessa intäkten?

Stödfrågor till 4a och 5a

(Angående de sju relationer mellan intäktsdrivare och intäkten):

- *Tecken* – Har intäktsdrivaren en positiv eller negativ inverkan på intäkten?
- *Linjäritet* – Påverkas intäkter linjärt, kurvlinjärt eller stegvis?
- *Additivitet* – Är intäktsdrivaren beroende eller oberoende av andra variabler?
- *Direkthet* – Påverkar intäktsdrivaren intäkten över en annan intäktsdrivare eller direkt?
- *Påverkans riktning* – Påverkas intäktsdrivaren i sin tur av intäkten?
- *Timing* – Synd effekterna av intäktsdrivaren på intäkten i samma tidsperiod eller finns det en fördröjning?
- *Durationen* – Hur länge håller effekten på intäktsdrivaren?

8.3 Bilaga 3 – Identifierade intäktsdrivare och deras relation till intäkterna

Tabellerna visar en översikt över våra identifierade intäktsdrivare samt hur dessa påverkar intäkterna.

Intäktsdrivare	Värdeinverkan	Linjäritet	Additivitet
Antal fel	negativ	linjär	additiv
Leverans i tid	positiv	X	additiv
Produktkvalitet	positiv	X	additiv
Utbud av produkter och tjänster	positiv	kurvlinjär	additiv
Kapacitet	positiv	X	interaktiv
Kapacitetsutnyttjande	positiv	X	interaktiv
Stordriftsfördelar	positiv	kurvlinjär	additiv
Kundlojalitet	positiv	linjär	interaktiv
Kundtillfredsställelse	positiv	kurvlinjär	interaktiv
Konkurrens	positiv	linjär	additiv
Försäljningskunskap	positiv	X	additiv
Medarbetartillfredsställelse	positiv	linjär/kurvlinjär	additiv
Medarbetarnas incitament	positiv	linjär	additiv
Medarbetar skicklighet	positiv	linjär	additiv
Synlighet	positiv	X	additiv
Hotelllets hemsida	positiv	kurvlinjär	additiv
Tillgänglighet	positiv	linjär	additiv
Kvarhållandet av rum	positiv	linjär	additiv
Pris	positiv	X	additiv
Marknadsandel	positiv	X	additiv
Rätt kommunikation	positiv	X	additiv
Varumärke	positiv	linjär	Additiv

Tabell 3 Intäktsdrivare och deras relation till intäkterna, del 1

Intäktsdrivare	Direkthet	Timing	Riktning
Antal fel	indirekt	tidsfördröjd	tvåvägspåverkan
Leverans i tid	indirekt	tidsfördröjd	envägspåverkan
Produktkvalitet	indirekt	tidsfördröjd	tvåvägspåverkan
Utbud av produkter och tjänster	direkt/indirekt	tidsfördröjd	tvåvägspåverkan
Kapacitet	direkt/indirekt	samtidig	envägspåverkan
Kapacitetsutnyttjande	direkt/indirekt	samtidig	envägspåverkan
Stordriftsfördelar	direkt	Samtidig	envägspåverkan
Kundlojalitet	direkt/indirekt	Samtidig	tvåvägspåverkan
Kundtillfredsställelse	indirekt	Samtidig	tvåvägspåverkan
Konkurrens	direkt	X	envägspåverkan
Försäljningskunskap	direkt	samtidig/tidsfördröjd	envägspåverkan
Medarbetartillfredsställelse	indirekt	Tidsfördröjd	tvåvägspåverkan
Medarbetarnas incitament	direkt	Samtidig	envägspåverkan
Medarbetar skicklighet	indirekt	Tidsfördröjd	envägspåverkan
Synlighet	direkt	samtidig/tidsfördröjd	envägspåverkan
Hotellens hemsida	direkt	samtidig	tvåvägspåverkan
Tillgänglighet	direkt	samtidig	envägspåverkan
Kvarhållandet av rum	indirekt	tidsfördröjd	envägspåverkan
Pris	direkt/indirekt	samtidig	envägspåverkan
Marknadsandel	direkt	samtidig	envägspåverkan
Rätt kommunikation	indirekt	tidsfördröjd	envägspåverkan
Varumärke	direkt/indirekt	samtidig	envägspåverkan

Tabell 4 Intäktsdrivare och deras relation till intäkterna, del 2