

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2015
30 stp

Revenue Management

En casestudie av et lite, frittstående hotell

Revenue Management

A Case Study of a Small Independent Hotel

Even Nicolai Simonsen

Forord

Denne masteroppgaven er siste del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU. Oppgaven er 30 studiepoeng og er obligatorisk.

Hovedprofilen min er innenfor økonomistyring, så alternativene man kan skrive om er mange. Etter å ha tatt faget BUS313 «Økonomisk styring», høsten 2014, ble jeg interessert i emnet revenue management. Etter valg av veileder ble det bestemt at denne oppgaven skulle dreie seg om nettopp dette. Da forkunnskapene mine på emnet kun var det grunnleggende, har det vært interessant og lærerikt å skrive denne oppgaven.

Jeg ønsker å takke min veileder Jens Bengtsson for konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner. Jeg vil også rette en stor takk til Christian Fredrik Sandberg for muligheten til å se nærmere på hans virksomhet i Oslo.

Ås, 14. mai 2015

Even Nicolai Simonsen

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om bruken av revenue management (RM), også kjent som yield management. Revenue management handler om å selge det riktige produktet til riktig kunde, til riktig tid, til riktig pris. Dette fungerer i bransjer hvor man kan segmentere kundene sine, har begrenset kapasitet, og kapasiteten ikke kan lagres. Temaet er interessant for den som lurer på hvorfor og hvordan prisene endrer seg på for eksempel flyreiser og hotellrom. Disse varierer mye med tanke på hvilken service en ønsker, og tidspunktet for bestillingen.

Oppgaven er en casestudie som tar for seg bruken av hotel revenue management (HRM) i et lite, frittstående hotell i Oslo som ble startet opp i 2011. Hotellet benytter seg ikke av noe RM system i dag, men har ytret ønske om å få informasjon om hvordan litteraturen mener de burde styre driften sin. Problemstillingen i denne oppgaven er «*Hvordan kan Saga Hotel Oslo dra nytte av revenue management?*» Problemstillingen står som utgangspunkt for å se på hvordan de håndterer daglig drift i dag imot hvordan litteraturen anbefaler at de burde gjøre det. For å svare på problemstillingen har jeg gjort et litteraturstudie på emnet. I tillegg er informasjon om hotellets drift hentet inn gjennom samtaler med hotelledelsen, og ved innsyn i tallene deres på belegg og omsetning i tjenesten Benchmarking Alliance.

Resultatet av analysen viser at hotellet praktiserer svært få av teknikkene som litteraturen hevder er nødvendig for å lykkes. Konklusjonen i denne avhandlingen er derfor en anbefaling av hvilke tiltak som burde iverksettes. Tiltakene jeg har kommet frem til er at de burde; se på allokering av rom til de ulike kundesegmentene, justere overbookingen, sette nivåer for hvor mange rom som kan bookes ut ifra hvor lang tid det er til bruk, og å samle inn data på en rekke variabler for å på sikt kunne danne prognoser på etterspørselen.

Abstract

This thesis is about revenue management (RM) also known as yield management. The subject of this study is hotel revenue management (HRM). Revenue management is about selling the right product to the right customer, at the right time, to the right price. This works in industries where, you can segment customers, the capacity is fixed, and the inventory is perishable.

This study is about a small, independent hotel in Oslo, the hotel is quite new as they opened in 2011. The research question for this thesis is *“How can Saga Hotel Oslo benefit from revenue management?”* To answer this question I have received information on how the hotel is operating on a daily basis, and made a literature review on the topic.

The results of my analysis shows that they practice few of the techniques that the literature argues is critical. The conclusion of this thesis is therefore a recommendation of what actions to take. The measures I have reached is that they should look at room allocation, their overbooking policy, protection levels and booking limits, and to collect data on a number of variables to eventually be able to provide forecasts on demand.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Kapittel 1 Innledning	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Saga Hotel Oslo.....	1
1.3 Problemstilling.....	2
1.4 Avgrensning.....	2
1.5 Oppgavens disposisjon	2
Kapittel 2 Metode.....	3
2.1 Casestudie	3
2.2 Litteraturstudie.....	3
2.3 Samtaler med hotelledelsen	3
2.4 Innsyn i belegg og omsetning.....	4
2.5 Metodeproblemer	4
Kapittel 3 Teori	5
3.1 Historie	5
3.2 Forutsetninger for bruk av revenue management.....	6
3.3 Kriterier for å ha nytte av revenue management	6
3.3.1 Prisdiskriminering.....	7
3.4.1 De tre nivåer innenfor revenue management	7
3.4.2 Planleggingsprosessen for et hotell	8
3.5 Revenue managements tre dimensjoner	9
3.5.1 Forskjellige typer rom.....	10
3.5.2 Booking prosess.....	10
3.5.3 Kundesegmenter	11
3.5.4 Faktorer som påvirker prisen på et hotellrom	11
3.6 Hvordan sette prisen på et hotellrom	12
3.7 Overbooking	13
3.8 Allokering av rom	14
3.9 Estimering og prognostisering av etterspørsel.....	16
3.9.1 Estimering.....	16

3.9.2 Prognostisering.....	17
3.9.2 Historiske modeller	18
3.9.3 Avanserte bookingmodeller	18
3.9.4 Kombinerte modeller	18
3.9.5 Avhengige variabler.....	22
Kapittel 4 Beskrivelse av hotellet	24
Fakta om Saga Hotel Oslo:.....	24
4.1 Markedsplasser	24
4.2 Ulike romtyper.....	25
4.3 Priser.....	25
4.4 Kundesegmenter	26
4.5 Rammeavtaler	26
4.6 Når kan rommene bookes.....	26
4.7 Overbooking	27
4.8 Materialet Saga bruker i sin daglige drift	27
4.9 RevPAR, ADR og occupancy for perioden 02.05.2014-02.05.2015	29
Kapittel 5 Analyse av Driften til Saga	30
5.1 Saga Hotel Oslos teknikk sett opp mot teorien.....	30
5.2 Planleggingsprosessen (Bitran & Gilbert 1996).....	31
5.3 Saga og de tre nivåene til revenue management (Phillips 2005).....	32
5.3.1 Strategisk nivå	32
5.3.2 Taktisk nivå	33
5.3.3 Booking kontroll	34
5.4 Booking limits og protection level.....	34
5.5 Prisstrategien til Saga	35
5.6 Overbooking hos Saga	36
5.7 Hva er nødvendig å samle inn?	37
Kapittel 6 Diskusjon	40
6.1 Hva kan Saga oppnå med RM.....	40
6.2 Hvordan bør Saga implementere konseptet RM.....	40
6.3 Generelle tanker om Sagas drift.....	41
Kapittel 7 Oppsummering og konklusjon	42
7.1 Forslag til videre forskning	43

Referanser	44
Vedlegg	46
Vedlegg 1	46
Vedlegg 2	47

Figurliste

Figur 1: Reservation planning levels (Bitran & Gilbert 1996, s. 36)	8
Figur 2: Decision hierarchy (Bitran & Gilbert 1996, s. 36)	9
Figur 3: Lodging-pricing options compared (Hanks et al. 2002, s. 99)	12
Figur 4: Protection level and booking limit in the hotel (Netessine & Shumsky 2002, s. 36)	15
Figur 5: Deciding the protection level (Netessine & Shumsky 2002, s. 37).....	15
Figur 6: Revenue management forecasting methods (Weatherford & Kimes 2003, s. 402)	19
Figur 7: Revenue management issues (Weatherford & Kimes 2003, s.405).....	20
Figur 8: The automated booking limit system (Wickham 1995, s.31).....	21
Figur 9: Alternative forecasting techniques (Wickham 1995, s.34)	23
Figur 10: RevPAR daily averages 02.05.2014-02.05.2015	29
Figur 11: ADR daily averages 02.05.2014-02.05.2015.....	29
Figur 12: Occupancy daily averages 02.05.2014-02.05.2015	29
Figur 13: Utdrag fra TravelClick	46
Figur 14: Årsplanlegging, antall reservasjoner man har på hånden.....	47

Kapittel 1 Innledning

1.1 Introduksjon

I denne oppgaven skal jeg se på revenue management (RM). Dette er et konsept som brukes i flyindustrien, hotellbransjen og innenfor bilutleie. Det er store mengder litteratur på emnet, og jeg har fokusert på litteraturen som dreier seg om hotel revenue management (HRM), videre i oppgaven vil dette bli omtalt som RM.

Bakgrunnen for studien er interessen jeg har for emnet RM, og et kjapt søk gir utallige artikler når det kommer til RM i hotellnæringen. Det det ikke er så mye av derimot, er undersøkelser på mindre hoteller som ikke har et avansert system eller praktiserer RM i stor grad. Jeg ble interessert i å se hvordan dette i tilfelle kan gjøres, og hva som kreves.

Gjennom bekjentskaper tok jeg kontakt med en som nylig har startet et hotell i Oslo, og bestemte meg for å undersøke dette hotellets muligheter for å ta i bruk RM. Hotellet har ikke vært oppdragsgiver til denne oppgaven, men har ytret ønske om at oppgaven skulle dreie seg om hvordan litteraturen anbefaler at de strukturerer sin drift. Dette har ført til et casestudie av hvordan et lite, frittstående hotell i Oslo sentrum driver sin virksomhet, sett i lys av RM teorien.

1.2 Saga Hotel Oslo

Saga Hotell Oslo er valgt som forskningscase i denne oppgaven, i det videre kalt Saga. Dette er et firestjerners designhotell i Oslo sentrum. Hotellet retter seg mot forretningsmarkedet i ukedager og par i helgene. Målet deres er å tilby hva konferansehotellene ikke klarer. Atmosfære, personlig service, rolige omgivelser, mindre jag og bedre kvalitet i alle ledd. Målet er å være blant de beste hotellene i Oslo, og ligger i dag på 5. plass på Tripadvisor. Målet deres er å plassere seg enda bedre på listen. Hotellet med sine 47 rom er et lite hotell sammenliknet med de store kjedehotellene i Oslo. De har nå fått lagt under seg 50 leiligheter, som skal leies ut på korttidsleie, disse skal også leies ut som hotellrom i perioder. Fokuset i denne oppgaven vil være på driften de siste årene før denne ekspansjonen.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av at Saga ikke praktiserer RM, men ønsker informasjon om hvordan de kan ta dette i bruk, har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan Saga Hotel Oslo dra nytte av revenue management?

Med denne problemstillingen ønsker jeg å undersøke hvordan Saga kan ta i bruk konseptet RM, og hvordan ulike teknikker kan implementeres i deres daglige drift. Med støtte fra teorien vil jeg komme med anbefalinger på hva som burde gjøres, for å dra nytte av dette konseptet. Med «dra nytte av» mener jeg å få mer ut av deres daglige drift.

