



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

KANDIDATUPPSATS
Industrial and Financial management

Vilka parametrar påverkar lönsamhet för hotellföretag?

- en kvantitativ studie av RevPAR i Göteborg

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2014

Handledare: Ziaeddin Mansouri

Författare:

Carolina Einarsson

Cecilia Holmgren

Födelseårtal:

911118-

880423-

Sammanfattning

Denna kandidatuppsats har analyserat interna parametrar som påverkar lönsamhetsmålet RevPAR (Revenue Per Available Room/intäkt per tillgängligt rum) för hotellföretag i staden Göteborg. Syftet är att få en djupare förståelse för vilka interna parametrar som påverkar lönsamhet, samt hur och i vilken utsträckning. Studien baserades på en teoretisk referensram bestående av "Resource-based view" och flertal tidigare studier inom ämnet. Det senare ledde till ett val av tio interna parametrar, med tillhörande hypoteser för undersökningen. Empirin framställdes av insamlade värden från ett urval på 34 hotellföretag. Efter en stegvis regression och en korrigering för multikollinearitet avlägsnades fyra parametrar då de förlorade signifikans. En multipel regression och sex hypotestest utfördes sedan på den nya modellen. Detta resulterade i följande signifikanta parametrar; antal rum, antal stjärnor, konferensfaciliteter, avstånd från centrum, kostnadsfri parkering och antal anställda. Studiens resultat bekräftade den bakomliggande teorin som menade att det inte finns någon applicerbar modell för hela världen om vilka parametrar som påverkar lönsamhet hos hotell. För Göteborg visade konferensfaciliteter och därmed affärsgäster som betydande del av kundbasen störst positiv påverkan på RevPAR, därför bör denna interna parameter prioriteras vid strategiska beslut.

Nyckelord: RevPAR, interna parametrar, lönsamhet, hotellindustri, strategi, Göteborg, Resource-based view

Titel: Vilka parametrar påverkar lönsamhet för hotellföretag? – en kvantitativ studie av RevPAR i Göteborg

Författare: Carolina Einarsson & Cecilia Holmgren

Handledare: Ziaeddin Mansouri

Termin: VT 14

Antal ord: 10 466

Abstract

This thesis analysed internal factors that affect the performance metric RevPAR (Revenue Per Available Room) for hotel companies in the city of Gothenburg. The purpose is to understand which factors that affect profitability plus how and to what extent. The study was based on a theoretical frame of “Resource-based view” and several previous studies on the subject. The latter lead to a choice of ten different factors, each with its own hypothesis for this report. The empirical data was built on values from a sample of 34 hotel companies. After stepwise regression and correction of multicollinearity, four non-significant factors were removed. A multiple regression analysis and six statistical hypothesis tests were then computed on the new model. This resulted in the following significant factors; number of rooms, number of stars, conference facilities, distance from city centre, free parking and number of employees. The study’s results concluded a further strengthening of the underlying theory’s claim, that there is no universal template describing which factors that increase hotel profitability. For Gothenburg, conference facilities and therefore a larger segment of business clientele had the largest affect on RevPAR and should be prioritised when making strategic decisions.

Keywords: RevPAR, internal factors, profitability, hotel industry, strategy, Gothenburg, Resource-based view

Title: Which parameters affect hotel profitability? – A quantitative study of RevPAR in Gothenburg

Authors: Carolina Einarsson & Cecilia Holmgren

Supervisor: Ziaeddin Mansouri

Term: Spring 2014

Word count: 10 466

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 1 |
| 1.1 Problembakgrund..... | 1 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 2 |
| 1.3 Frågeställningar | 4 |
| 1.4 Syfte | 4 |
| 1.5 Avgränsning | 5 |
| 1.6 Disposition | 5 |
| 2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING | 6 |
| 2.1 Teoretisk bakgrund | 6 |
| 2.2 Prestation och lönsamhet inom hotellbranschen..... | 6 |
| 2.3 Lönsamhetspåverkande parametrar och hypotesbildningar | 7 |
| 2.3.1 Geografisk placering | 7 |
| 2.3.2 Hotellens storlek..... | 8 |
| 2.3.3 Hotellens anseende..... | 9 |
| 2.3.4 Hotellens ålder..... | 9 |
| 2.3.5 Hotellens faciliteter | 10 |
| 2.3.6 Hotellens ägarstruktur | 11 |
| 3. METOD | 12 |
| 3.1 Metodansats..... | 12 |
| 3.2 Insamling av sekundär data | 12 |
| 3.3 Godtyckligt urval av stickprov..... | 13 |
| 3.4 Urval och insamling av beroende variabel..... | 13 |
| 3.5 Urval och insamling av oberoende variabler | 14 |
| 3.5.1 Avstånd från centrum..... | 14 |
| 3.5.2 Antal rum | 14 |
| 3.5.3 Antal anställda | 14 |
| 3.5.4 Antal stjärnor | 15 |
| 3.5.5 Registreringsår | 15 |
| 3.5.6 Konferensfaciliteter | 15 |
| 3.5.7 Restaurang och parkeringsfaciliteter | 15 |
| 3.5.8 Tillhörighet till en kedja | 16 |
| 3.6 Dataanalys..... | 16 |
| 3.7 Metodkritik..... | 18 |
| 3.7.1 Kritik mot metodansats | 18 |
| 3.7.2 Kritik mot datainsamling och urval | 18 |

| | |
|---|-----------|
| 3.7.3 Kritik mot dataanalys..... | 19 |
| 3.8 Undersökningens tillförlitlighet..... | 19 |
| 3.8.1 Reliabilitet..... | 19 |
| 3.8.2 Validitet..... | 20 |
| 4. RESULTAT | 21 |
| 4.1 Stegvis regression..... | 21 |
| 4.2 Korrigering för autokorrelation och VIF-test..... | 21 |
| 4.3 Modellens determinationskoefficient..... | 22 |
| 4.4 Beskrivande statistik samt bortfall | 22 |
| 4.5 Regressionsanalys, hypotestest och VIF test..... | 23 |
| 4.6 Korrelationsmatris..... | 24 |
| 5. ANALYS..... | 26 |
| 5.1 Icke signifikanta parametrar | 26 |
| 5.2 Antal rum | 26 |
| 5.3 Antal stjärnor | 27 |
| 5.4 Konferensfaciliteter | 27 |
| 5.5 Avstånd från centrum..... | 28 |
| 5.6 Kostnadsfri parkering..... | 28 |
| 5.7 Antal anställda | 29 |
| 5.8 Diskussion av analys..... | 29 |
| 6. SLUTDISKUSSION OCH SLUTSATS | 31 |
| 6.1 Slutdiskussion | 31 |
| 6.2 Slutsats..... | 32 |
| 6.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag..... | 32 |
| 6.4 Förslag till fortsatt forskning..... | 32 |
| REFERENSLISTA..... | 34 |

Figurförteckning

| | |
|---|----|
| Figur 1: Test av autokorrelation | 21 |
| Figur 2: Korrigerad autokorrelation | 22 |
| Figur 3: Modellens determinationskoefficient | 22 |
| Figur 4: Beskrivande statistik | 23 |
| Figur 5: Bortfall | 23 |
| Figur 6: Regressions-, hypotes- och VIF-test | 24 |
| Figur 7: Korrelationsmatris för modellens oberoende variabler | 25 |

1. Inledning

Inledningskapitlet introducerar studiens ämne i en problembakgrund för att sedan diskutera problemet som mynnar ut i studiens frågeställningar och syfte. Även avgränsningar samt disposition för hela uppsatsen presenteras.

1.1 Problembakgrund

Finanskrisen år 2008 resulterade i en stor nedgång för den svenska ekonomin. En av de hårt drabbade branscherna var hotellindustrin där priserna pressades och antal gäster minskade. En stor del av bortfallet bestod av affärsgäster, vilka också utgör den största kundbasen för många hotell (Dagens industri, 2010). Finanskrisen sänkte hotellens lönsamhet enligt nyckeltalet RevPAR (Revenue per Available Room/intäkt per tillgängligt rum) med 6,5 % i staden Göteborg. År 2010 var det svårt att föreställa sig en vändning och hotellbranschens räddning hängde på att konjunkturen skulle ta fart igen (Dagens Industri, 2010).

Ett par år senare kvarstod problem inom hotellbranschen i Göteborg. Vid en granskning gjord av Göteborgs Posten (2012) visade det sig att vart femte hotellföretag gick med förlust baserat på boksluten för 2011, detta tolkades som bevis på hårdnad konkurrens där flertalet rum stod tomma. De hotell med vinst och som därmed klarat sig bäst lönsamhetsmässigt visade sig vara de mindre hotellen. Beläggningen hade inte lyckats nå upp till motsvarande siffror för fjolåret 2011, trots att mätningen gjordes efter att de stora evenemangen, bland annat Gothia Cup, ägt rum (Göteborgs Posten, 2012). Även en av Göteborgs främsta hotellentreprenörer Chakraborty tyckte sig tyda att konkurrensen skulle bli tuffare och priserna skulle pressas i just Göteborg inför det kommande året (Dagens Industri, 2012).

I slutet av 2013 rapporterades det att tjänstesektorn höll på att repa sig i långsam takt, men att en högkonjunktur fortfarande var långt borta (Almega, 2013). Rapporten visade även att just hotell och restaurangbranschen låg i topp gällande tillväxt, dock var prisutvecklingen fortfarande låg då återhämtningen var långsam och konkurrensen hård.

Den gradvisa återhämtningen av den svenska tjänstemarknaden samt den höga tillväxten inom hotellbranschen borde setts som något positivt, dock skriver Göteborgs Posten (2013) att det går alldeles för fort fram i Göteborg. Detta beror på byggnationer av över totalt 1000 nya hotellrum inom de tre kommande åren. Vilket

bidrar till ytterligare konkurrens, ännu lägre beläggning och fortsatt pressade priser. Påståendet bekräftades då beläggningen fortsatte att följa en vikande trend även år 2013 och sjönk till 65 %, en procent lägre än 2012 (Göteborgs Posten, 2013). I november 2013 spår även Anders Nissen, VD för Pandox, att 2014 blir ett svagt år för hotellbranschen, allra värst blir det för Göteborg där nyckeltalet RevPAR förväntas minska hela fem procent (Besöksliv, 2013).

Expandingarna och byggnationerna planeras och sker, trots klivna åsikter huruvida tillskott på rum är positivt för Göteborg. Camilla Nyman, tillfällig vd på Göteborg & Co, anser att det behövs en ständig ökning av hotellrum i Göteborg för att branschen ska kunna växa, eftersom Göteborg har legat efter Stockholm och Malmö de senaste tjugo åren (Göteborgs Posten, 2013). Göteborg måste kunna konkurrera om de större arrangemangen, det är där hotellintäkterna finns, anser Stefan Johansson ordförande för Göteborgshotellen (Göteborgs Posten, 2012). Även Petter Ullberg, VD för Gothia Towers anser att det funnits en brist på hotellrum (Göteborgs Posten, 2013). Göteborgs Posten (2013) uttrycker sig dock skeptiskt och undrar om det finns hotell som kommer lida av expansionen. Det finns även oroliga hotellägare som anser att denna snabba utbyggnad kan leda till överetablering (Göteborgs Posten, 2012). Debatten huruvida ny kapacitet är lönsamt säger å ena sidan att nya eller expanderade hotell har en förmåga att tillgodose otillfredsställda behov eller locka nya resenärer till marknaden eftersom utbudet förändras. Medan en nyskapad efterfråga å andra sidan inte garanteras, expanderingar riskerar att enbart bli en omfördelning av den befintliga beläggningen (Mandelbaum, 2014).

Om expansion är det ultimata strategiska beslutet för hotellföretagen i Göteborg är svårt att veta. Det bör även finnas andra åtgärder och ingripanden som kan gynna hotellföretag under denna starka tillväxt. Med tanke på den försämrade situationen i Göteborg anses ytterligare strategisk kunskap behövas.

1.2 Problemdiskussion

Hotellindustrin är en komplex bransch där konkurrensen karakteriserar industrin, vilket medför att det är väsentligt att övervaka och mäta hotells prestationer. En god prestation är viktig både för att hålla sig kvar på marknaden men dessutom för att utvecklas och bli mer konkurrenskraftig (Jeffrey et al., 2002). Ett av de mest uppmärksammade problemområdena för hotellchefer är varför prestationsgraden

skiljer sig åt mellan olika hotellföretag, det finns ett gemensamt behov av att förstå de bidragande faktorerna för situationen (Claver-Cortés, Molina-Azorín & Pereira-Moliner, 2007).

Tolkning av prestation hos hotellföretag görs ur antingen ett finansiellt, operativt eller organisatoriskt perspektiv samt att de påverkande parametrarna särskiljs mellan interna och externa (Sainaghi 2010^a). Nackdelen med externa parametrar är att hotellföretag endast har begränsad kontroll över dessa och empiriska resultat visar att hotell ofta misslyckas med att skanna av den yttre miljön (Okumus, 2004). Interna parametrar är däremot fullt påverkbara av hotellföretag och förekommer ofta vid undersökning av prestation hos hotell (Sainaghi 2010^a). Prakash, Chathotha och Olsen (2007) menar att det är företagsbeslut och strategier som är nyckeln till god prestation och lönsamhet. Påståendet bekräftar vikten av interna variabler och varför de används i stor utsträckning.

Interna variabler är ett brett begrepp och Sainaghi (2010^a) urskiljer en strategisk kategori där målet är att stärka konkurrenskraften. Dessa variabler blir därför mycket aktuella i studier gällande hotellindustrin. De viktigaste besluten vid en företagsstart är att bestämma *vad* produkten är och *var* den säljs (Baum & Haveman, 1997). I just hotellbranschen är dessa beslut kritiska då kostnaderna för att omplacera sig eller ändra utbud är extremt höga, vilket styrker incitamentet till att strategiska interna variabler undersöks.

Sainaghis (2010^a) sammanfattande forskning om prestationsbestämmande variabler baseras på flera länder och resultaten avviker från varandra mellan de olika nationerna. Anledningen är att sådana parametrar skiljer sig mellan olika geografiska områden samt varierar i relevans (Sancharan, 2011). Den lokala kunskapen för ett visst geografiskt område är avgörande för ett hotellföretags lönsamhet och konkurrenskraft, därför måste denna kunskap existera innan det går att dra nytta av fördelaktiga multinationella stordriftsfördelar (Anastassopoulos, Filippaios & Phillips, 2009). Hotellindustrin är alltså mångsidig och varierande, vilket gör att det är svårt att finna en applicerbar teori för alla hotell i världen (Sancharan, 2011). Det är således angeläget att göra ytterligare lokala studier på nya geografiska platser, för att sedan kunna jämföra resultat och även undersöka oprövade parametrar (Sainaghi, 2010^b).

Flertalet tidigare studier undersöker hur strategiska interna parametrar påverkar ett hotells prestation och därmed lönsamhet (Claver-Cortés et al., 2007, Sainaghi, 2010^b, Pine & Phillips, 2005, Hansson et al., 2009, Ingram & Baum 1997^a, Tsang & Yip 2009, Jeffrey et al., 2002, Baum & Mezas, 1992). Forskningen påvisar en stor variation i resultaten inom detta problemområde. Vissa är överens, vissa säger emot och en del anser att det inte finns något samband över huvud taget. Flertalet är dock överens om det faktum att det är väsentligt med en god lokal förståelse inom problemområdet för hotellchefer när de ska ta avgörande och strategiska beslut. Dessa kunskaper krävs för att lokalisera svagheter, genomföra förbättringar samt stärka konkurrenskraften (Sancharan, 2011).

Hotellbranschens hastiga tillväxt har visat sig stark i Göteborg och detta i samband med försämrade lönsamhetsresultat. Ett behov av ökad förståelse för de lönsamhetsbestämmande parametrarna behövs därmed för att Göteborgs hotellföretag ska överleva i den alltmer konkurrenskraftiga branschen. Eftersom liknande studier har genomförts i städer runt om i världen, anses det intressant att se hur denna studies resultat skiljer sig gentemot tidigare forskning.

1.3 Frågeställningar

Med utgångspunkt i problembakgrunden och den diskussion som fördes ovan utvecklades följande frågeställningar:

- Vilka interna parametrar påverkar RevPAR gällande hotellen i Göteborg?
- Vilken av studiens interna parametrar påverkar RevPAR positivt i störst utsträckning?

Hypoteserna, vilka ligger till grund för att studera frågeställningarna, presenteras i nästkommande teorikapitel.

1.4 Syfte

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för vilka interna parametrar som påverkar lönsamhet, samt hur och i vilken utsträckning, gällande hotellföretag i Göteborg.

1.5 Avgränsning

Tolkningen av lönsamhet på ett hotell kommer ske ur ett operativt perspektiv och undersökningen kommer endast utgå ifrån interna strategiska parametrar.

1.6 Disposition

Studien är uppdelad i sex olika kapitel. Inledningen som härmed avslutas följs av ett kapitel där teori och tidigare forskning presenteras. Därefter redogörs studiens metod i ett kapitel. Efter dessa tre delar följer sedan resultatet av empirin, analys av resultatet och avslutas med slutsatser för studien.

2. Teori och tidigare forskning

Teorin inleds med en beskrivning av beskrivning av den teoretiska bakgrunden, samt prestation och lönsamhet inom hotellbranschen. Vidare presenteras teori för lönsamhetsmättet RevPAR samt tidigare forskning om lönsamhetspåverkande parametrar.

2.1 Teoretisk bakgrund

Idag, i en tid då företag ständigt behöver anpassa sig efter hastiga förändringar på marknaden, är det väsentligt att utföra både externa och interna analyser för att behålla och stärka konkurrenskraften (Olsen, 2004, Gursoy & Swanger, 2007). Det finns flertal grundläggande teorier för detta och ”Resource-based view” (RBV) är en av modellerna (Gursoy & Swanger, 2007). Grunden till denna teori presenterades redan år 1959 av Edith Penrose, och det var den första generella teorin som behandlade tillväxt hos företag (Penrose, 1995). Hon benämner den ”The Theory of the Growth of the Firm” och menar att ett företags tillväxt begränsas eller gynnas av sina ”produktiva möjligheter”. Hon ser företaget som en administrativ organisation med en samling produktiva resurser, där det huvudsakliga syftet är att organisera företagets egna resurser tillsammans med de som krävs utifrån. Hur organisationen sedan kan dra fördel av resurserna beror på vilka av dessa ledningen upptäcker och vilka beslut de väljer att ta. Penrose (1995) kallar detta för de ”produktiva möjligheterna” och menar att de varierar i stort mellan företag.

Ytterligare och utvecklade teorier har växt fram sedan dess, däribland RBV. Teorin är vanligt förekommande och budskapet lyder att företagets unika resurser och kapaciteter är allra viktigast för att kunna erhålla konkurrensfördelar och skapa tillväxt (Barney, Wright & Ketchen 2001, Gursoy & Swanger, 2007). RBV fokuserar därmed främst på de påverkbara interna variablerna och menar att dessa tillgångar kan vara både materiella och immateriella (Barney et al., 2001, Gursoy & Swanger, 2007). Olsen (2004) skriver i sin artikel att RBV är vanligt inom besöksnäringen. När det tillämpas försäkras ett effektivt genomförande av besluten, då resurserna tilldelas de strategiska val som tillför betydande värde för företaget.

2.2 Prestation och lönsamhet inom hotellbranschen

Medlik och Ingram (2000) anser att en lyckad prestation är avgörande för att hotell ska överleva i en allt som oftast konkurrensdrabbad marknad. De menar att det möjliggör återbetalning av skulder, avkastning till aktieägare samt belöning till

personal. De anser även att de fasta kostnaderna för hotell ofta är höga, vilket leder till en särskild press att maximera inkomster och minimera utgifter. För hotellföretagen blir det därför en svår balansgång vid prissättningen av rum och upprätthållning av standarden enligt antalet stjärnor. De menar slutligen att dessa faktorer tillsammans ska locka hotellgäster för att hålla en så hög belägningsgrad som möjligt.

När lönsamhet för hotell tolkas ur ett operativt perspektiv är det vanligt att olika nyckeltal används som verktyg för mätning (Sainaghi, 2010^a). Singh och Schimdgall (2002) presenterar en studie där det undersöks vilken av typ av nyckeltal som är viktigast för chefer inom hotellindustrin. Resultatet visade att operativa nyckeltal är extremt viktiga då sju av de topprankade tio nyckeltalen var av denna karaktär. I topp låg de operativa nyckeltalen ADR (Average Daily Rate/genomsnittlig pris per sålt rum) och RevPAR, följt av aktivitetsnyckeltalet belägningsgrad på tredje plats.