1.4 Avgrensning

Oppgaven er begrenset til å undersøke én aktør i hotellmarkedet. Det er ikke undersøkt hvordan andre aktører praktiserer RM, da fokuset har vært på litteraturen om emnet. Undertegnede har hatt tilgang til alt av tall fra hotellet, men har ikke gjort analyser av hvordan driften går.

1.5 Oppgavens disposisjon

Kapittel 1 er innledningen. Her presenteres revenue management som emne, og min motivasjon for å skrive om RM. Saga som forskningscase presenteres. Deretter gjøres det rede for oppgavens problemstilling og avgrensning.

Kapittel 2 er metodedelen. Her redegjøres det for fremgangsmåte og hvilken metodisk tilnærming som er valgt for å besvare problemstillingen i oppgaven.

Kapittel 3 er teorikapittelet. Her presenteres relevant teori i forhold til oppgavens problemstilling som jeg senere vil se caset opp mot.

Kapittel 4 presenterer innsamlet informasjon om caset. Her legger jeg frem hvordan Saga driver sin virksomhet.

Kapittel 5 inneholder analysen, som går ut på å se caset opp mot teorien. Først analyserer jeg om Saga har elementer fra litteraturen i dagens drift. Videre synligjør jeg hva de kan, og burde begynne med, for så komme med en anbefaling på hva de burde gjøre for å danne et fullstendig RM-system på sikt.

Kapittel 6 diskuterer funnene som er gjort i analysen.

Kapittel 7 gir en oppsummerende konklusjon, der jeg også kommer med forslag til videre forskning.

Kapittel 2 Metode

2.1 Casestudie

Oppgaven er skrevet som et casestudie. Et casestudie brukes for å undersøke individer, grupper, sosiale, politiske og organisasjonelle fenomener (Yin 2013). Saga Hotel Oslo er valgt som case i denne oppgaven. Det er et enkeltcasestudie, som tar for seg kun én analyseenhet. Studien har et helhetlig perspektiv på Saga som organisasjon på overordnet nivå, da Saga ikke er delt opp i ulike deler for å styre den daglige driften (Johannessen et al. 2011). Oppgaven vil være en studie av hvordan de burde drifte hotellet i forhold til hva litteraturen hevder er riktig.

En fordel ved metodevalget er at jeg får observert studiematerialet fra tre vinkler; gjennom litteraturstudie, samtaler med hotelldirektøren og ved innsyn i tallmaterialet til hotellet. Det gir en bred tilnærming som øker reliabiliteten til oppgaven (Johannessen et al. 2011).

2.2 Litteraturstudie

For å svare på problemstillingen har jeg gjort en form for litteraturstudie. Det finnes et stort omfang av litteratur, og kildelisten er kort sammenliknet med hva som er lest for å finne teori som kunne passe dette caset. Mye av litteraturen ble vanskelig å ta i bruk eller sette inn i Sagas tilfelle, da Saga i svært liten grad har noe RM system. Dette fordi mye av litteraturen retter seg mot virksomheter som bruker RM i stor grad, og har ofte som formål å forbedre virksomhetenes RM-prosesser. Derfor er mye litteratur lest, men ikke brukt spesifikt i oppgaven, denne har kun bedret min egen forståelse for emnet.

Jeg vurderer at litteraturen jeg har valgt å bruke danner et godt grunnlag for å svare på problemstillingen. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i både bøker og artikler. For den grunnleggende teorien er bøkene; "The Theory and Practice of Revenue Management" (Talluri & Ryzin 2005) og "Pricing and Revenue Optimization" (Phillips 2005) brukt mye. Videre dreier artiklene seg i hovedsak om HRM, mens noen også er overførbare til flyindustrien. Forfatterne av disse artiklene er anerkjente og har utallige publiseringer når det kommer til emnet.

2.3 Samtaler med hotelledelsen

Informasjonen som brukes om caset i denne oppgaven er samlet inn gjennom samtaler med ledelsen av hotellet. Videre er denne skrevet ut, så sendt tilbake for gjennomlesning. Ledelsen har så kommet med eventuelle kommentarer og forslag til redigeringer. For at denne studien skal gi noen mening må informasjonen være pålitelig. Hotelldirektøren er i dette tilfellet informant da han har gitt all

informasjonen som brukes om caset (Johannessen et al. 2011). Etter å ha sett igjennom omsetning og belegg for de siste årene mener jeg at informasjonen er god. Det at ledelsen ønsker å finne ut av hva teorien sier i forhold til hvordan de gjør det, tar jeg som et tegn på at de har gitt så riktig informasjon som mulig.

2.4 Innsyn i belegg og omsetning

I tillegg til samtaler med ledelsen har jeg hatt fri tilgang til informasjon om belegg og omsetning fra hver eneste dag siden åpningen av hotellet. Denne informasjonen har blitt gitt via innloggingsinformasjon til en nettjeneste som heter Benchmarking Alliance, hvor jeg har kunnet hente ut det jeg ønsket av informasjon. Dette er en tjeneste mange hoteller bruker for å sammenlikne seg med andre aktører i markedet. Jeg fikk mulighet til å logge meg på Saga sin bruker, slik at jeg kunne følge deres utvikling de siste årene. Denne informasjonen har blitt brukt for å bekrefte en del av hva ledelsen sier, med tanke på hvordan de gjør det, og har gjort det de siste årene. Videre har denne blitt brukt for å oppnå forståelse for deres daglige drift da denne brukes aktivt når det kommer til prisingen av rom. Denne viser også hvor godt de klarer å tilpasse seg markedet, uten teknikkene fra RM litteraturen.

2.5 Metodeproblemer

Reliabiliteten handler om påliteligheten til de dataene som er samlet inn og de analysene som er gjort. I kvalitative studier stilles det krav til forskerens objektivitet. Det er en utfordring å sikre at analysene og tolkningen av informasjon er objektiv. Informasjonen som hentes ut fra samtaler og litteratur kan oppfattes forskjellig fra person til person. Det er derfor mulig at informasjonen som blir presentert i denne oppgaven kunne vært oppfattet og analysert på en annen måte av en annen forsker (Johannessen et al. 2011).

Noe som kan betraktes som en svakhet ved denne studien er at informanten, hotelldirektøren, har fortalt hvordan de driver hotellet. Det er ikke gjort faktiske observasjoner av hvordan dette faktisk gjøres. Det er heller ingen andre enn han som er involvert i driften, dette har gjort det vanskelig å ha flere informanter å sjekke denne informasjonen opp imot.

Studien har ikke overføringsverdi hva gjelder å si noe om hvordan andre hoteller forholder seg til RM. Hensikten med oppgaven er å studere Sagas praksis i forhold til RM. Det er derfor ikke en svakhet ved metoden, men verdt å være oppmerksom på.

Kapittel 3 Teori

3.1 Historie

Starten for revenue management (RM) var da dereguleringen av luftarten i USA i 1978 trådte i kraft. Da denne dereguleringen kom ble kontrollen på flyprisene myknet opp, disse var før dette strengt regulert basert på pris og profittmål. Dette gjorde at mange av selskapene i markedet så muligheten til å endre priser, flyvninger og service uten godkjenning fra U.S. Civil Aviation Board (CAB). Ved å utvikle datasystemer og globale distribusjonssystemer for reservasjoner fikk de tilgang på flere markeder enn hva de kunne med «point-to-point» service. Dette gjorde også at de kunne opprette mer komplekse prissystemer. På samme tid kom mange nye aktører inn på markedet med lavprisalternativer. Ved å være små hadde de nye aktørene lavere lønnskostnader, enklere reservasjonssystemer og enklere service. Dette gjorde at de kunne tilby billetter langt billigere enn de store selskapene. De kunne tilby billige flyreiser til vanlige folk som vanligvis ville tatt bilen eller toget.

I 1981 startet flyveselskapet People Express og innen 1984 hadde de en inntekt på 1 milliard dollar, med en profitt på 60 millioner dollar. Det kom overaskende på mange at flypriser var så elastisk (Phillips 2005). De store selskapene tapte mye på denne utviklingen og så fort at problemet ikke bare var kostnadene. Hvilket selskap flyet tilhørte hadde lite å si på kostnadene knyttet til en flyvning. Lavprisselskapene klarte å fylle sine fly bedre enn konkurrentene (Talluri & Ryzin 2005).

RM fikk sitt gjennombrudd i 1985 da American Airlines var konkurstruet etter hard konkurranse med lavprisselskapet People Express. Til å begynne med satte American Airlines til side et antall seter pr. flygning som skulle selges til lavpris, i et gitt tidsrom før flyvningen. Dette fungerte, men de oppdaget fort at ikke alle flyvninger var like. Flyvninger på forskjellige dager og tidspunkter hadde forskjellig etterspørsel. Dette førte til at de utviklet et program kjent som *Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer system* (DINAMO) (Talluri & Ryzin 2005). Programmet differensierte prisene på business- og fritidsreiser. Dette programmet var et «yield management» system som brukte optimeringsalgoritmer for å avgjøre riktig antall seter som skulle spares til senere bestillinger fra personer som var villig til å betale full pris (full-fare), og samtidig selge mest mulig lavprispilletter (low-fare) til de som booket i god tid. Dette ble en stor suksess for American Airlines og førte til slutten for People Express (Phillips 2005).

“Revenue management (RM) has gained attention recently as one of the most successful application of operations research (OR)” (Talluri & Ryzin 2005, s: xxv.)

3.2 Forutsetninger for bruk av revenue management

Revenue Management kan benyttes hvis følgende forutsetninger er oppfylt (Phillips 2005):

- Kapasiteten er begrenset og kan ikke lagres. Et flysete som står tomt ved en flygning kan ikke selges senere, det samme gjelder for en natt med et tomt hotellrom.
- Kundene kjøper tjenesten eller varen på forhånd. Dette er vanlig i bransjer som selger varer eller tjenester som ikke kan lagres, kundene vil være sikre på at de får ønsket produkt eller tjeneste når de skal konsumere/bruke det. Siden folk i stor grad kjøper i god tid, er det mulig å lage gode etterspørselsprognoser.
- Prisene endres ved å åpne eller lukke forhåndsbestemte booking klasser. Dette gjelder spesielt for flyselskaper som bruker programvare for å justere prisene på de forskjellige klassene på flyet. Vanligvis er tanken: hvilke billetter skal vi la være tilgjengelige? Men i stedet tenker de på hvilke priser skal de tilby nå, for hvert enkelt produkt, til hvert segment, gjennom hvilken kanal. Dette fører til store forskjeller når det kommer til designet av systemet og implementeringen av det.

3.3 Kriterier for å ha nytte av revenue management

Bedrifter eller selskaper har nytte av RM hvis følgende kriterier er oppfylt (Netessine & Shumsky 2002).

1. *Det er dyrt eller umulig å lagre kapasitet.* Man kan ikke lagre et hotellrom som står tomt til en senere anledning.
2. *Man må sette til side kapasitet for å kunne tilby de som bestiller sent.* Forretningsfolk bestiller hotellrom senere enn turister. Ved å sette et maks antall rom som kan selges lang tid i forveien har man mulighet til å tilby de som bestiller senere.
3. *Man kan differensiere mellom ulike kundesegmenter* fordi de har forskjellige etterspørsel. Det kan være restriksjoner på avbestillinger og liknende. Bestiller man hotellrom lang tid i forveien kan man måtte avbestille på grunn av sykdom eller andre ting. Disse avbestillingene er lettere å omsette da det er mer tid å gjøre det på.
4. *De samme enhetene eller rommene kan brukes til å selge forskjellige produkter eller tjenester.* Rommene er ikke veldig ulike, men kan selges til forskjellige kunder til forskjellige priser.
5. *Tilbyderne er profittorienterte og har stor frihet* til å gjøre som de vil. Det vil si at hoteller kan holde igjen så mange rom de ønsker til senere bestillinger om det for eksempel er et stort seminar en bestemt helg.

3.3.1 Prisdiskriminering

Prisdiskriminering er mulig når et selskap tilbyr et produkt eller en tjeneste som ikke kan bli solgt på nytt. Perfekt prisdiskriminering finner sted når man kan lage en pris til hver enkelt kunde i forhold til hva de er villig til å betale. For å gjøre dette er man avhengig av å identifisere utrolig mye informasjon, dette er det svært få som har muligheten til. Derfor er perfekt prisdiskriminering nærmest umulig i den virkelige verden (Leland & Meyer 1976). Prisdiskriminering i hotellbransjen handler om å segmentere kundene i ulike segmenter med ulik betalingsvillighet.

3.4.1 De tre nivåer innenfor revenue management

1. *Strategisk nivå*. Her segmenterer man markedet og differensierer prisene på overordnet nivå. Dette gjøres hvert kvartal eller årlig.
2. *Taktisk nivå*. Kalkulerer og oppdaterer bookingkapasitet. Dette gjøres daglig eller ukentlig.
3. *Booking kontroll*. Velger hvilke bookinger/reservasjoner som skal aksepteres eller ikke. Dette gjøres «in real time» (Phillips 2005).

For at RM- strategien skal være effektiv er man helt avhengig av å kunne segmentere markedene man selger til (Kimes 1989). De to vanligste segmentene flyselskaper og hoteller operer med er fritidsreisene (leisure) og forretningsfolk (business). Det var som sagt American Airlines som kom opp med dette først (Phillips 2005). Ved å legge til restriksjoner på de billige billettene er dette en mulighet til å dele opp i flere segmenter innenfor Business og Leisure. Restriksjoner kan være at for å oppnå den billigste prisen må billetten eller hotellrommet reserveres to uker i forveien. I tillegg kan det være at man også må reservere slik at man enten blir på destinasjonen en lørdag før man flyr hjem igjen, eller hotellrommet må reserveres for en hel helg. På denne måten fører restriksjonene på de forskjellige produktene at de differensieres på pris. Folk som reiser på ferie er ofte mer prissensitive og har sjeldent samme behov for fleksibilitet som forretningsreisende. De forretningsreisende kan ha andre ting å rekke og det vil være dyrere for et selskap å ha en ansatt borte lenger enn planlagt. Ben Vinod hevder at det store potensiale til RM ligger i å gjøre akkurat dette, kontrollere reservasjoner basert på hvilken type rom det er, pris, antall netter og dato for ankomst (Vinod 2004). Antall netter pr. reservasjon er til en viss grad forutsigbart, men prisen varierer. Dette gjelder for fly, hotell, leiebil og cruisebransjen. Dette kan også variere sterkt mellom de forskjellige segmentene man har, og de ulike typene rom. Motsetningen er restauranter og golfbaner, hvor prisen er fast, men hvor lenge eller ofte kundene benytter tjenesten er variabel (Weatherford et al. 2001).

3.4.2 Planleggingsprosessen for et hotell

Det er en stor utfordring for ledelsen av et hotell å håndtere etterspørselen etter reserverasjoner. En må hele tiden vurdere om en henvendelse skal gå igjennom som en reserverasjon eller ikke. Om en ikke vurderer dette nøye kan en ende opp med tap på grunn av tomme rom, eller å sende gjester til andre hoteller om det er fullt. Derfor bruker mange hoteller overbooking for å kompensere for eventuelle avbestillinger eller no-shows (Bitran & Gilbert 1996). Dette kommer jeg tilbake til senere i dette kapitlet. Om en godtar en reserverasjon kan en også gå glipp av fortjeneste om kunder med høyere betalingsvillighet blir nektet sin reserverasjon senere, altså nærmere ankomstdato (Goldman et al. 2002). Planleggingsprosessen for et hotell er illustrert i figur 1. og 2.

Planning level	Frequency of review	Length of horizon	Management involvement
Aggregate planning	Monthly	>1 Year	Corporate and Local
Room merchandizing	Weekly	2-3 Months	Local
Inventory management	Daily	1 Day	Local

Figur 1: Reservation planning levels (Bitran & Gilbert 1996, s. 36)

Aggregert planlegging

Det øverste nivået, aggregert planlegging skjer vanligvis en gang i måneden, og her settes salgsmål i forhold til forventningene til grupper og enkeltkunder. På dette nivået planlegges det langt frem i tid, opptil et år og lenger. For hoteller som har med store konferanser å gjøre kan det være at det planlegges flere år frem i tid. På dette nivået settes gjerne to salgsmål for hver måned, helger og ukedager. Disse salgsmålene representerer booking limits på antall rom til reduserte priser, og danner dermed grunnlaget for et budsjett. Disse målene er basert på forventningene til de som setter dette, og etterspørselsprognoser (Bitran & Gilbert 1996). Jeg kommer tilbake til booking limits og protection level senere i teorikapitlet.

Room merchandizing

Mellomnivået er Room merchandizing og foregår lokalt i hotellet en gang i uken, med en horisont på 60-90 dager. Målene for de kommende ukene justeres fortløpende, booking limit og liknende justeres etter behov.

Inventory management

Det siste nivået er hvor man simpelthen fordeler rom ettersom gjestene ankommer utover dagen. I dette tilfellet må det vurderes om walk-in's skal tas imot med tanke på hvor stort belegget er etter forhåndsreservasjoner. Har hotellet garantert reservasjoner for en del gjester må dette tas med i beregningen slik at man ikke står uten rom til de som har blitt garantert deres reservasjon. Dette er ofte en vanskelig jobb, da en hele tiden må vurdere faren for å enten overbooke eller ende opp med tomme rom. I flyindustrien kan dette ofte være enklere da alle skal ha sjekket inn til et bestemt tidspunkt for å beholde sitt sete. Når fristen for innsjekk går ut, kan flyselskaper selge billettene til de som ikke har møtt opp på nytt, hotellet skal ofte holde på reservasjonen frem til kvelden.

I figur 2 er elementene som inngår i de ulike nivåene tegnet inn.



Figur 2: Decision hierarchy (Bitran & Gilbert 1996, s. 36)

3.5 Revenue managements tre dimensjoner

RM har flere dimensjoner når det kommer til etterspørselen; hvilket *produkt* som selges, hvilke *kunder* det selges til og til hvilken *tid* produktet eller tjenesten selges (Talluri & Ryzin 2005).

Hvis alle kunder verdsetter et produkt på samme måte og har samme kjøpeadferd blir noe av kundedimensjonen borte. Det er mindre sjans for å finne variasjoner og vanskeligere å bruke denne

dimensjonen taktisk for å øke profitt. Kundene til fly- og hotellbransjen har store variasjoner når det kommer til hva de er villig til å betale, og når de betaler (Talluri & Ryzin 2005). Noen kunder er fleksible og mer prissensitive enn andre, derfor er det mulig å bruke dette for å justere prisene ovenfor de forskjellige segmentene.

Om man kan styre sin egen produksjon for å møte svingninger i etterspørselen ved å øke eller redusere lageret sitt uten store kostnader, er det en smal sak å drive et selskap. Jo mindre fleksibel man er når det kommer til dette, jo flere forsinkelser får man i produksjonen. Om en større del av kostnadene er faste, og det er stordriftsfordeler involvert, gjør det at det er dyrere å omstille produksjonen for å møte svingninger i etterspørselen. Dette sammen med begrensninger på kapasitet gjør det vanskelig å møte etterspørselen, derfor er RM veldig gunstig i disse tilfellene. Et flyselskap har store faste kostnader knyttet til å sette opp et fly, og disse er nærmest uavhengig av hvor mange seter de selger. Som nevnt tidligere kan heller ikke et tomt sete lagres til neste flytur (Talluri & Ryzin 2005).

For å bruke RM er en helt avhengig av å modellere etterspørselen og lage gode prognoser. Dette betyr at det må være mulig å hente inn data, og overvåke hva som faktisk skjer. I bransjer hvor dette er for tidkrevende og problematisk vil det være vanskelig og dyrt å anvende RM (Talluri & Ryzin 2005).

3.5.1 Forskjellige typer rom

Rommene på et hotell er vanligvis klassifisert i forskjellige typer rom, med opptil 40 forskjellige typer, med forskjellige priser på hver av de forskjellige typene. Det være seg for eksempel suiter, presidentsuiter, businessrom, deluxe-rom osv. Disse rommene er vanligvis delt inn i tre til fire forskjellige grupper for å ha kontroll på kapasiteten. Innenfor disse gruppene er det ofte graderinger på de forskjellige rommene som sier noe om hvilken pris de i utgangspunktet skal ha. Prisene for de forskjellige rommene innenfor gruppene blir så igjen delt inn i noen få grupper for bruk av RM (Talluri & Ryzin 2005).

3.5.2 Booking prosess

Et stort hotell har vanligvis ca. 60 - 80% av deres reserveringer gjennom sine egne salgskanaler. Hvor lang tid i forveien folk reserverer varierer fra 18 måneder i forveien, til å komme samme dag som rommet skal brukes. En stor andel av reserveringene finner sted bare noen dager før rommet skal tas i bruk. Det varierer om reserveringer garanteres, dette varierer i forhold til hvilket land og region man befinner seg i. Avbestillinger forekommer, men dette varierer sterkt om bestillingen garanteres ved bruk av kredittkort eller ikke (Talluri & Ryzin 2005).