RevPAR står för ”Revenue per available room” och är ett vanligt förekommande operativt nyckeltal inom hotellbranschen. RevPAR mäter balansen mellan utbud och efterfråga, därigenom visar den hur väl ett hotell lyckas fylla sina rum och intäkterna som genererats från detta under en tidsperiod (Slattery, 2002). RevPAR kan beräknas på två sätt, antingen genom att multiplicera ADR med belägningsgraden, eller genom att dividera logiintäkt med tillgängliga rum (Slattery, 2002). Lönsahetsmålet RevPAR är alltså ett resultat av två nyckeltal vilket gör att den tar hänsyn till både beläggning och pris (Sainaghi, 2010^b). Målet fokuserar på en maximering av intäkterna utan att se till kostnaderna (Harris & Mongiello, 2006).

2.3 Lönsamhetspåverkande parametrar och hypotesbildningar

Nedan presenteras flertalet tidigare studier, litteratur och åsikter för hur interna strategiska parametrar påverkar lönsamhet hos hotellföretag.

2.3.1 Geografisk placering

Enligt Tsang och Yip (2009) har läget en stor betydelse för lönsamhet hos hotellföretag. Deras studie i staden Beijing visar att hotellföretag bör välja läge med omsorg vid en nystart eftersom detta kan vara avgörande för att dra fördel av bland annat miljön i omgivningen. Även Baum och Mezas (1992) poängterar vikten av ett hotells geografiska placering. De motiverar påståendet med att det allra första kriteriet en gäst tittar på vid val av hotell är just detta, i form av en stad eller specifik adress.

De menar att närhet till vissa punkter är avgörande för både turister och affärsresande. Sainaghis (2010^b) studie påvisar att ett centralt läge är mycket betydelsefullt för lönsamheten. Inte bara för att detta visade en positiv påverkan på RevPAR, utan även för att parametern inte korrelerade starkt med någon annan variabel. Det medförde att variabeln visade sig extremt betydelsefull då den ensam påverkade positivt utan att vara beroende av andra parametrar. I hotellbranschen hävdas det även ofta att de tre viktigaste faktorerna är; läge, läge och läge (Baum & Mezias, 1992). Med den eniga teorin som bakgrund har följande hypotes skapats för denna studie:

H₁: Avstånd från centrum påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

2.3.2 Hotellens storlek

Claver-Cortés et al. (2007) anser att det är stora hotell mätt i över 150 sängar som har högst beläggningsgrad, just på grund av stordriftsfördelar och möjligheten att erbjuda fler faciliteter. En högre beläggningsgrad leder därmed också till högre RevPAR. Sainaghi (2010^b) håller med att detta resonemang bör stämma men hans utförda studie i Milano visade dock det motsatta. Resultatet blev ett negativt samband mellan antal rum och lönsamhetsmättet RevPAR vilket istället tydde på stordriftsnackdelar. Sainaghi menar att detta resultat skulle kunna bero på att studien endast inkluderade självständiga individuella hotell medan kedjor exkluderades. Pine och Phillips (2005) påvisar genom en studie i Kina att fler antal rum är förenligt med en ökad uthyrningsgrad och därmed även RevPAR. De tror även att antal rum är korrelerat till andra viktiga parametrar såsom antal stjärnor vilket stärker variabelns påverkan. Hansson et al. (2009) påvisar att antal rum också är korrelerat till prestationsmätt såsom ADR. Vilket han menar stämmer överens med tidigare forskning om fler antal rum och dess positiva inverkan. Med den oeniga forskningen som bakgrund har följande hypotes formulerats för denna studie:

H_{2a}: Antal rum påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

Antal anställda är ytterligare ett mått på hotellföretags storlek. I Sainaghis (2010^b) studie förväntades fler antal anställda påverka RevPAR positivt och resultatet visade sig även stämma med denna uppfattning. Sainaghi (2010^b) påstår att de skilda resultaten mellan storleksmåttet rum och anställda kan bero på två aspekter. Först och främst för att antal anställda inte är representativt av antal rum men även för att fler antal anställda i sig kan öka beläggning och pris vilket i sin tur också ökar RevPAR.

Reichel och Haber (2005) menar att ett högt antal anställda möjliggör en oförmedlad kontakt mellan personal och gäst. Något som i sin tur leder till omedelbar feedback gentemot hotellet samt en förbättrad tillfredsställelse hos gästerna, vilket leder till ökad lönsamhet. Följande hypotes har därmed formulerats för denna studie:

H_{2b}: Antal anställda påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

2.3.3 Hotellens anseende

Hanson et al. (2009) konstaterar att en ökning i antal stjärnor ger höjningar av både ADR och beläggningsgrad, vilket i sin tur har positivt inflytande på RevPAR. Även Pine och Phillips (2005) fastställer med hjälp av en studie i Kina att fler antal stjärnor ökar lönsamheten. De menar att högt rankade hotellföretag oftare förknippas med internationella kedjor, vilka ger hotellet möjlighet till större erfarenhet, modernare teknik samt större möjlighet att locka välbetalande gäster. Claver-Cortés et al. (2007) håller med, dock förklarar de att en ökning i antal stjärnor också leder till en förhöjning av priser, vilket då riskerar en eventuell minskning i beläggning. Trots det menar de att en höjning i priser också kan vara lönsamt för att maximera intäkterna. Det är sålunda viktigt att anpassa antalet stjärnor till hotellföretagets individuella situation och det mål som vill uppnås hos verksamheten. Claver-Cortés et al. (2007) rekommenderar slutligen att det är bäst att satsa på ett högt antal stjärnor då högre intäkter genom högre priser är att föredra över endast satsning på högre beläggning. I Sainaghis (2010^b) studie i Milano förväntades fler antal stjärnor ha en positiv effekt på RevPAR. Dels för att ett hotell med fler stjärnor kan ta högre priser men också för att fler stjärnor gynnar Milano som affärsstad då en större marknad nås. Överraskande nog fick antal stjärnor inget signifikant resultat i hans studie och därmed kunde inga slutsatser dras om dess påverkan. Med litteraturen som bakgrund är det troligt att RevPAR påverkas av antal stjärnor och därmed har följande hypotes formulerats för denna studie:

H₃: Antal stjärnor påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

2.3.4 Hotellens ålder

En annorlunda parameter, då det är omöjligt för hotellföretag att ändra i efterhand, är dess ålder. I Sainaghis (2010^b) studie undersöks hotellens startår och det förväntades påverka lönsamheten negativt då ett äldre hotell har en byggnad och faciliteter anpassade efter annorlunda kundbehov än idag. Ingram och Baum (1997^b) ställer sig

mot detta när de talar om lärandekurvan och menar att ju längre ett hotell har funnits desto högre är den interna effektiviteten. De förklarar dock att det är viktigt att komplettera med externt lärande från andra konkurrenter eller hotell inom samma kedja, den interna lärandekurvan antas enbart öka under en begränsad tidsperiod. Ett hotell med tidigare registreringsår har haft en längre inlärningsperiod och därmed kan det argumenteras att ett äldre hotell skulle vara mer lönsamt. Resultatet i Sainaghis (2010^b) studie visade sedan att startår inte hade någon signifikant påverkan och därför kunde inga slutsatser dras. Med diskussionen som bakgrund har följande hypotes formulerats för denna studie:

H₄: Registreringsår påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

2.3.5 Hotellens faciliteter

Enligt Clark och McCleary (1995) kommer ca 35 % av hotellindustrins intäkter från affärsgäster. De menar att det är av stor vikt att kunna sälja in en bra gästfrihet till dessa kunder för att påverka lönsamheten positivt. Även Sainaghi (2010^b) studerar om konferensfaciliteter på ett hotell kan påverka lönsamheten. Konferensmöjligheter förväntades skapa en stabilare kundbas eftersom nytt klientel attraheras. Detta i sin tur skulle minska säsongsvariationer och därmed öka lönsamheten. Ingen signifikant påverkan kunde dock urskiljas ur Sainaghis (2010^b) studie och därför kunde inga slutsatser dras om dess påverkan. Därmed har följande hypotes formulerats för denna studie:

H_{5a}: Konferensfaciliteter påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

Claver-Cortés et al. (2007) förklarar att ett större hotell som tillhör en kedja har fördelen att de förmår erbjuda gästerna fler faciliteter, vilket bidrar till högre lönsamhet. Faciliteterna kan hjälpa till att locka fler kunder och därmed öka maximering av de totala intäkterna som i sin tur har en positiv påverkan på RevPAR. Hanson et al. (2009) håller med om detta, de drar en slutsats i sin studie att hotellföretags individuella attribut såsom faciliteter kan vara viktigare än tillhörighet till en större kedja. Exempel på faciliteter är att bedriva restaurang på hotellet samt att erbjuda parkeringsmöjligheter. Följande hypoteser har formulerats för denna studie:

H_{5b}: Kostnadsfri parkering påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

H_{5c}: Parkering mot kostnad påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

H_{5d}: Restaurang på hotellet påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

2.3.6 Hotellens ägarstruktur

En hög tillfredsställelse hos hotellgäster ger en positiv påverkan på RevPAR (O'Neill & Mattilas, 2004, Rust, Moorman & Dickson, 2002). En nöjd kund är också villig att betala ett högre pris för en specifik kedja de trivs med, vilket innebär att tillhörighet till en kedja kan ge högre intäkt och därmed högre RevPAR (Aaker, 1996). Claver-Cortés et al. (2007) rekommenderar starkt tillhörighet till en kedja för att dra nytta av lönsamma bieffekter; större marknadsföringskapacitet, möjlighet att erbjuda en högre standard och fler tjänster samt att hotellet får en bättre finansiell position och därmed kan satsa på större investeringar. Hanson et al. (2009) påvisar ett intressant utfall som motsäger detta. De undersökte hotell som ändrade sitt varumärke och det ledde inte till någon avsevärd ökning i varken ADR eller beläggning. Något de menar påvisar att endast byte av varumärke möjligtvis inte är tillräckligt för att påverka lönsamheten. Ingram och Baum (1997^a) diskuterar för- och nackdelar med att ingå i en kedja. De menar att det gynnar hotellföretag genom en ökad kompetens och erfarenhet då hotellen inom kedjan lär sig av varandra. De säger dock att nackdelen är att hotellföretaget även blir begränsat då de stora besluten tas på högre nivå. Huvudverksamhetens mål och strategi sätts på en kollektiv nivå utan att hänsyn tas till de individuella komponenterna (Ingram & Baum 1997^a). Med tanke på de motsättande åsikterna ovan har följande hypotes skapats för denna studie:

H₆: Tillhörighet till en kedja påverkar RevPAR för hotell i Göteborg

3. Metod

Metodkapitlet presenterar den statistiska kvantitativa metoden för studien. Samt hur urvalen av godtyckligt stickprov, beroende och oberoende variabler valts och tagits fram. Därefter presenteras dataanalysen och avslutningsvis redogörs kritik mot metodens delar samt studiens tillförlitlighet.