3.5.3 Kundesegmenter

Hvis man deler inn hotellkundene i to segmenter kan en finne forskjeller om man sammenlikner de (Hanks et al. 2002).

Fritidsreisende (Leisure travelers)

- Bestiller gjerne i meget god tid
- Aksepterer varierende kvalitet
- Er fleksibel på plassering
- Er likegyldig til plassering på det bestemte stedet
- Er likegyldig til problemer knyttet til hotellets prestisje
- Er priselastisk
- Booker gjerne lengre opphold

Forretningsreisende (Business travelers)

- Har ikke mulighet til å bestille god tid i forveien
- Vil gjerne ha høy kvalitet
- Insisterer på en bestemt destinasjon
- Insisterer på bestemt plassering på destinasjonen
- Bryr seg om prestisjen og verdiene til hotellet
- Er prisuelastisk
- Booker som oftest kortere opphold

3.5.4 Faktorer som påvirker prisen på et hotellrom

Det er tre faktorer som påvirker prisen for et hotellrom; kapasitet, etterspørsel og betalingsvillighet.

Kapasiteten er enkel å avgjøre. Man vet godt hvor mange rom man har til rådighet. De to neste derimot er vanskeligere å avgjøre, etterspørselen etter hotellrom og prisen hvert segment er villig til å betale.

Prisen er helt avhengig av å basere seg på etterspørselen, og etterspørselen må prognostiseres. Videre må denne prognosen oppdateres etterhvert som reserverasjoner kommer inn (Badinelli & Olsen 1990).

Pris er ofte et signal på kvalitet. Folk kjøper luksusvarer i hovedsak fordi de er dyre, det finnes produkter til halve prisen som gjør samme nytten. I disse tilfellene kan man ikke endre spesielt på prisen. Derfor passer RM både til flyindustrien og hotellindustrien. Hvis du betaler 1500 kroner mer for en flybillett i siste liten, forventer du ikke nødvendigvis noen bedre service på flyvningen av den grunn. Det gjelder det

samme for hoteller, går du opp til skranken på et hotell og ber om et rom i natt, er folk klar over at de betaler mer enn de ville gjort på forhånd (Talluri & Ryzin 2005).

3.6 Hvordan sette prisen på et hotellrom

I dagens praksis har hotellene opplevd at de selger færre og færre rom til prisen de har satt som utgangspunkt. I god tro har mange hotelledelser tenkt som så, at om de selger rommene til en pris høyere enn sine variable kostnader, gir dette en økt inntekt. Det vil si at det oftere har blitt forhandlet om prisen. Dette er i praksis skadelig med tanke på at man jobber for å få segmentert kundene og la de betale i forhold til betalingsviljen sin. Hotelledelsen er helt avhengig av å unngå at de som bestiller sent og i utgangspunktet skal betale en høyere pris, pruter denne ned. I figur 3. presenteres tre muligheter for å prise rommene på et hotell. Den fjerde er dagens praksis, hvor gjester har anledning til å prute, noe som hevdes er et dårlig strategisk valg, som nevnt tidligere i dette avsnittet (Hanks et al. 2002).

One rate for all rooms	Rates set by room type	Rates with “fenced” discounts
<i>Pros</i>	<i>Pros</i>	<i>Pros</i>
Easy to administer	Achieves greater revenue than one room rate	Rationale for every rate
Easy to explain	Easy to explain	Easy to explain
		Approaches maximum revenue potential
<i>Cons</i>	<i>Cons</i>	<i>Cons</i>
Can’t respond to daily demand swings	Limited to product availability	Requires sophisticated reservations and yield-management systems
Doesn’t accommodate customers price sensitivity	Won’t work for hotels with a single room type	Operationally challenging
Wont maximize revenue	Operationally challenging	

Figur 3: Lodging-pricing options compared (Hanks et al. 2002, s. 99)

Det første alternativet er å sette én pris for alle rom. Dette er enkelt å overvåke og forklare kundene som henvender seg til hotellet. Det vil også være enkelt å justere denne med tanke på sesong og hvilken dag i uken det er. Problemet er at dette vil ikke fungere for å møte daglige etterspørselssvingninger. Videre er det et problem at alle som synes at prisen som er satt er for dyr, vil gå til et annet hotell, mens andre vil kunne betale mindre enn de er villig til (Hanks et al. 2002).

Det neste alternativet er å sette pris basert på hvilken type rom det er. Dette gir bedre inntekter enn en flat pris på alle rom, og er også enkel å forklare. Dette åpner for å selge noe dyrere rom til kunder som har høyere betalingsvillighet. Alternativet begrenses av kapasiteten til hotellet, i og med at de bare har et bestemt antall av de forskjellige rommene. Dette gjør at begrensningen ligger på antall forskjellige rom og ikke hva folk er villige til å betale. For hoteller med bare én type rom vil ikke dette alternativet fungere (Hanks et al. 2002).

Det tredje alternativet er «fenced discounts» som enkelt og greit er restriksjoner som gjør at kundene segmenterer seg i form av at de velger den type reservasjon som passer for deres behov, betalingsvillighet og fleksibilitet. Dette gjør at prissensitive kunder får billige rom så sant de er villig til å ta en del restriksjoner, og de som vil ha full frihet kan betale mer for å få dette. Med dette systemet kan en styre prisingen i forhold til hvor høy eller lav etterspørselen er. Bakdelen er at det kreves mer avanserte reservasjonssystemer og RM- systemer. En er også nødt til å ha prisnivåer her, som i de andre prisstrategiene, men ved å innføre restriksjoner i tillegg, vil en kunne penetrere markeder så bra som mulig uten at de med høy betalingsevne pruter seg ned i pris (Hanks et al. 2002).

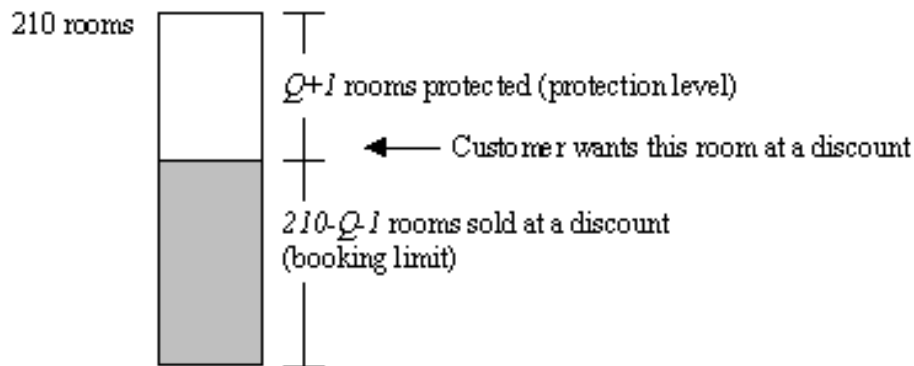
3.7 Overbooking

Overbooking er et av de mest vellykkede tiltakene innenfor RM. I flyindustrien er det estimert at nærmere 50% av reservasjonene resulterer i kanseleringer eller no-shows. En kanselering skjer i god tid før kunden skulle ha sin reise, mens no-show er rett og slett at vedkommende ikke møter opp til sin flygning. Det hevdes at ca. 15% av alle flyseter ville stått tomme uten noe form for overbooking (Talluri & Ryzin 2005). Derfor opererer flyselskaper og hoteller med planlagt overbooking. De lar kundene reservere mer enn kapasiteten de kan tilby, og tar for gitt at det kommer kanseleringer. I mange tilfeller gjøres det for å kompensere for eventuelle kanseleringer og no-shows (Vinod 2004). Ved å gjøre dette kan de ende opp i en situasjon hvor de ikke kan levere hva kunden har reservert. I flyselskapets tilfelle er løsningen å gi kunden plass på et senere fly, med en form for kompensasjon for forsinkelsen dette medfører. Det er mange som heller tar et senere fly, om de får kompensasjon for det. For et hotell kan man gjøre det samme, om man har flere hoteller i byen, sette kunden i en taxi til et av sine andre hoteller. For et frittstående hotell derimot, er man nødt til å få kunden inn på et annet hotell, til prisen kunden har reservert rommet for. Dette kan bli kostbart og føre til utilfredshet hos kunden. For både flyselskaper og hoteller kan løsningen være å oppgradere kunden, hvis de har seter eller rom ledig som i utgangspunktet er dyrere, kan de fylle disse med kunder som har betalt en lavere pris. Ved å ha denne muligheten blir kunden ofte svært fornøyd, og selskapet får fylt et sete eller rom som ikke var solgt.

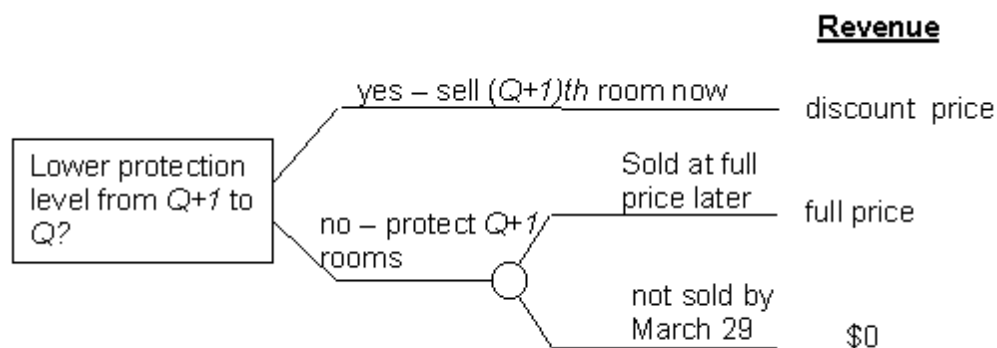
En løsning for et selskap som har stor andel kanselleringer kan være å sette en pris på å kansellere. Dette gjør at det ikke er lønnsomt for kunden å kansellere. Om det er for enkelt å reservere kan det være at kunden reserverer rom flere dager enn nødvendig for å så planlegge å bare bruke én natt. Prisen på å kansellere kan ikke bli for høy heller, da kan terskelen for å gjennomføre en reservasjon bli for høy. Måten man velger hvem som skal nektes sin reservasjon kan også være vanskelig. For et hotell kan det være problematisk å bruke såkalt «first-com first-serve», altså at de som ankommer i god tid får garantert sitt rom. Dette fordi at de som ankommer om kvelden ofte har hatt en lang dag, og er klare for å legge seg. Det vil også være vanskeligere å ordne et rom på et annet hotell sent om kvelden. I mange tilfeller vil det da være lurt at de som kommer tidlig blir sendt videre. Ofte er det forretningsfolk som kommer sent, og de betaler stort sett den dyreste prisen. Derfor kan det lønne seg å tilby folk som møter tidlig og kanskje er på ferie, å ordne de rom et annet sted. Da dette er enklere tidligere på dagen og de har i mange tilfeller ikke tenkt til å legge seg, men å gå ut i byen etter at de er kvitt bagasjen (Talluri & Ryzin 2005).

3.8 Allokering av rom

Når det kommer til metoden for å avgjøre hvor mange rom man skal selge til business eller leisure må man først sette en booking limit og et protection level. Booking limit er antall rom som kan selges til den rabatterte prisen, eller til en lav pris i god tid før datoen rommet skal brukes. Dette er naturlig, da vi antar at leisure gjester både bestiller og ankommer tidligere enn businesskundene. Når booking limit er nådd vil alle rom som er igjen bli solgt til fullpris. Det er ikke noe i veien for at leisure kunder fremdeles kan booke rom, men de vil bli tilbudt full pris. Protection level er antall rom man ikke vil selge til leisure kunder ved et tidlig tidspunkt fordi business kundene ofte gjør sin reservasjon senere. I praksis betyr dette at en del av beholdningen eller rommene spares, altså det er ikke mulig å booke disse før en bestemt tid før datoen reservasjonen gjelder. Det er viktig at man setter disse nivåene riktig da et tomt rom som nevnt ikke kan lagres, og et rabattert rom man kunne solgt til full pris er også et tap, se figur 4. Derfor har man tre mulige utfall, man kan selge rommet til full pris, rabattert pris eller det kan stå tomt, se figur 5. Man ønsker naturligvis å finne den allokeringen av rom som gir høyest inntekt (Netessine & Shumsky 2002).



Figur 4: Protection level and booking limit in the hotel (Netessine & Shumsky 2002, s. 36)



Figur 5: Deciding the protection level (Netessine & Shumsky 2002, s. 37)

For å avgjøre verdien/ vekten av hver av grenene i figur 5, må man vite muligheten for hvert utfall. For å avgjøre dette må man sette en tilfeldig variabel, i dette tilfellet D , til å representerte antakelsen om etterspørselen på rom til full pris. Distribusjonen på D kan settes ut ifra historisk etterspørsel eller etterspørsel basert på hvilken dag i uken det er, typisk om det er en helligdag eller en spesiell hendelse i byen (Netessine & Shumsky 2002). Det er viktig å sette booking limits for de forskjellige kundesegmentene, dette for å avgjøre om man skal akseptere eller avise en reservasjonsforespørsel (Chen & Kachani 2007).

3.9 Estimering og prognostisering av etterspørsel

«Optimization of the inventory is very important to the revenue management system. The optimization problem involves selling the right type of room to the right customer at the right price, with the objective of maximizing the revenue. This makes forecasting an important issue, since a better forecast would result in improved inventory optimization, and consequently, increased revenue. Indeed, forecasting and optimization are among the primary components of the yield management system, and both components are vital for the performance of the system” (Rajopadhye et al. 2001, s. 2)

3.9.1 Estimering

Skal man bruke RM effektivt er man avhengig av gode prognoser for etterspørsel, prissensitivitet og muligheten for at noen ikke møter opp. Kvaliteten på disse prognosene er kritisk for å kunne prisse produktene sine best mulig. Noen industriestimater hevder at 20% reduksjon i prognosefeil kan føre til 1% økning i avkastning. Selv om det er vanskelig å gi noe eksakt tall på hvor mye en kan spare, er det liten tvil om at dette er viktig i bruken av RM (Talluri & Ryzin 2005). Her er det om å gjøre å finne en god balansegang, ved å bruke for mye ressurser på gode prognoser vil det koste mer enn det smaker. De fleste RM systemer er kvantitative på grunn av mye data og tiden det tar å prosessere de. De kvantitative metodene som brukes er ofte tidsserier som bruker historiske data for å lage fremtidige prognoser. For hoteller og flyselskaper er det i tillegg til etterspørsel viktig å se på reservasjonsmønsteret til de forskjellige kundene, en såkalt booking kurve vil vise når de forskjellige segmentene kjøper billetter. Sannsynligheten for no-shows og kanselleringer er også viktig å prognostisere (Talluri & Ryzin 2005). En kunde som har booket tidlig har ofte lavere terskel for å ombestemme seg. Ved å ha gode tall på dette blir det lettere å drive med overbooking, som er en viktig del av RM.

De fleste RM systemer belager seg på historiske salgsdata for å lage prognoser. Dette gjør det enkelt å samle data og lage gode datasett, men det har noen svakheter. Dette er et problem i bransjer hvor man ofte kommer med nye produkter eller flyvning til et nytt sted, man har ingen historiske tall på hvordan man skal gjennomføre det. Ved å kun se på historiske data går man fort glipp av eksterne hendelser som for eksempel hva konkurrentene foretar seg (Talluri & Ryzin 2005).

For kvantitetsbasert RM er den vanligste dataen som brukes reservasjoner. Disse lagrer vanligvis kundedata i to formater, antall bookinger i en klasse som samlet gir totale bookinger eller data om hver enkelt booking. Prognosene kan da enten basere seg på aggregerte bookinger eller individuelle bookinger. Mens de aggregerte bookingene kun gir info om antall i hver klasse, gir de individuelle info om alt en ønsker å vite. Som adresse, navn, antall netter, pris vedkommende betaler og eventuell

historikk på denne kunden om den har benyttet seg av hotellet eller tjenesten tidligere (Talluri & Ryzin 2005). De to viktigste dimensjonene til reservasjonsdataene i prognosene er når bookingen fant sted, og når produktet/rommet ble konsumert. Bookinginformasjonen gir detaljer som er til stor hjelp for å oppdatere prognosene, og uten dette ville man kun basere prognosene på historiske tall når det gjelder daglig oppmøte eller rom solgt (Weatherford & Kimes 2003). De historiske tallene sier noe om hvor mange en kan forvente en spesiell natt, men om man ikke tar hensyn til hvor mange som har reservert kan man fort havne bakpå når datoen nærmer seg og man har få bookinger.

I tillegg til salgsinformasjon i prognosene er det nyttig å ha en god oversikt over hvordan prosessen fungerer; når man stenger en klasse for bookinger, overbooking og tidligere priser. Tilgangen på andre hjelpemidler som kan si noe om konkurrentenes priser og liknende er også viktig i tillegg til sine egne salgsdata. Auxiliary data sources er også viktig å ta hensyn til i prognosene. For et hotell kan dette være spesielle konferanser eller en konsert i byen som gjør at etterspørselen vil øke på denne bestemte datoen (Talluri & Ryzin 2005).

RM følger fire steg (Talluri & Ryzin 2005):

1. Innsamling og lagring av relevant data. Det gjelder priser, etterspørsel og andre faktorer som kan spille inn.
2. Estimering av parameterne for etterspørselsmodellen, prognoser basert på dette, og prognoser på andre relevante data som for eksempel folk som ikke møter og avbestillinger.
3. Finne de optimale kontrollmekanismene for å bruke i neste optimering.
4. Kontrollere faktisk salg i forhold til optimeringsmodellen.

3.9.2 Prognostisering

Ad-Hoc Forecasting methods er en erfaringsbasert prognosemodell. Til tross for at de er erfaringsbasert av natur har de et godt teoretisk grunnlag. Disse blir ofte referert til som strukturelle prognoser da de tar for gitt en viss struktur på dataene og bryter de ned i hypotetiske mønstre. Disse inkluderer tre komponenter, level, trend og sesong. Level er gjennomsnittet av dataene, men i ad-hoc metoder er de ikke definert som et statistisk gjennomsnitt. Trend er predikert økning eller reduksjon i dataene over tid. Sesong er en periode eller et gjentakende mønster i dataene over tid, for eksempel en spesiell dag i uka eller en tid på året (Talluri & Ryzin 2005).

RMs prognosemetoder faller inn under tre typer (Weatherford & Kimes 2003). Historisk, avansert booking og kombinerte modeller. Historiske modeller ser kun på antall rom eller antall oppmøtte på en spesifikk natt. Disse baserer seg på metoder som glidende gjennomsnitt, eksponentiell utglatting og lineær regresjon. Advanced booking ser kun på oppbyggingen av reserveringer over tid for en spesiell natt. De kombinerte modellene bruker enten regresjon eller vektet gjennomsnitt fra historiske data og advanced booking modeller for å lage prognoser, se figur 6 (Weatherford & Kimes 2003).

Kombinerte modeller består av:

- Vektet gjennomsnitt av historisk og advanced booking forecasts
- Regresjon
- Full informasjonsmodell (Lee, 1990)

3.9.2 Historiske modeller

Historiske modeller som eksponentiell utglatting, glidende gjennomsnitt og lineær regresjon kan brukes for å lage etterspørselsprognoser kun på historiske data. Det er i hovedsak to metoder som brukes for å estimere historisk etterspørsel. Noen bruker antall rom eller oppmøtte for samme dag året før for å estimere, mens andre bruker Holt-Winters eksponentiell utglatting for å estimere på lang sikt (Weatherford & Kimes 2003).

3.9.3 Avanserte bookingmodeller

De avanserte bookingmodellene kan deles i to. Additive modeller som antar at antall reserveringer på et tidspunkt før ankomst er uavhengig av antall reserveringer dagen de skal brukes. Multiplikative modeller antar at antall reserveringer man forventer er avhengig av antall reserveringer man har (Weatherford & Kimes 2003).

3.9.4 Kombinerte modeller

Kombinerte modellene er de mest avanserte og bruker regresjonsmetoder eller vektet gjennomsnitt fra de historiske modellene og avansert bookingetterspørsel.

Revenue management forecasting methods

1. Historical	A. Same day, last year B. Moving average C. Exponential smoothing D. Other time series (ARIMA, etc.)
2. Advanced Booking	A. Additive 1. Classical pickup 2. Advanced pickup B. Multiplicative 1. Synthetic booking curve C. Other time series
3. Combined	A. Weighted average of historical and advanced booking forecasts B. Regression C. Full information model (Lee, 1990)

Figur 6: Revenue management forecasting methods (Weatherford & Kimes 2003, s. 402)

Det er viktig å velge hva man skal lage en prognose for, hoteller har valget mellom «room nights» og «arrivals». «Arrivals» er mest avansert, men en prognose på «room nights» kan enkelt utarbeides om man går for den avanserte modellen. De forskjellige metodene og valgene en står ovenfor vises i figur 6 og 7. (Weatherford & Kimes 2003).