3.1 Metodansats

För att besvara rapportens frågeställningar och uppnå syftet genomfördes studien kvantitativt, statistiskt och strategin för forskningen är deduktiv. Enligt Bryman och Bell (2013) är de viktigaste delarna i en kvantitativ metod att mäta en kausalitet, det vill säga ett orsakssamband mellan variabler, för att sedan göra en generalisering. Det kausala sambandet i denna studie är vilka interna strategiska parametrar som påverkar lönsamheten positivt för hotellen i Göteborg. Generaliseringen som vill uppnås är att resultatet för undersökningen även gäller för resterande Göteborgshotell utanför urvalet. Bryman och Bell (2013) menar även att den kvantitativa forskningsmetoden utgår från ett naturvetenskapligt synsätt som är positivistiskt samt att verkligheten är objektivistisk. Positivism är en kunskapsteoretisk utgångspunkt där naturvetenskapliga metoder appliceras på sociala fenomen (Gilje och Grimen, 2007). Det är alltså logiskt tänkande med fakta vilken bekräftas av sinnen som är riktig kunskap (Bryman & Bell, 2013). Denna studie baserades på sådana fakta vilken gör studien positivistisk, och för att säkerställa homogena resultat vid upprepad undersökning var det viktigt att förhålla sig objektiv mot insamlad data. En deduktiv ansats innebär att studien är teoriprovande (Bryman och Bell, 2013). Denna undersökning använder en sådan ansats då resultat jämförs och prövas mot befintlig teori och tidigare forskning för att upptäcka skillnader eller liknelser.

3.2 Insamling av sekundär data

Samtligt insamlat material för studien, vilket utgjorde underlag för studiens empiri, var av sekundär karaktär. Detta innebär att tillgänglig data granskas och analyseras (Esaiasson, Gilljam & Oscarsson, 2012). Vid insamling av sekundär data bör tre aspekter undersökas; äkthet, oberoende och samtidighet (Esaiasson et al., 2012). Dem menar med andra ord att sekundär data bör vara framställd när och på det sätt som det påstås, den ska även vara skildrad på ett oberoende sätt så att trovärdigheten är hög samt att det faktiskt framställts vid samma tidpunkt som insamlingen.

3.3 Godtyckligt urval av stickprov

Det är viktigt vid en kvantitativ undersökning att erhålla en rättvis bild av populationen och då krävs ett tillräckligt stort urval (Jacobsen, 2002). Denna undersökning utgick från ett godtyckligt urval vilket bestämdes utifrån vad som förmodades representera populationen bäst. Hotellföretagen valdes ut med hjälp av söksidan Hotels.com med avsikten att försöka fånga in variationer hos de utvalda parametrarna. Det visade sig vara ett avgränsat antal som uppfyllde de krav studien hade på specifika kategorier hotell. Motell och vandrarhem (hotell med två stjärnor eller mindre) valdes därmed att uteslutas från sökningen. Även hotellföretag som ingick i nationella eller internationella kedjor uteslöts eftersom syftet med studien var att få ett resultat för just Göteborg. Undantaget var dock elva hotell som trots att de ingick i kedjor inkluderades, med anledningen av att de var fristående till största del och därmed hade egen årsredovisning. Det faktum att en viss del av försäljningen kom från koncernen i fråga, för dessa elva hotell, togs i beaktning och räknades bort från nettoomsättningen i de fall där de togs upp i årsredovisningarna. Största möjliga urval resulterade slutligen i totalt 34 stycken hotellföretag

Studiens underlag bestod av data från 2008 till 2012 vilket innebar att de 34 hotellen gav ett totalt stickprov på 170 stycken mätningar. Efter att data för dessa hotell samlades in och bortfall upptäcktes reducerades dock stickprovet till 149 stycken fullständiga mätningar. Anledningen till att studien utgick från just 2008 är med hänsyn till den finansiella kris som drabbade hotellindustrin hårt det året. Det ansågs intressant att titta på vad som påverkade hotellindustrin efter krisen då branschen var på återhämtningsvägen. Urvalet antogs även vara normalfördelat, vilket var en förutsättning vid statistisk undersökning.

3.4 Urval och insamling av beroende variabel

Den beroende variabeln för studien skildrade lönsamhet hos hotellföretagen. Valet av operativt nyckeltal var RevPAR och därmed tog studien inte hänsyn till kostnader utan fokuserade på intäkter. Nyckeltalet beräknades årsvis. Sekundär data som utgjorde underlag för beräkningen av RevPAR bestod av hotellens årsredovisningar från åren 2008 till 2012. Årsredovisningarna för de generellt större hotellen i studien skiljde på rumsintäkter och intäkter från övriga faciliteter, vilket de andra hotellen inte gjorde. För att uppnå en homogenitet i undersökningen valdes det att använda

nettoomsättningen där både rums- och övriga intäkter inkluderades, vid uträkningen av RevPAR.

3.5 Urval och insamling av oberoende variabler

De oberoende variablerna valdes med syfte att förklara RevPAR hos hotellföretagen och även de undersöktes från åren 2008 till 2012. Data samlades in med hjälp av årsredovisningar från databasen Retriever, hotellens officiella hemsidor samt telefonsamtal. Cortinhas och Black (2012) anser att det är viktigt att veta vilken typ av data som hanteras vid en statistisk studie, för att kunna utföra en korrekt analys. Fortsättningsvis delar de in data för en statistisk analys i fyra olika nivåer, där nominal är den lägsta nivån då den endast består av kategorisering (exempelvis kön) och kvot är den högsta med en absolut nollpunkt och likvärdiga mellanrum (exempelvis mått som centimeter).

Val av oberoende variabler presenteras nedan;

3.5.1 Avstånd från centrum

Den första valda oberoende variabeln var avstånd från centrum, vilket är svårt för ett hotellföretag att ändra när verksamheten väl är startad. Trots detta ansågs parametern vara intressant att granska. Centrum bestämdes till centralstationen och variabeln mättes i antal kilometer från denna. På så vis skildrade denna variabel hur bra läge hotellet hade för kunder resande med kollektivtrafik samt närhet till centrala butiker och sevärdheter. Avståndet räknades ut som gångavstånd med hjälp av Google Maps (2014). Variabeln är av kvotskala.

3.5.2 Antal rum

Antal rum valdes med syfte att skildra hotellens storlek samt att förstå om de rådande expansionerna i Göteborg är lönsamma. Vid insamling av data för variabeln genomfördes telefonsamtal till hotellen för att bekräfta antal rum de presenterade på sina officiella hemsidor. Även denna variabel är av kvotskala.

3.5.3 Antal anställda

Antal anställda valdes för att uttrycka hotellens storlek på ytterligare ett sätt. Denna variabel är av kvotskala och insamlingen av data gjordes via databasen Retriever.

3.5.4 Antal stjärnor

Antal stjärnor är nästa oberoende variabel och syftet var att spegla vad hotellet hade för utbud av rum samt den generella graden av kvalitet. Hotellföretagen i urvalet låg mellan tre och fem stjärnor. Det svenska klassificeringssystemet är en del av hotelstars.eu och följer likt flera andra europeiska länder graderingen mellan ett och fem enligt besöksnäringens branschorganisation (Visita, 2014). Därmed försäkrades att fem var det högsta möjliga värdet. Denna variabel är av intervallskala och insamlingen av data gjordes genom telefonsamtal.

3.5.5 Registreringsår

Registreringsår innebär vilket år hotellet registrerades som aktiebolag. Variabeln valdes trots omöjligheten att påverka i efterhand eftersom den ändå ansågs intressant att granska. Även denna variabel är av kvotskala och data samlades in från databasen Retriever.

Dummyvariabler

En dummyvariabel är kvalitativ i grunden men genom omkodning till 0/1 variabel kan den inkluderas i en multipel regressionsanalys (Cortinhas & Black, 2012). Variabeln är alltså av nominalskala då den bara kan anta två olika värden. Följande dummyvariabler valdes och insamlingen av data gjordes via hotellens officiella hemsidor samt bekräftades via telefonsamtal.

3.5.6 Konferensfaciliteter

Syftet med denna variabel var att undersöka om fler affärsgäster som betydande del av kundbasen bidrog till ökad RevPAR. Ett hotell som uttryckligen erbjuder konferensfaciliteter ansågs också attrahera en större grupp affärsklientel. Variabeln antog värdet 1 om hotellet erbjöd konferensfaciliteter och 0 annars.

3.5.7 Restaurang och parkeringsfaciliteter

Dessa variabler valdes med syfte att fylla en lucka som ansågs finnas i den tidigare forskningen om hur ett hotells faciliteter påverkade RevPAR. Exempelvis valdes två parkeringsvariabler för att skildra om det är lönsamt för hotellet att vända sig till kunder resande med bil. Restaurang valdes också i syfte att undersöka om det är lönsamt för hotell att även bedriva denna sorts verksamhet. Variablerna antog värdet 1 om hotellet erbjöd faciliteten och 0 annars.

3.5.8 Tillhörighet till en kedja

Denna variabel undersöktes med syfte att se om tillhörighet till en kedja kunde medföra effekter som i sin tur påverkade RevPAR. Variabeln antog värdet 1 för hotellföretag tillhörande en kedja och 0 annars.

3.6 Dataanalys

För att svara på studiens frågeställningar användes datorprogrammet SPSS. Det insamlade materialet sammanställdes i en Excel fil vilket utgjorde underlaget för studien. Materialet lades in i SPSS där en regressionsanalys och hypotestest utfördes.

Regressionsanalys är en matematisk modell vilken visar hur en eller flera oberoende variabler (x) påverkar en beroende variabel (y) (Cortinhas & Black, 2012). En multipelregression med flera oberoende variabler ser ut på nedanstående sätt. Vid fastställande av β_0 och $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$, används OLS (minsta kvadratmetoden) och en tredimensionell linje (yta) skapas av sambandet där summan av de kvadrerade feltermerna minimeras (Cortinhas & Black, 2012).

$$y = \beta_0 + \beta_1x + \beta_2x + \dots \beta_nx + \varepsilon_i$$

I denna studie var y den beroende variabeln RevPAR, x motsvarade värdena på parametrarna, vilka presenterades i urvalet. $\beta_1, \beta_2 \dots \beta_n$ var regressionskoefficienterna för respektive parameter, β_0 skärningspunkten i y axeln och ε_i feltermen. En viktig aspekt med multipelregression är att varje regressionskoefficient visar x påverkan på y då alla andra variabler hålls konstanta (Cortinhas & Black, 2012). Regressionsanalys är vanligtvis sedd som den mest effektiva och mest anpassningsbara statistiska analysmetod eftersom det är möjligt att innefatta variabler av olika skalor (Esaiasson et al., 2012), vilket även denna studie gör.