Revenue management forecasting issues

1. What to forecast	A. Arrivals B. Room Nights
2. Level of aggregation	A. Fully aggregated B. Aggregated forecast, then disaggregated by probability distributions C. Rate category D. Length of stay E. Fully disaggregated (by RC and LOS)
3. Unconstraining method	A. None B. Denials data C. Mathematical models 1. Pickup 2. Booking curve 3. Projection Detruncation 4. Expectation Maximization
4. Number of periods to include in forecast	A. All B. Selected number
5. Which data to use	A. Only completed stay nights B. All data (completed and incomplete stay nights)
6. Outliers	A. Included B. Not included
7. Forecast accuracy reported at what level	A. Aggregated forecasts, errors reported as average across all reading days B. Aggregated forecasts, errors reported for each individual reading day C. Disaggregated forecasts, errors reported as average across all reading days D. Disaggregated forecasts, errors reported for each individual reading day

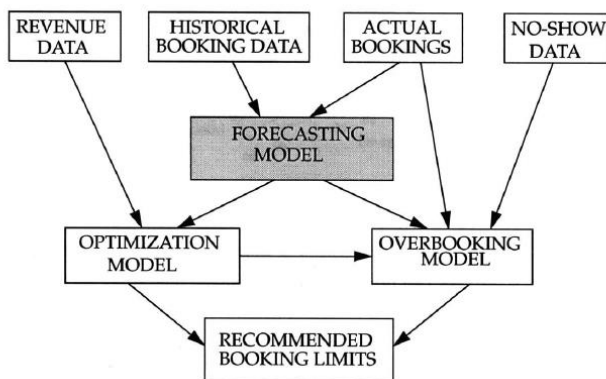
Figur 7: Revenue management issues (Weatherford & Kimes 2003, s.405)

Når det kommer til etterspørselen for flyreiser viser det seg at elastisiteten er veldig variabel på de forskjellige klassene og for de ulike kundene. Segmenteringen er gjort på antakelser som er støttet av empirisk bevis. Det er prøvd å segmentere ved bruk av non-discretionary (business) og discretionary (leisure). Dette gjør at man antar at leisure kunder er veldig prissensitive og konsekvent søker den billigste flyreisen i alle tilfeller. Altså, de er villig til å godta restriksjoner på reservasjonen sin for å få den billigste prisen. For business derimot er kvalitet på servicen det viktigste elementet i deres valg av reise. På grunn av dette er tidspunktet for flyvninger, hvor ofte de flys, og service om bord på flyet vektet høyere enn den faktiske prisen for reisen. Business passasjerer er villig til å betale mer for å få disse godene (Wickham 1995).

Etterspørselen for flyreiser er også karakterisert av stokastisk variasjon og sesongvariasjoner. Sesongvariasjonen er naturlig da folk har spesielle ting de reiser for, som jul, ferier og andre helligdager. Den stokastiske variasjonen gjelder den iboende volatiliteten til menneskelig atferd. Uforutsigbarheten forbundet med valgene reisende tar, og deres respons til forskjellige situasjoner gjør prognosene enda mer komplekse. Det er denne stokastiske variasjonen som gjør at ingen prognoser for etterspørselen etter flyreiser er 100% riktige (Wickham 1995).

Prognoser for RM skiller seg fra vanlige prognoser ved at de har to tidsvariabler. Tradisjonelle modeller bruker bare en tidsvariabel. RM bruker to tidsvariabler som har sammenheng, tid reservasjonen finner sted, og tid til reservasjonen konsumeres. Alternativt tiden reservasjonen konsumeres og dager igjen til reservasjonen kan bli brukt. Det at modellene består av to tidsdimensjoner står for en av mange utfordringer når det kommer til prognoser for etterspørselen (Wickham 1995).

Figur 8 viser hvordan de ulike elementene i et RM system henger sammen.



Figur 8: The automated booking limit system (Wickham 1995, s.31)

3.9.5 Avhengige variabler

Etterspørselen kan være vanskelig å prognostisere som nevnt, men det er en rekke variabler som det må lages prognoser for (Wickham 1995).

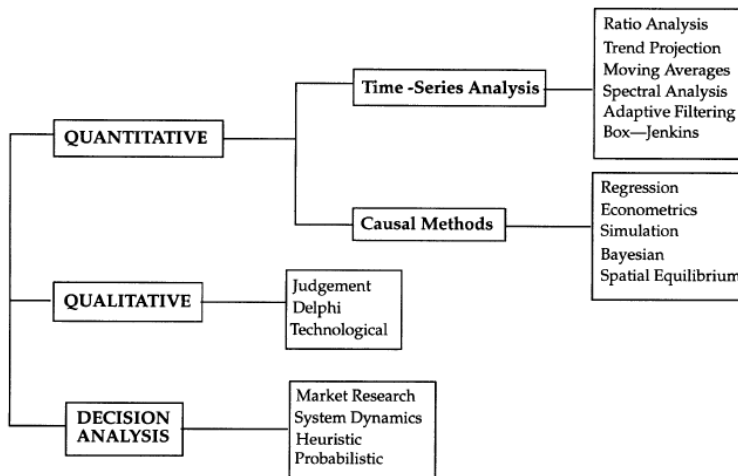
- Ubegrenset etterspørsel (unconstrained demand). På grunn av et begrenset antall seter/rom i hver klasse, ser flyselskapet eller hotellet kun begrenset etterspørsel. Ubegrenset etterspørsel er definert som antall reserveringer som ville bli akseptert om det ikke fantes begrensinger på kapasiteten. Dette er det vanskelig å lage prognoser på, og er ansett som «the holy grail of revenue management».
- Bookinger (bookings). Bookinger er de faktiske reserveringene som er på et bestemt tidspunkt. Final bookings er antall reserveringer på dagen rommene skal konsumeres. Dette er ikke svaret på hvor mange som møter opp på den bestemte dagen, da dette påvirkes av hvor mange som ikke møter opp og folk som møter opp uten reservering.
- Inkrementell etterspørsel eller pick up (Incremental demand or pick up). Noen av de som lager prognoser til RM systemer estimerer etterspørsels nivåer, eller antall bookinger mottatt i en bestemt tidsperiode. Eksempel er bookings on-hand for en bestemt flygning 15 og 10 dager før avgang er 16 og 26, da er 5 dagers pick up på 10 passasjerer.
- No-Shows. No-shows forekommer når vedkommende ikke møter opp til sin reservering.
- Kanselleringer. Kanselleringer er mye likt no-shows, men de forekommer ofte før, slik at disse reserveringene kan noen ganger selges på nytt.
- On Shows or walk-ups. Dette er folk som kommer i siste liten uten noen form for reservering.
- Sell ups and recaptures. Dette er kunder som ikke får kjøpe det de ønsket og oppgraderer seg selv ved å kjøpe i en klasse over den de ikke fikk godkjent sin reservering i. Recaptures er reserveringer som ikke ble godkjent i utgangspunktet men som kjøper reserverer sete ved en annen flyvning.

Det er tre elementer som er viktig å avgjøre når det kommer til prognoser. Prognoseperioden, horisonten for prognosen og intervallet den skal være på. Perioden er tiden prognosen er laget for, dette kan være for en uke, måned eller år. Horisonten er antall perioder i fremtiden prognosen gjelder for. Intervallet for prognosen er hvor ofte denne lages på nytt og skal oppdateres (Wickham 1995).

Kvantitative modeller baserer seg i hovedsak på historisk data og på fortsettelsen av historiske trender. Disse er delt inn i to klasser tidsserier og årsaks metoder. Tidsserier er kronologiske sekvenser med

observerte variabler. Disse bruker kun historiske tall for variabelen som predikeres, for å lage prognoser for fremtiden (Wickham 1995).

Disse modellene er basert på at det som har skjedd har stor betydning for fremtidige hendelser. Det er mye som kan endre seg over tid, derfor er disse modellene sett på som svake i et langsiktig perspektiv. På kort sikt derimot brukes de i flyindustrien til å predikere svingninger i månedlig, ukentlig og daglige variasjoner i etterspørsel. De vanligste metodene som er brukt er eksponentiell utglatting, adaptiv filtrering, Box-Jenkins metode og spektral analyse (Wickham 1995).



Figur 9: Alternative forecasting techniques (Wickham 1995, s.34)

Ifølge konklusjonen til Weatherford et al. burde Revenue managers følge ankomst sammen med hvilken type rom som er bestilt for hver enkelt dag av planleggingshorisonten. Hvis det er umulig å følge med på ankomst, hvilken type rom og lengde på oppholdet, burde en i hvert fall følge med på ankomst i forhold til hvilken type rom som er bestilt. Weatherford et al. konkluderer også med at de fire metodene eksponentiell utglatting, glidende gjennomsnitt, lineær regresjon og additive pick-up, fungerte omtrent like bra (Weatherford et al. 2001).

Kapittel 4 Beskrivelse av hotellet

I det følgende presenteres informasjon om hotellets drift som er innhentet gjennom samtaler med hotellets direktør. I tillegg presenteres relevante tall som er hentet ut fra tjenesten Benchmarking Alliance. For en nærmere beskrivelse av metode, se kapittel 2.

Informasjonen er sortert i avsnitt for å synliggjøre hvordan hotelledelsen håndterer faktorene som har betydning for daglig drift. Den informasjonen som skal brukes opp mot teorien i denne oppgaven er presentert i pkt. 4.1 – 4.8. Pkt. 4.9 viser hvordan driften har gått det siste året. Dette er illustrert i figur 10, 11 og 12 som er hentet fra tjenesten Benchmarking Alliance.

Informasjonen som presenteres i dette kapittelet vil vurderes opp mot RM-teorien i neste kapittel, analysedelen.

Fakta om Saga Hotel Oslo:

Saga Hotel Oslo (Saga) ble åpnet som nytt hotell i 2011. Christian Fredrik Sandberg ble ansatt som direktør, og fikk ansvaret for å drifte hotellet. Som han uttaler selv er det bygd opp fra bunnen og det meste av avgjørelser tas på erfaring. Hotellet har gjort det bedre og bedre hvert år siden oppstarten, og 2015 går nok en gang for å bli det beste til nå. Hotellet har ingen form for stab som jobber med prising og lignende da det ikke tilhører noen kjede. Saga har 20 ansatte hvor kun 6 er faste, resten er deltid og på timer.

4.1 Markeds plasser

Sagas produkter selges på tre typer markeds plasser; gjennom reisebyrå også kalt GDS (Global distribution system), tredjepartskanal som Booking.com og egen hjemmeside. Det er også mulig å reservere rom ved å ringe eller sende mail til resepsjonen. Når det selges overnatting gjennom booking.com betaler hotellet 16 % provisjon pr. booking, denne typen booking står for ca. 6 % av det totale salget. Hotellet har fått et bedre og bedre samarbeid med reisebyråer, noe de betaler 10 % provisjon på. Ledelsen anslår at de selger 70 % av alle rom via egne kanaler; pr. telefon, mail og egen hjemmeside.