Vid skapandet av en multipelregression måste valet av vilka och hur många variabler göras med omsorg, detta för att modellen ska bli så tillförlitlig som möjligt (Cortinhas & Black, 2012). Helst ska en modell skapas där de valda parametrarna förklarar så mycket som möjligt av variationen i RevPAR, utan att den blir för komplex att tolka med för många variabler (Cortinhas & Black, 2012). För att skapa en tillförlitlig modell användes stegvis regression i denna studie. Detta innebar att varje variabel testades först var för sig och den som hade högst t värde varje gång togs med i modellen. Detta gjordes totalt tio gånger, där den mest signifikanta variabeln

adderades stegvis och i fallet där en redan intagen variabel förlorade sin signifikans raderades denna ur modellen (Cortinhas & Black, 2012). Denna iterativa process pågick tills en modell stod klar med endast signifikanta variabler.

Regressionsanalys fungerar endast under ett antagande om att residualerna är oberoende, konstanta och normalfördelade, om inte så är fallet uppvisas autokorrelation och detta leder till att modellen blir otillförlitlig (Cortinhas & Black, 2012). Detta säkerställdes i studien genom att signifikant autokorrelation upptäcktes och korrigerades för med hjälp av korrelationskoefficienten.

En problematik med multipelregressionsanalys är att multikollinearitet kan uppstå vilket innebär att två eller flera av de oberoende variablerna är högt korrelerade (Cortinhas & Black, 2012). För att kontrollera detta används ”Variance Inflation Factor” test (VIF) och Hair et al. (2006) menar att det är eftersträvansvärt att få så låga värden som möjligt. Om VIF testet visar på värden högre eller lika med 10 påvisar detta mycket hög multikollinearitet i modellen (Hair et al., 2006, Lee, Lee & Lee, 2000, Cortinhas & Black, 2012). I denna studie valdes därför 10 som högsta tillåtna gräns, men strävan låg vid att VIF-värdena skulle vara så låga som möjligt. Då modellen korrigerad för autokorrelation stod klar visade VIF testet olyckligtvis flera höga värden kring den valda gränsen. I VIF-värdenas storleksordning högst till lägst plockades dessa variabler en i taget bort tills en modell utan multikollinearitet producerats med så många signifikanta parametrar och samtidigt så hög determinationskoefficient som möjligt.

Då en tillförlitlig modell stod klar utfördes regressionsanalys och hypotestest. I ett hypotestest formuleras en mothypotes vilket även är det påståendet som testas. Om hypotestestet inte bevisar att denna mothypotes stämmer, är istället nollhypotesen sann vilket innebär att inget påvisats (Cortinhas & Black, 2012). I denna studie användes hypotestest på regressionsanalysen för att testa om parametrarna hade någon signifikant påverkan på RevPAR. Totalt gjordes tio hypotestest där respektive mothypotes påstod att parametern hade påverkan på RevPAR. Då hypotestest gjordes på enskilda regressionskoefficienterna användes t-test (Black & Cortinhas, 2012). Signifikansnivån för testet bestämdes till 0,05 vilket betydde att studiens resultat blev sann med 95 % säkerhet. Om en parameters p-värde var under signifikansnivån gav

detta stöd för att dess mothypotes stämde, alltså att parametern hade signifikant påverkan på RevPAR (Cortinhas & Black, 2012).

I resultatet iaktogs även determinationskoefficienten R^2 , vilken visade i procent hur väl de valda parametrarna förklarade variationen i RevPAR (Cortinhas & Black, 2012).

Pearsons korrelationsmått visar hur starkt det linjära sambandet är mellan två variabler och måttet antar ett värde mellan -1 och 1 (Cortinhas & Black, 2012). Detta mått användes dels för att upptäcka autokorrelation, då korrelationen mättes mellan residualerna. Men också vid skapandet av en korrelationsmatris för de oberoende variablerna, resultatet av denna togs i beaktning under analysen.

3.7 Metodkritik

Nedan presenteras kritik mot metoden uppdelat i metodansats, datainsamling och urval samt dataanalys.

3.7.1 Kritik mot metodansats

Bryman och Bell (2013) påvisar kritik mot den kvantitativa forskningsmetoden från filosofer och samhällsforskare vilka anser att vetenskapliga grundperspektivet positivism inte är lämpligt eftersom att detta synsätt ignorerar det faktum att människor tolkar världen de befinner sig i. En annan kritik de lyfter fram är att kvantitativa studiers resultat inte är satta i förbindelse med det vardagliga samhällets kontext, vilket leder till en statisk bild av ett socialt fenomen. En kvantitativ analys riskerar även att bli ytlig, eftersom mätningar görs på många enheter blir det information om mycket men aldrig någon djup analys (Jacobsen, 2002). Denna typ av undersökning ger som bäst svar på det vi vill veta, det är sällan nya och eventuellt intressanta upplysningar uppkommer och därför begränsas studien (Jacobsen, 2002).

3.7.2 Kritik mot datainsamling och urval

Vid insamling av sekundär data är det viktigt att förhålla sig kritiskt till källorna. Det kan ses som idealiskt att ha med både primära och sekundära källor för att få bättre tillförlitlighet då källorna kontrollerar varandra för att sedan stärka resultatet (Jacobsen, 2002). Det kan därför tyckas negativt att denna studie endast använde data av sekundär karaktär.

Det kan kritiseras att studien utgått från ett godtyckligt urval. För att garantera att urvalet representerar populationen på bästa möjliga sätt, är ett slumpmässigt stickprov att föredra, dock blir arbetet tidskrävande och omfattande (Jacobsen, 2002). Eftersom denna studies urval bestämdes godtyckligt riskerar resultatet att bli systematiskt snett vilket gör att det blir svårare att hävda att alla relevanta egenskaper hos populationen är inkluderade (Jacobsen, 2002).

3.7.3 Kritik mot dataanalys

T-testet vilket användes vid hypotestest antar att värdena i studien är normalfördelade (Cortinhas & Black, 2012). Vid en kontroll av detta var urvalet inte helt normalfördelat vilket medförde att resultaten inte blev lika tillförlitliga som de kunde varit. Cortinhas & Black (2012) förklarar även att en multipel regressionsanalys är en linjär modell. Detta kan kritiseras i denna studie då verkligheten kan vara mer komplex än att sambandet går att beskriva linjärt.

3.8 Undersökningens tillförlitlighet

Nedan presenteras studiens tillförlitlighet uppdelat i reliabilitet och validitet.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om att måttet för det som undersöks är pålitligt och varaktigt (Bryman & Bell, 2013), det är viktigt när urvalet av studiens sekundära data väljs ut enligt de krav som beskrevs under avsnitt 3.2. Enligt Bryman och Bell (2013) ska en studie kunna repeteras och för att reliabiliteten ska vara hög bör resultat för en upprepad studie ligga så nära den första som möjligt. Om inte så är fallet och resultaten påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga villkor är reliabiliteten istället sämre. Det är därför av stor vikt att studiens tillvägagångssätt beskrivs noggrant för att studien ska kunna återupprepas (Bryman & Bell, 2013). Reliabiliteten säkerställdes i denna studie genom en kontroll av att årsredovisningarna hade granskats och undertecknats av en godkänd revisor enligt bestämmelser i årsredovisningslagen (FARs samlingsvolym, 2013). Därmed utgick studien från att årsredovisningarna var utförda enligt årsredovisningslagen och rekommendationer från bokföringsnämnden. Det utfördes även telefonsamtal till samtliga hotell i urvalet för att säkerställa att den uttalade informationen på hemsidorna var korrekt samt för att utreda om förändringar hade skett under de fem åren.

3.8.2 Validitet

Det särskiljs mellan intern och extern validitet. Den interna validiteten handlar om att uppnå ett kausalt samband, om inget samband finns kan det ifrågasättas huruvida måttet är lämpligt för undersökningen (Bryman & Bell, 2013). Därför är det grundläggande att materialet för undersökningen stämmer väl överens med den teoretiska ramen. För att säkerställa den interna validiteten för denna undersökning har urvalet för samtliga variabler täckt ett tidsspänn på fem år samt att de oberoende variabler har valts ut från den teoretiska ramen för att försäkra att påverkan på RevPAR förklaras på bästa sätt. Den externa validiteten innebär att resultatet från undersökningen ska kunna generaliseras utöver urvalet som använts (Bryman & Bell, 2013). För att säkerställa detta har ett största möjliga urval tagits fram utifrån vad som förmodades representera populationen bäst.

4. Resultat

Kapitlet redovisar studiens resultat utifrån den statistiska undersökningen. Först presenteras modellen vilken skapades av stegvis regression. Därefter korrigeringen för autokorrelation. Slutligen redovisas resultatet av regressionsanalysen och hypotestesten tillsammans med VIF test på slutgiltiga modellen.

4.1 Stegvis regression

För att skapa en tillförlitlig modell med de mest relevanta variabler genomfördes en stegvis regression. Resultatet av detta blev att variablerna registreringsår och tillhörighet till en kedja utslöts, de var inte signifikanta och bidrog därför inte till högre determinationskoefficient (R^2) i modellen.

4.2 Korrigering för autokorrelation och VIF-test

Residualerna laggades en tidsperiod och sedan utfördes ett korrelationstest mellan de befintliga residualerna och dessa. Detta test visade en signifikant autokorrelation enligt figur 2 då p-värdet var lägre än signifikansnivån ($0,014 < 0,05$) och därför behövde detta korrigeras.

| | | Laggade residualer | Residualer |
|--------------------|---------------------|--------------------|------------|
| Laggade residualer | Pearson Korrelation | 1 | ,219* |
| | P-värde | | ,014 |
| | Antal | 147 | 125 |
| | Pearson Korrelation | ,219* | 1 |
| Residualer | P-värde | ,014 | |
| | Antal | 125 | 148 |

Figur 1: Test av autokorrelation

Genom att använda autokorrelationskoefficienten på 0,218801 korrigerades problemet och en ny regression utfördes. Efteråt säkerställdes att det hade fungerat genom ett nytt korrelation test vilken kan utläsas i figur 3. Den signifikanta korrelationen hade nu försvunnit då p-värdet är signifikansnivån ($0,142 > 0,05$).

| | | Laggade residualer | Residualer |
|--------------------|---------------------|--------------------|------------|
| Laggade residualer | Pearson Korrelation | | -,144 |
| | P-värde | | ,142 |
| | Antal | 124 | 106 |
| Residualer | Pearson Korrelation | -,144 | 1 |
| | P-värde | ,142 | |
| | Antal | 106 | 125 |

Figur 2: Korrigerad autokorrelation

Då en korrigerad modell stod klar gjordes ett VIF-test, se figur 3, vilket ledde till att även variablerna restaurang och parkering mot kostnad behövde avlägnas för att eliminera närvarande multikollinearitet. Denna slutgiltiga modell med sex parametrar utgjorde underlag för regressionsanalys och hypotestest vilka presenteras i avsnitt 4.5.

4.3 Modellens determinationskoefficient

Kvar i vår tillförlitliga modell fanns därmed; antal rum, antal stjärnor, konferensfaciliteter, avstånd från centrum, kostnadsfri parkering och antal anställda. I figur 4 kan det utläsas att parametrarna förklarade 43,8 % av variationen i RevPAR

| Modell | R | R ² | Standard avvikelse |
|--------|-------------------|----------------|--------------------|
| 1 | ,662 ^a | ,438 | 192,25276 |

Figur 3: Modellens determinationskoefficient

4.4 Beskrivande statistik samt bortfall

Nedan presenteras figur 5 med beskrivande statistik för RevPAR samt respektive parameter i den slutgiltiga modellen. Det går att utläsa tydliga skillnader i minimum och maximum värdena hos RevPARs påverkande parametrarna, där antal rum och anställda överlägset hade störst spann. Det minsta hotellet mätt i antal rum hade exempelvis endast 9 rum medan det största hade 740. Detta skiljer sig markant i jämförelse med parametern konferensfaciliteter vilken har ett minimum värde på 0 och maximum på 1. Antal rum och antal anställda hade även störst standardavvikelse, dock blev dessa svårtolkade då parametrarna mättes i olika enheter.

| | Antal | Minimum | Maximum | Medelvärde | St. avvikelse |
|-----------------------|-------|---------|---------|------------|---------------|
| RevPAR | 159 | 26,57 | 1205,35 | 320,5235 | 181,8776 |
| Antal rum | 159 | 9,00 | 704,00 | 136,1069 | 138,4626 |
| Antal stjärnor | 149 | 3,00 | 5,00 | 3,6376 | 0,5601 |
| Konferensfaciliteter | 159 | 0,00 | 1,00 | 0,7233 | 0,4488 |
| Avstånd från centrum | 159 | 0,07 | 10,90 | 2,2450 | 2,3051 |
| Kostnadsfri parkering | 159 | 0,00 | 1,00 | 0,2013 | 0,4022 |
| Antal anställda | 159 | 1,00 | 379,00 | 39,4780 | 62,8094 |
| Giltigt antal | 149 | | | | |

Figur 4: Beskrivande statistik

Fem hotellföretag i urvalet startades efter 2008, vilket innebar att nettoomsättningen var obefintlig under samtliga år fram till startåret för respektive hotell. Detta resulterade i totalt elva bortfall av både RevPAR och värdena för parametrarna under dessa år. Antal stjärnor fick även ytterligare tio bortfall då två hotell inte var villiga att uttrycka sig om det. Dessa bortfall presenteras nedan i figur 6.

| | Antal rum | Antal stjärnor | Konferens-faciliteter | Avstånd från centrum | Kostnadsfri parkering | Antal anställda | RevPAR |
|---------------|-----------|----------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|--------|
| Giltigt antal | 159 | 149 | 159 | 159 | 159 | 159 | 159 |
| Bortfall | 11 | 21 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |

Figur 5: Bortfall

4.5 Regressionsanalys, hypotestest och VIF test

Med 95 % sannolikhet hade samtliga parametrar i den slutgiltiga modellen signifikant påverkan på RevPAR då dess p-värden var mindre än 0,05. Figur 7 redogör för detta resultat, samt parametrarnas koefficienter vilka visar om en ökning av en enhet påverkar RevPAR positivt eller negativt och även med hur många kronor per år. Exempelvis minskar RevPAR för parametrarna antal rum och avstånd från centrum med 1,5 respektive 30,2 kronor per år, för varje ökning av ett rum eller ytterligare kilometer från centrum. Högst påverkan har konferensfaciliteter då det ökar RevPAR med 204,1 kronor per år. VIF testet för denna slutgiltiga modell presenteras även i utskriften. Det högsta VIF värdet låg på 3,133 för parametern antal rum vilket tydde

på att multikollineariteten i modellen låg väl under gränsen 10 och därmed inte orsakade problematik.

| Modell | Ej standardiserade Koefficienter | | Standardiserade koefficienter | T | P-värde | Multikollinearitet statistik | |
|-----------------------|----------------------------------|---------------|-------------------------------|--------|---------|------------------------------|-------|
| | B | St. avvikelse | Beta | | | Tolerans | VIF |
| (Konstant) | -340,519 | 98,244 | | -3,466 | ,001 | | |
| Antal Rum | -1,5 | ,310 | -,574 | -4,702 | ,000 | ,319 | 3,133 |
| Antal Stjärnor | 102,6 | 36,805 | ,234 | 2,788 | ,006 | ,676 | 1,479 |
| Konferensfaciliteter | 204,1 | 39,607 | ,397 | 5,154 | ,000 | ,802 | 1,247 |
| Avstånd från centrum | -30,2 | 11,719 | -,298 | -2,576 | ,011 | ,356 | 2,812 |
| Kostnadsfri Parkering | 176,0 | 69,338 | ,301 | 2,538 | ,012 | ,338 | 2,957 |
| Antal Anställda | 3,6 | ,717 | ,588 | 4,955 | ,000 | ,338 | 2,956 |

Figur 6: Regressions-, hypotes- och VIF-test

4.6 Korrelationsmatris

Resultatet av korrelationsmatrisen för de oberoende variablerna redovisas i figur 8. De signifikanta korrelationerna är markerade. I matrisen kan det utläsas att det fanns två signifikanta korrelationer som var betydligt mycket högre än övriga. Dessa två var mellan avstånd från centrum och kostnadsfri parkering (0,744) samt mellan antal anställda och antal rum (0,859). Den mest oberoende parametern enligt matrisen var konferensfaciliteter då den hade förhållandevis låga korrelationer med övriga variabler (den högsta 0,326). Eftersom förekomsten av multikollinearitet säkerställdes med VIF test, innebär det att dessa korrelationer inte hade oönskad påverkan på

resultatet, vilket säkrade att regressionskoefficienterna och signifikansnivåerna blev korrekta. Dock var det ändå intressant att granska matrisen för att sedan ta resultatet i beaktning under analysen.

| | | Antal rum | Antal stjärnor | Konferens-faciliteter | Avstånd från centrum | Kostnadsfri parkering | Antal anställda |
|-----------------------|---------------------|-----------|----------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| Antal rum | Pearson korrelation | 1 | 0,266 | 0,144 | -0,047 | -0,189 | 0,859 |
| | P-värde | | 0,001 | 0,063 | 0,549 | 0,014 | 0,000 |
| Antal stjärnor | Pearson korrelation | 0,266 | 1 | 0,326 | -0,131 | -0,279 | 0,315 |
| | P-värde | 0,001 | | 0,000 | 0,112 | 0,001 | 0,000 |
| Konferens-faciliteter | Pearson korrelation | 0,144 | 0,326 | 1 | 0,190 | 0,011 | 0,196 |
| | P-värde | 0,063 | 0,000 | | 0,013 | 0,891 | 0,012 |
| Avstånd från centrum | Pearson korrelation | -0,047 | -0,131 | 0,190 | 1 | 0,744 | 0,001 |
| | P-värde | 0,549 | 0,112 | 0,013 | | 0,000 | 0,995 |
| Kostnadsfri parkering | Pearson korrelation | -0,189 | -0,279 | 0,011 | 0,744 | 1 | -0,108 |
| | P-värde | 0,014 | 0,001 | 0,891 | 0,000 | | 0,169 |
| Antal anställda | Pearson korrelation | 0,859 | 0,315 | 0,196 | 0,001 | -0,108 | 1 |
| | P-värde | 0,000 | 0,000 | 0,012 | 0,995 | 0,169 | |

Figur 7: Korrelationsmatris för modellens oberoende variabler

5. Analys

Analysen presenterar en jämförelse och diskussion av resultatet gentemot teorin och den tidigare forskningen. Först presenteras de parametrar som inte var signifikanta. Därefter delas analysen upp mellan de signifikanta parametrarna. Avslutningsvis förs en diskussion av studiens resultat.

5.1 Icke signifikanta parametrar

Då tillhörighet till en kedja, registreringsår, restaurang och parkering mot kostnad uteslöts ur modellen på grund av saknad signifikans kunde ingen slutsats dras om dess påverkan på RevPAR hos hotellföretagen i Göteborg. Det kan tyckas märkligt att tillhörighet till en kedja inte blev signifikant då det fanns en del tidigare forskning om denna parameter. Att parametern registreringsår inte blev signifikant stämde dock överens med resultatet i Sainaghis (2010^b) studie i Milano. Det faktum att restaurang och parkering mot kostnad inte hade signifikant påverkan på RevPAR anses möjligen vara en förklaring till att parametrarna inte undersökts i särskilt stor omfattning i tidigare forskning.

5.2 Antal rum

Pine och Phillips (2005), Claver-Cortés et al. (2007) och Hansson et al. (2009) ansåg utifrån sina studier att fler antal rum påverkade hotellets lönsamhet positivt vilket inte visade sig stämma för Göteborg. Denna studie påvisade att för varje nytt hotellrum minskade värdet av RevPAR. Minskningen är förhållandevis låg, 1,5 kronor per år, men trots allt en minskning. Resultatet stämmer överens med Sainaghis (2010^b) resultat från Milano. Dock menade han att den negativa påverkan som visade sig i hans studie förmåddes ha ett samband med att inga kedjor inkluderades, något som skiljer sig från Göteborgs studie. Då kedjor inkluderades i denna studie medförde det att urvalet omfattade en större variation vilket i sin tur ansågs ge ett mer trovärdigt resultat för parametern. Den negativa påverkan på RevPAR är intressant med tanke på de stora expanderings som skett och sker i Göteborg i en antagande tro att det ska bli mer lönsamt. Något som alltså motbevisas i denna studie. Det kan diskuteras att fler antal rum logiskt minskar RevPAR då intäkterna delas på ett större antal rum, dock borde det även öka RevPAR om de nya rummen sedan används. Slutsatsen är att målet för hotell bör ligga vid ett fokus på fortsatt god beläggning när expansionen sker. Detta då resultatet tyder på att expansion som ägt rum inte ha lett förhöjd efterfråga utan snarare en omfördelning av den befintliga beläggningen, något Mandelbaum (2014) menade var en möjlighet. Pine och Philips (2005) talade även om

en stärkande korrelation mellan antal rum och antal stjärnor. Korrelationsmatrisen i denna studie uppger visserligen en signifikant korrelation mellan parametrarna, men endast en svag sådan (0,266). Svagheten i korrelationen stämmer överens med det negativa resultatet då stjärnor i detta fall inte hade någon stärkande effekt på parametern. Det skulle kunna förmodas att om korrelationen hade varit starkare hade fler antal rum haft en positiv påverkan istället.