4.2 Ulike romtyper

Saga har totalt 47 rom, og disse består av fem forskjellige romtyper som selges som forskjellige produkter.

- Enkeltrum (9 stk)
- Enkeltrum superior (3 stk)
- Dobbeltrom
 - Twin double (9 stk)
 - Double (17 stk)
- Dobbeltrom superior (7 stk)
- Juniorsuite (2 stk)

Hotellet har 9 enkeltrum, som er deres rimeligste alternativ, og 3 enkeltrum superior som er et litt dyrere alternativ. Den fysiske forskjellen på disse to er at det er 20 cm bredere seng. Det er to typer dobbeltrom, de har 26 dobbeltrom hvor 9 av disse er med to senger, og 7 dobbeltrom superior. Det dyreste alternativet er to juniorsuiter. I høysesong oppgraderes mange av både dobbelt- og enkeltrum som superior rom. Enkeltrum superior har i utgangspunktet vært vanlige enkeltrum, men det viste seg å være lettere å selge om det var mulig å selge en dyrere utgave og til to personer. Dette viser at hotellet uten store kostnader kan oppgradere rom, som i utgangspunktet er fysisk like, men gir forskjellig inntekt. Prisen for et enkeltrum superior er ca. 100 kr dyrere enn et vanlig enkeltrum. For dobbeltrom er denne differansen på 200 kr. Utenom høysesong er prisene mer eller mindre proporsjonale.

4.3 Priser

Saga sine priser varierer fra 895 – 5 500 kr. Som nevnt er Saga et designhotell som ikke er tilknyttet noen kjede, dette gir lite føringer å forholde seg til, og ledelsen kan styre priser og liknende selv. Minsteprisen er satt av prisen i markedet, og settes utelukkende av belegg. Hotellet har ligget ca. midt i det øvre prissjiktet de siste årene, rangerer man hotellprisene for alle hotellene i Oslo ligger hotellet på 7 av 10, hvor 10 er dyrest. Prisene justeres vanligvis en gang om dagen, men i travle perioder justeres de tre ganger om dagen. Det er ledelsen som setter prisene, og de justeres basert på belegg. Prisene i høysesong om sommeren er høye stort sett hele uken, men om vinteren er prisen lav i helgene og middels høy i ukedagene. Det er naturligvis færre som ferierer i Oslo i januar og februar og hotellet livnærer seg på businessfolk fra hele verden. Når en pris er satt går de svært sjeldent ned i pris for å få solgt. De eneste gangene dette forekommer er om de setter en pris flere måneder i forveien og det ikke er noen form for respons, da er det snakk om veldig små justeringer.

4.4 Kundesegmenter

Saga har i hovedsak to ulike kundesegmenter; business samt ferie og fritid. Hotellet satser på business fra mandag til torsdag, og ferie og fritid torsdag til søndag. Ca. 65 % av kundene er utenlandske mens de resterende 35 % er norske.

4.5 Rammeavtaler

Saga har en rekke rammeavtaler med selskaper som har forretningsreisende til Oslo. Avtalene varierer i form av at noen har pris basert på dagens pris, på den aktuelle datoen med rabatt. Mens andre er med fastpris. Ledelsen prøver å gå mer over på å gi et avslag i prosent på dagens pris ved bestilling, da prisene på rommet varierer mye, og ofte er dagens pris høyere enn en eventuell fastpris. De avtalepartene som har dynamisk prising kan bestille når som helst, mens avtalene som gjelder fastpris er låst med vilkår om å bestille i god tid før ankomst. Ledelsen har vært i tvil om hvor mye som skal selges via rammeavtaler, så det er først nå i det senere de har begynt å selge seg inn med en god del rammeavtaler, da kapasiteten skal økes og de kjenner markedet.

4.6 Når kan rommene bookes

Rommene kan bookes opp til ett år frem i tid. Og ledelsen ved hotellet kan sette begrensinger på bestillingene. De kan selv velge hvor mange av de forskjellige rommene som er åpne for salg og om de forskjellige i det hele tatt skal selges. Det er også mulig å «stenge» en uke, eller en dag, for å åpne og selge til en høyere pris senere. Dette kan være svært aktuelt en uke eller helg da det er en stor messe eller konferanse hvor man vet at det kommer mye folk til byen. Ved å vente kan man skape en trengsel som gjør at folk er villig til å betale mer nærmere ankomstdato. Et annet grep de ofte gjør, særlig i høysesong da det er mye turister i Oslo, er å nekte ankomst på lørdag. Dette betyr at skal man reservere rom hos Saga i en helg er man nødt til å reservere for hele helgen. I store deler av året er man også nødt til å reservere to netter om man vil komme på tirsdag. Ved å sette skranker på dette slipper man at folk reiser etter én natt, noe som fører til at renholdkostnader og liknende blir redusert. Siden en stor del av de ansatte på renhold jobber deltid og på timer er det mye på spare på akkurat dette. Ved å ha en gjest to netter sparer man en totalvask av rommet. Dette gjøres utelukkende med tanke på kostnader da helgene stort sett er fullbooket og de kunne fylt hotellet uten denne begrensingen også. Hvor mange netter gjestene er på hotellet (length of stay) var i 2013 1.76 netter, i 2014 1.72 netter og til nå i 2015 er de oppe på 1.82 netter.

Rommene legges ut som nevnt over ett år i forveien, og det kan da bookes rom. Det er ikke lagt noen begrensning på hvor mange rom som ligger ute vanligvis. Det vil si at man kan booke hele kapasiteten tidlig, da gjennom deres egne hjemmesider. Det er ikke mulig å booke mer enn 9 rom pr. reservasjon. Vanligvis lar ledelsen «markedsprisen» stå inntil de har omlag 50 % belegg. Det er først når de har 50 % belegg at de begynner å justere prisene. Et eksempel er at på fredag ser de at belegget for tirsdagen uka etter er på 60 %, da justeres prisene opp på fredag. Etter helgen når de kommer på kontoret på mandag er tirsdagen fullbooket. Hvilke reserveringer som godkjennes og ikke bestemmes av ledelsen. Prisene er lavere mandag og torsdag, såkalte «shoulderdays», og høyere tirsdag og onsdag, og i vinterhalvåret er helgene relativt billige. Denne prisingen har gjort at de gjør det svært godt sammenliknet med konkurrentene. De har jevnt over høyt belegg og gode priser sammenliknet med de nærmeste konkurrentene. Se figur 10, 11 og 12 i slutten av kapittelet.

Ved spesielle hendelser som messer eller liknende hender det at det stenges for reserveringer. Dette gjøres da ledelsen vet at det kommer til å bli en økt etterspørsel nærmere uken det gjelder. Når det åpnes for reserveringer vil prisene ha steget betraktelig, og vakuemet vil etter planen gjøre de lettsolgte. Dette gjøres kun etter erfaring og uten noen form for beregninger eller liknende.

4.7 Overbooking

Saga operer med 10 % overbooking i de fleste tilfeller hvor det er stor pågang. Dette er ifølge ledelsen en vanlig praksis blant hotellene. Om alle møter opp til sin reservasjon betaler hotellet taxi til et annet hotell og eventuelle mellomlegg som kommer i tillegg på prisen de har avtalt. De prøver å unngå å sende videre faste gjester om det er overbooket, avgjørelsen på hvem som blir sendt til annet hotell tas der og da. Nivået 10 % er ikke begrunnet i noe særlig grad annet at dette virker og brukes etter erfaring.

4.8 Materialet Saga bruker i sin daglige drift

Et av hjelpemidlene de har for å sette prisene er en nettjeneste som hver dag er stilt inn på å hente priser hos andre hoteller, se vedlegg 1 med utdrag fra den nettbaserte tjenesten TravelClick. Her har ledelsen valgt ut fem hoteller som de mener er riktig å sammenlikne seg selv med. Etter at de har lagt inn sine innstillinger hentes de forskjellige prisene, på 3 ulike steder. Hos reisebyrå (GDS), hotellets egen hjemmeside og booking.com. Når ledelsen får denne hver morgen kan de gå inn å se hvordan deres priser er sammenliknet med konkurrentenes. Vanligvis settes skrankene slik at man ser en måned frem i

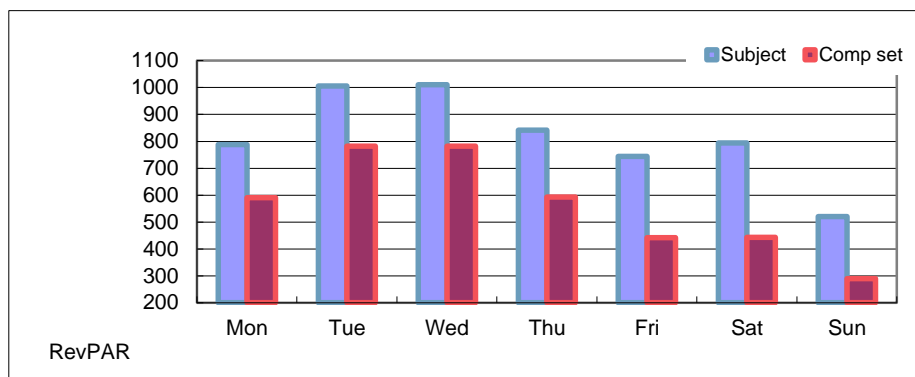
tid, men det kan også utvides til en lengre tidshorisont. Dette gjør at de enkelt ser hva «markedspris» er, og man kan justere sine egne priser om de ikke er i henhold til hvor man vil være.

Videre har ledelsen tilgang til noe som heter «Benchmark alliance» dette er en statistikk hvor de kan se hvordan de ligger an i forhold til de fem hotellene de har satt som konkurrenter. Denne er bygget på at alle hotellene legger inn dagens belegg og omsetning slik at man dagen etter kan sjekke hvordan man gjør det. Revenue per available room (RevPAR) blir da et viktig tall. I tillegg til RevPAR kan man se hvilken pris x belegg man har fått for rommene sammenliknet med de andre, og hvor mye økning man har hatt den siste tiden. Det synliggjøres om man taper eller vinner terreng i forhold til de andre. Denne utskriften gir RevPAR, average daily room rate (ADR), Occupancy og revenue. Denne utskriften gir også en rangering fra 1-6, en rangering som er basert på at Saga har valgt fem andre hoteller å sammenlikne seg med. Man kan også se hvordan belegget har utviklet seg over tid, dette er verdt lite hvis det gjelder alle, men her gir det en oversikt over om man «tar» markedsandeler. Et eksempel på hva som kan hentes ut fra denne tjenesten er lagt under pkt. 4.9, figur 10, 11 og 12.