5.3 Antal stjärnor

Studiens resultat visade att en ökning i hotellens graderingssystem innebar en förhöjning av RevPAR med 102,6 kronor per år. Detta resultat stämmer överens med förväntningarna på Sainaghis (2010^b) studie, men skiljer sig från resultatet då parametern i hans studie inte visade sig signifikant. Det stämmer dock överens med Hanson et. al (2009) och Pine och Philips (2005) resultat där de båda anser att fler antal stjärnor bör påverka lönsamheten positivt. Då denna parameter anses spegla utbud och kvalité dras slutsatsen att dessa aspekter hos Göteborgs hotell är uppskattade vilket bidrar till högre intäkter och en ökning i RevPAR. Med tanke på detta resultat kan även slutsatsen dras att Göteborg är en affärsstad likt Sainaghis (2010^b) förväntningar för Milano. Även att beläggningsgraden hos Göteborgs hotell inte verkar sänkas utav de höjda priserna som effekt av fler stjärnor. Detta indikerar att de som reser till Göteborg troligtvis till stor del är affärsresenärer eller välbetalande turister (Sainaghi, 2010^b, Pine & Phillips, 2005). Detta resultat säger emot Claver-Cortés et al. (2007) teori då de menade att beläggningsgraden riskerar att minska, dock stödjer det även deras slutgiltiga rekommendation att fler stjärnor ändå är att föredra.

5.4 Konferensfaciliteter

Den tidigare forskningen visade sig vara överens om att konferensfaciliteter på hotell och därmed affärsresenärer som betydande del av sin kundbas bör bidra till ökad lönsamhet (Clark & McCleary, 1995, Sainaghi, 2010^b). Dock visade Sainaghis (2010^b) studie sedan inget signifikant resultat om sambandet. I Göteborg påvisades en stor påverkan där RevPAR höjdes med hela 204,1 kronor per år när konferensfaciliteter erbjöds. Denna parameter visade sig också ge högst påverkan i kronor av alla variabler i den slutgiltiga modellen. Ytterligare en aspekt som förstärkte betydelsen av denna parameter var dess självständighet då den inte korrelerade starkt med någon av de andra variablerna. Detta innebär att om ett hotell

enbart skulle välja att erbjuda konferensmöjligheter ökar RevPAR oberoende av hur de andra variablerna ändras. Slutsatsen är att Göteborgs hotellföretag bör erbjuda konferensfaciliteter och därmed vända sig till affärsgäster i större utsträckning.

5.5 Avstånd från centrum

För varje ytterligare kilometer ett hotell var beläget ifrån centralstationen minskade RevPAR med 30,2 kronor per år. Resultatet visade att hotellets läge är viktigt och bekräftar därmed den eniga tidigare forskningen ytterligare (Sainaghis, 2010^b, Baum & Mezia, 1992, Tsang & Yips, 2009). I Sainaghis (2010^b) studie var parametern mycket självständig vilket gjorde den extra betydelsefull, detta skiljer sig i denna studie då avståndet från centrum visade en tydlig korrelation med kostnadsfri parkering (0,744). Detta ses som rimligt då kostnadsfri parkering troligtvis är enklare att erbjuda desto längre hotellen ligger från centrum. Korrelationen medför en trolig positiv nettoeffekt på RevPAR så länge verksamheten inte är belägen längre än drygt 5 km från centralstationen, då kostnadsfri parkering ökade RevPAR med 176 kronor per år. Den geografiska placeringen i denna studie var avståndet från centralstationen. Eftersom den ligger nära många butiker och sevärdheter dras slutsatsen att närhet till denna miljö är betydelsefull för Göteborgshotells RevPAR. Samt i det avseendet att hotell nära centralstationen blir mer lättillgängliga för kunder resande med kollektivtrafik.

5.6 Kostnadsfri parkering

Vilket nämndes i avsnitt 5.5 påverkade kostnadsfri parkering RevPAR med en ökning på 176 kronor per år. Parametern tillsammans med övriga hotellfaciliteter hade inte undersökts i större utsträckning tidigare. Claver-Cortés et al. (2007) menade att ett hotell som antingen, ingår i en kedja, har stort antal rum eller både och har lättare att erbjuda diverse faciliteter till sina gäster vilket i sin tur bör öka RevPAR. Resultatet för Göteborg kan inte liknas med denna teori då korrelationen mellan gratis parkering och antal rum var relativt låg och till och med negativ (-0,189). Försättningsvis var tillhörighet till kedja inte heller signifikant vilket medförde att ingen korrelation kunde utläsas. Resultaten stämmer dock bättre överens med Hansons et al. (2009) slutsats, då de menade att hotellföretags individuella attribut så som faciliteter är viktigare än tillhörighet till en större kedja. Resultatet är intressant då majoriteten av hotellen i urvalet enbart erbjöd parkering mot kostnad. Med tanke på att denna

parameter är relativt lätt att förändra, bör Göteborgshotell hålla variabelns påverkan i åtanke.

5.7 Antal anställda

Antal anställda hade likt antal rum en låg påverkan på RevPAR men skillnaden var att den var positiv, för varje ytterligare anställd ökade RevPAR med 3,6 kronor per år. Resultatet stämde överens med Sainaghis (2010^b) utfall samt Reichel och Habers (2005) teori om att högt antal anställda påverkar tillfredsställelsen hos gäster som i sin tur påverkar lönsamheten positivt. Något intresseväckande var att de två storleksmått hade motsatt påverkan på RevPAR. En förklaring till detta är att flera antal anställda bidrar till en förbättrad service, som i sin tur snabbare ökar beläggningen och därmed intäkter och RevPAR. Samtidigt som fler antal rum i sig inte har någon omedelbar positiv påverkan på beläggningen då det till och med kan vara svårare att fylla rummen vid större antal. Ur korrelationsmatrisen uppvisade antal rum och antal anställda den starkaste signifikanta korrelationen (0,859) vilket innebär att då ett rum byggs ut är det mycket troligt att även en anställning sker. Med tanke på detta kan nettoeffekten av de två parameters påverkan faktiskt bli positiv. Vilket påvisar att även fast antal rum har en negativ effekt i sig kan nettoeffekten ändå vändas positiv om en anställning utförs i samband med utbyggnationen.

5.8 Diskussion av analys

Studiens resultat påvisade både skillnader och liknelser gentemot teorin. Avstånd från centrum var den parameter där flest tidigare utförda studier var helt eniga, även denna studies resultat instämde och bekräftade denna teori. Det är därmed trovärdigt att ett hotells läge är ytterst viktigt oberoende av var ett hotell befinner sig i världen. Dock måste det ultimata läget i varje stad fortfarande avgöras. Studiens analys bekräftar Sancharans (2011) och Anastassopoulos et als (2009) teorier att det inte finns någon universell modell för vilka interna strategiska beslut ett hotell bör ta. Hur interna parametrar påverkar lönsamheten skiljer sig uppenbarligen i många fall åt mellan olika nationer och även städer.

Vidare var det viktigt att beakta det faktum att parametrarna mättes i olika måttenheter med varierande maximum- och minimumvärden, dessa presenteras under beskrivande statistik i avsnitt 4.4. Det är skillnad på exempelvis en dummyvariabel som konferensfaciliteter och en kvantitativ variabel som antal anställda. Att erbjuda

konferensfaciliteter ger en hög ökning i RevPAR med 204,1 kronor per år medan antal anställda ökar RevPAR 3,6 kronor per år för varje ytterligare anställning. Konferensfaciliteter verkar ha störst påverkan enligt siffrorna, men det finns en möjlighet att överträffa denna effekt genom en stor ökning av antal anställda. Även kostnadsfri parkering är en dummyvariabel som har hög påverkan på RevPAR med 176 kronor per år och en liknande situation gäller för antal stjärnor. Variabeln är inte en dummy men ändå har den en maxgräns på fem stjärnor inom hotellbranschen i Sverige. Därmed kan ett fyrstjärnigt hotell endast öka ett steg med motsvarande 102,6 kronor i RevPAR och trestjärnigt endast två. De resterande variablerna: antal rum, antal anställda och avstånd från centrum påverkar RevPAR i betydligt mindre utsträckning men de är även alla kvantitativa vilket innebär att de inte har någon övre maxgräns. Svårigheten att ändra variablerna togs också i beaktning då det även här rådde stora skillnader, till exempel är ändring av avstånd från centrum eller byggnation av konferensfaciliteter betydligt mer komplicerat än exempelvis en ny anställning. Huruvida det går att påverka dessa parametrar och i vilken omfattning kan säkerligen variera från hotell till hotell beroende på vilka resurser de har. Därmed bör studiens resultat tas i beaktning i samband med att "Resource-based view" tillämpas när Göteborgs hotellföretag ska avgöra strategiska beslut gällande interna parametrar.

6. Slutdiskussion och slutsats

Det avslutande kapitlet presenterar en avslutande diskussion av studiens resultat, därefter besvaras studiens frågeställningar i en slutsats. Slutligen redogörs för teoretiskt och praktiskt bidrag samt förslag till fortsatt forskning.

6.1 Slutdiskussion

Analyskapitlet visade tydligt att det inte finns någon applicerbar teori för alla städer eller länder runt om i världen. Denna studie ligger till grund för en specifik modell beträffande just Göteborgs hotell. Resultatet påvisade att högst ökning i RevPAR uppnås genom att hotellföretag satsar på konferensfaciliteter, kostnadsfri parkering samt att nå så högt anseende som möjligt i form av antal stjärnor. Med tanke på konferensfaciliteter och antal stjärnor kan slutsatsen dras att Göteborg är en affärsstad som utöver affärsgäster även lockar välbetalande turister. En högre kvalitet är uppskattad och beläggningen verkar inte minska av högre priser. Att kostnadsfri parkering också ökar RevPAR avsevärt tolkas däremot inte som en bidragande faktor till denna slutsats. Den stora positiva påverkan är fortfarande intressant då det även visade sig fördelaktigt att bedriva hotell så nära centralstationen som möjligt. Det blir motsägelsefullt i och med att kostnadsfri parkering förekom oftare ju längre hotell befann sig från centrum, vilket kräver en avvägning mellan parametrarna. Det är dock noterbart att läge var den parameter med allra störst bekräftad enig forskning och därmed bör denna parameter väga tyngst.

De resterande parametrarna antal rum och antal anställda påverkade RevPAR i betydligt lägre utsträckning. Detta är fascinerande med tanke på den rådande expanderings som ligger i fokus hos några av de största hotellen i Göteborg. Även om nettoeffekten av utbyggnation av ett rum i samband med en ny anställning kan bli positiv, är fler antal rum ändå inte den främsta åtgärden att satsa på i syfte att höja RevPAR. Det verkar bli en omfördelning av den befintliga beläggningen i Göteborg snarare än en nyskapad efterfråga. Därför bör hotellföretag i Göteborg i högre grad eftersträva fortsatt hög beläggning vid utökning av antal rum. Enligt denna studie verkar cheferna för de expanderade hotellen vara fel ute med sina strategiska beslut i en tid där konkurrensen hårdnar och en lyckad prestation är viktigare än någonsin.

6.2 Slutsats

De påverkande parametrarna för RevPAR i Göteborg var; antal rum, antal stjärnor, konferensfaciliteter, avstånd från centrum, kostnadsfri parkering och antal anställda. Parametern som påverkade RevPAR positivt i störst utsträckning blev konferensfaciliteter. Med analysens diskussion om olika måttenheter som bakgrund har denna parameter dock nackdelar, den är av dummykaraktär samt att det är en av de svårare förändringarna att genomföra. Trots allt var det den mest självständiga variabeln. Det skulle kräva oerhört många fler rum eller fler anställda för att komma upp i samma siffra som konferensfaciliteter påverkade RevPAR med. Till följd av detta dras slutsatsen att konferensfaciliteter och därmed affärsgäster, som betydande del av kundbas, har störst positiv påverkan på RevPAR. Noterbart är dock att eftersom hotell har olika förutsättningar bör ”Resource-based view” användas i samband med beaktning av denna slutsats.

6.3 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Eftersom resultatet påvisade vissa skiljaktigheter gentemot tidigare forskning, ses Göteborgs studie som ett komplement till den samlade kunskap som i nuläget finns inom ämnet. Studien bidrar även med praktisk kunskap om vilka parametrar som påverkar RevPAR och därmed vilka strategiska beslut hotellföretag i Göteborg bör ta.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

En av slutsatserna från studien är att Göteborgshotellens utbyggnationer leder till en omfördelning av den befintliga beläggningen och ingen nyskapad efterfråga. Därför skulle det vara intressant att titta närmare på just beläggningen hos de expanderade hotellen i Göteborg och studera hur nyckeltalet förändras efter utbyggnationer.

Studien skulle även kunna upprepas men med nyckeltalet GOPPAR som beroende variabel istället. GOPPAR står för ”Gros Operating Profit Per Available Room” (totalt rörelseresultat per tillgängligt rum) och utgår ifrån RevPAR men tar även hänsyn till kostnaderna. GOPPAR används inte i stor omfattning idag vilket innebär att det finns betydligt mindre forskning kring detta nyckeltal (Harris & Mongiello, 2006: 100). Därför skulle en studie med GOPPAR vara intressant samt att det skulle skildra lönsamheten på ett mer heltäckande sätt.

Slutligen likt tidigare forskares förslag är det även fortfarande av intresse att utföra ytterligare studier på andra städer eller länder. För att jämföra och söka efter samband eller skiljaktigheter gentemot forskning på övriga geografiska platser.

Referenslista

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.

Almega (2013) *Fortsatt långsam återhämtning i tjänstesektorn, Almeegas tjänsteindikator Q4 2013*. Hämtad 2014-04-08, <http://www.almega.se/politik-och-ekonomi/index-och-prognoser/tjansteindikatorn-q4-2013>

Anastassopoulos George, Filippaios Fragkiskos, Phillips Paul (2009) "An eclectic investigation of tourism multinationals: Evidence from Greece". *International Journal of Hospitality Management* 28(2), 185-194.

Barney Jay, Wright Mike, Ketchen Jr. David J. (2001) "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991". *Journal of Management*, 27(6), 625-641.

Baum, J.A.C., & Haveman, H.A. (1997) "Love thy neighbor? Differentiation and agglomeration in the Manhattan hotel industry, 1898–1990". *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 304–338.

Baum, J.A.C. & Mezias S.J. (1992), "Localized Competition and Organizational Failure in the Manhattan Hotel Industry, 1898-1990". *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 580-604.

Besöksliv (2013) "Svagt hotellår väntar 2014". Hämtad 2014-04-01, <http://www.besoksliv.se/artikel/svagt-hotellar-vaentar-2014-43982>

Bryman A. & Bell E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Stockholm: Liber.

Clark, J.D, McCleary K.W (1995) "Influencing associations' site-selection process". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 61-68.

Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F & Pereira-Moliner, J. (2007) "The impact of strategic behaviors on hotel performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1), 6-20.

Cortinhas, C & Black, K (2012), *Statistics for business and economics*. Chichester: Wiley.

Dagens Industri (2009) "Tuffa tider för hotellbranschen". Hämtad 2014-04-09 <http://www.di.se/artiklar/2009/5/23/tuffa-tider-for-hotellbranschen/>

Dagens Industri (2010) "Lägre rumspriser pressar hotellen". Hämtad 2014-04-01 <http://www.di.se/artiklar/2010/2/5/lagre-rumspriser-pressar-hotellen/>

Dagens Industri (2012) "Hotellkung förbereder tronskifte". Hämtad 2014-04-01 <http://www.di.se/artiklar/2012/5/22/hotellkung-forbereder-tronskifte/>

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2012) *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts juridik .

FARs Samlingsvolym – Redovisning (2013) Stockholm: FAR Akademi.

Gilje Nils, Grimen Harald (2007) *Samhällsvetenskapernas förutsättningar* Göteborg: Daidalos.

Google (2014). *Google Maps*. Hämtad 2014-04-15 <https://www.google.com/maps/>

Gursoy D., Swanger N., (2007) "Performance-enhancing internal strategic factors and competencies Impacts on financial success". *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 213-227.

Göteborgs Posten (2012) "Vart femte hotell gjorde förlust". Hämtad 2014-04-01, <http://www.gp.se/ekonomi/1.1060339-vart-femte-hotell-gjorde-forlust>

Göteborgs Posten (2013) "Ökad konkurrens för hotellen – Ytterligare 1000 hotellrum på tre år i Göteborg". Hämtad 2014-04-01 <http://ret-web05.int.retriever.no.ezproxy.ub.gu.se/services/archive/displayDocument?documentId=050802201306101229618&serviceId=2>

Hair Joseph F., Black William C., Babin Barry J., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L. (2006) *Multivariate Data Analysis*. Pearson: New Jersey.

Hanson Bjorn, Mattila Anna S., O'Neill John W., Kim Yonhgee (2009) "Hotel Rebranding and Rescaling: Effects on Financial Performance". *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 360-370.

Harris Peter, Mongiello Marco (2006) *Accounting and Financial Management-Development in the international Hospitality Industry* Oxford: Elsevier.

Hotels.com (2014) Hämtad 2014-03-26 <http://www.hotels.com>

Ingram, P. and Baum, J.A.C. (1997^a), "Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980". *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 68-102.

Ingram, P. and Baum, J.A.C. (1997^b), "Opportunity and constraint: organizations' learning from the operating and competitive experience of industries". *Strategic Management Journal*, 18, 75-98.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad hur och varför – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* Lund: Studentlitteratur.

Jeffrey D., Barden R., Buckley P., & Hubbard N. (2002) "What Makes for a Successful Hotel? Insights on Hotel Management Following 15 Years of Hotel Occupancy Analysis in England". *Service Industries Journal*, 22(2), 73-88.

Lee Cheng F., Lee John C., Lee Alice C., (2000) *Statistics for business and financial economics, 2nd edition*. Singapore: World Scientific, cop. 2000.

Mandelbaum, Robert (2014) "Higher Demand, RevPAR to contribute to heady NOI". *Hotel Management*, 229(2), 8.

Medlik S. & Ingram H. (2000) *The Business of Hotels, 4th edition*. Oxford: ButterworthHeinemann.

- Rust R., Moorman C., & Dickson P. (2002) "Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction or both?". *Journal of Marketing*, 66 (4), 7-24.
- Okumus, F. (2004) "Potential challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations". *International Journal of Hospitality Management*, 23(2), 123-143.
- Olsen Michael D. (2004) "Literature in strategic management in the hospitality industry" *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 411-424.
- O'Neill, J. W., and A. S. Mattila (2004) "Hotel branding strategy: Its relationship to guest satisfaction and room revenue". *Journal of Hospitality & Tourism Research* 28(2), 156-65.
- Penrose, Edith (1995) *The Theory of the Growth of the Firm*. Tillgänglig: Oxford Scholarship Online, hämtad 2014-05-25
- Pine Ray, Phillips Paul (2005) "Performance comparisons of hotels in China". *Hospitality Management* 24(1), 57-73.
- Prakash K. Chathotha,, Michael D. Olsen (2007) "The effect of environment risk, corporate strategy, and capital structure on firm performance: An empirical investigation of restaurant firms". *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 502-516.
- Reichel, A. & Haber, S. (2005) "A three-sector comparison of small tourism enterprises performance: an exploratory study". *Tourism Management* 26(5), 681-690.
- Sainaghi, Ruggero (2010^a) "Hotel performance: state of the art". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920 – 952.
- Sainaghi, Ruggero (2010^b) "RevPAR determinants of individual hotels – Evidence from Milan". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 297-311.
- Sancharan Roy (2011) "Competitiveness in Service Sector: A Case of Hotel Industry in India". *Global Business Review*, 12(1), 51-69.
- Slattery, Paul (2002) "Reported RevPAR: unreliable measures, flawed interpretations and the remedy". *Hospitality Management* 21(2), 135-149.
- Singh, A., & Schmidgall, R. (2002) "Analysis of financial ratios commonly used by lodging financial executives". *Journal of Leisure Property*, 2(3), 201-213.
- Tsang Eric W.K. and Yip Paul S.L. (2009) "Competition, agglomeration, and performance of Beijing hotels". *The Service Industries Journal*, 29(2), 155-171.
- Visita.se (2014) Hämtad 2014-05-22 <http://www.visita.se/hotelsinsweden/english/>