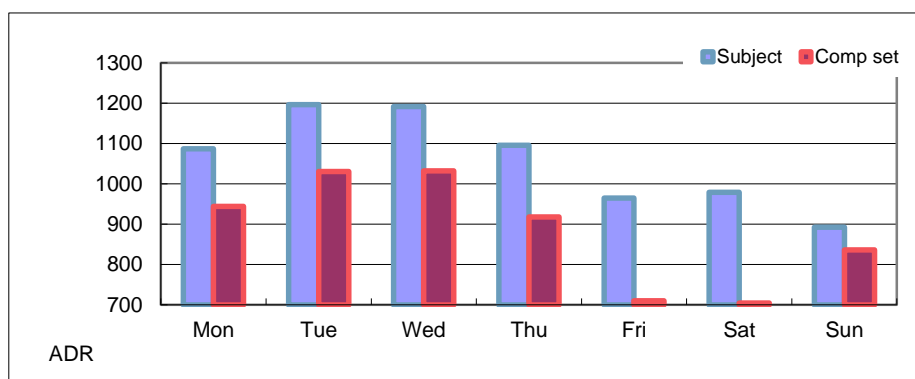
Et annet hjelpemiddel som brukes aktivt er utskrifter hver morgen som sier noe om hva som er booket foreløpig, et år frem i tid, se vedlegg 2. Om mange rom plutselig er booket nesten en måned i forveien er dette et signal om at prisen muligens er for lav. Ved å gå inn der prisene hentes hver dag kan man se om man har priset seg lavt i forhold konkurrentene. Dette kan fort forekomme om man ikke har merket seg en konsert eller konferanse i byen. De gangene dette skjer har man i øyeblikket en oppdager det allerede havnet bakpå. Siden det ikke ligger noen automatikk i systemet slik at spesielle evenementer oppdages kreves det at den som setter prisene holder seg oppdatert til enhver tid.

4.9 RevPAR, ADR og occupancy for perioden 02.05.2014-02.05.2015

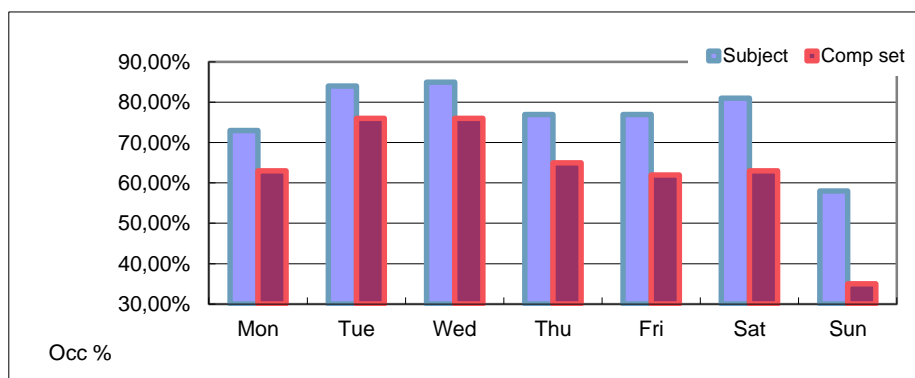
Figur 10, 11 og 12 viser gjennomsnittlig RevPAR, ADR og occupancy fra 02.05.2014-02.05.2015. Dette er hentet fra en tjenesten som heter Benchmarking Alliance. «Subject» er Saga, mens «Comp set» er de fem konkurrentene de har valgt å sammenlikne seg med.



Figur 10: RevPAR daily averages 02.05.2014-02.05.2015



Figur 11: ADR daily averages 02.05.2014-02.05.2015



Figur 12: Occupancy daily averages 02.05.2014-02.05.2015

Kapittel 5 Analyse av Driften til Saga

5.1 Saga Hotel Oslos teknikk sett opp mot teorien

Jeg skal i dette kapittelet se om Saga har elementer fra litteraturen i sin daglige drift. Videre ser jeg på hva Saga kan dra nytte av fra teorien, og hvordan de kan ha nytte av dette ved å ta det i bruk.

Det fremgår av materialet hentet fra Saga at deres største problem er liten struktur i driften av virksomheten. Det er kun en person som styrer dette, hotelldirektøren, og han gjør mye basert på erfaringer fra tidligere år. Med tanke på at de ikke har holdt på lengre enn snart fire år, er det ikke unaturlig at de ikke har en sterk struktur på arbeidet sitt. De har gjennom disse årene bygd opp en virksomhet som i dag går svært godt, og kundebasen vokser stadig. Det ledelsen har etterlyst er et system som kan gjøre det lettere å styre virksomheten. I dag er driften veldig avhengig av ledelsen som består av kun én person, hotelldirektøren, et godt system vil kunne gjøre de mindre personavhengig.

Det er liten tvil om at forutsetningene som ifølge Philips kreves for å bruke RM er til stede i Saga sitt tilfelle (Phillips 2005). Kapasiteten deres er begrenset, og det er ikke mulig å lagre kapasiteten. De kan heller ikke øke kapasiteten på kort sikt, som i perioder med stor etterspørsel. I tillegg reserverer kundene deres rom på forhånd. De har også muligheten til å åpne eller lukke klasser for ulike typer bestillinger. De har forskjellige kundesegmenter med ulik betalingsvilje, og det lønner seg ofte å ha kapasitet til å ta imot gjester som bestiller senere.

Saga har alle forutsetningene for å bruke RM.

Saga oppfyller også kriteriene som kreves for at de skal ha nytte av et RM system. Bedrifter eller selskaper har nytte av RM hvis følgende kriterier er oppfylt (Netessine & Shumsky 2002).

1. Det er dyrt eller umulig å lagre kapasitet. Saga har ingen mulighet til å lagre kapasitet som ikke benyttes. Dette gjelder for alle hoteller, kapasiteten er umulig å lagre.
2. Man må sette til side kapasitet for å kunne tilby de som bestiller sent. Som nevnt har Saga relativt faste priser frem til 50 % av kapasiteten er reservert. Forretningsfolk bestiller hotellrom senere enn turister. Ved å sette et maks antall rom som kan selges lang tid i forveien har man mulighet til å tilby de som bestiller senere.
3. Man kan differensiere mellom ulike kundesegmenter fordi de har forskjellig etterspørsel. Forretningsfolk bestiller senere, og ønsker stor frihet når det kommer til hvor lenge oppholdet kan være osv. De betaler en høyere pris for å unngå restriksjoner.

4. De samme enhetene eller rommene kan brukes til å selge forskjellige produkter eller tjenester. Rommene er ikke veldig ulike, men kan selges til forskjellige kunder til forskjellige priser. Hos Saga er flere av rommene oppgradert i høysesong til superior, som innebærer litt bredere seng, men de kan selges som vanlige rom i lavsesong. Dette er et godt eksempel på hvordan de samme rommene kan selges både dyrt og billig.
5. Tilbyderne er profittorienterte og har stor frihet til å gjøre som de vil. Her er eksempelet med at de har stengt hele hotellet for reserveringer et godt eksempel. De har stengt pr. i dag, men vil åpne for reserveringer nærmere den gjeldende uka.

Saga oppfyller kriteriene for å kunne dra nytte av RM.

5.2 Planleggingsprosessen (Bitran & Gilbert 1996)

Saga planlegger langt frem i tid ved at rommene deres ligger ute for reserveringer over ett år i forveien. Allerede da er priser satt, og man kan reservere rom. Eksempelet med den lukkede uken til sommeren viser at de har et stort fokus på det som skjer i byen og drar nytte av dette. De følger også med på nettsider hvor ting som skjer i byen blir annonsert, som gir info om spesielle konserter og andre arrangementer. Hvilke priser de setter i fremtiden er basert på belegget fra de foregående årene. Januar 2015 økte de belegget 20 % fra i fjor ved å gå noe ned i pris, særlig i helgene. Prisene ble satt lavere fra start, da de svært sjeldent går ned i pris. Dette var en ny strategi for å øke belegget i den årstiden hvor det er som roligst på turistfronten. Som salgsmål har de hele tiden fokus på å gjøre det bedre enn året før, og har hvert år gjort det bedre. Noe Saga ikke gjør på dette nivået er å sette booking limits på hvor mange rom som skal selges rimeligere og hvor mange som skal selges til høyere pris.

De to siste nivåene kan en si smelter litt sammen hos Saga. De er veldig opptatt av prisjustering, ettersom de gjør dette opptil 3 ganger om dagen. Hvilke dager dette skjer og hvor langt frem i tid disse justeres, kommer an på når reserveringene forekommer. Disse justeres vanligvis etter at ca. 50 % belegg er nådd. Dette er de også helt avhengig av ettersom bestillingene kommer inn relativt sent i perioder. Derfor må de overvåke belegg mot priser hele tiden. Hvilke gjester som får hvilke rom fordeles ut av resepsjonen hver dag, og her tas også avgjørelser på hvem som eventuelt må sendes til et annet hotell når det overbookes.

Saga har elementer av planleggingsprosessen, men det er vanskelig å spore de to siste nivåene.

Saga burde utarbeide en plan for de ulike nivåene. På aggregert nivå burde det avgjøres hvor mye av kapasiteten som skal selges til hvert segment. Med segment i dette tilfellet menes hvor lang tid i forveien

kundene booker rom. Ved å sette en booking limit, som jeg kommer tilbake til senere i kapitlet, vil de unngå å selge for mange rom til en lavere pris. Dette er egentlig ikke et problem i dag, da de følger godt med på hvordan belegget utvikler seg. Men dersom de skal kunne gjøre systemet mindre personavhengig vil dette være nyttig. Om prisene stort sett skal opp etter at 50 % belegg er nådd, burde det ikke ligge ute mer enn dette til den bestemte prisen, for så å heller legge ut mer kapasitet for salg senere. Om det lages en plan på dette tidlig vil personalet i resepsjonen for eksempel kunne gå inn å legge ut mer kapasitet for salg. Dette kan gjøres enkelt ved å sette en ny pris på intervallet fra 50 – 60 % belegg, for så å ha et nytt nivå fra 60 - 70 %. I tillegg burde det ut ifra reservasjonsmønsteret settes en deadline for når prisene går opp uansett belegg, for å unngå at folk betaler mindre enn betalingsvilligheten sin.

Det andre nivået som er room merchandizing burde gjøres en gang i uka. Her skal disse nivåene, som ble satt på aggregert nivå, ikke være statiske og må derfor justeres om det er en konsert eller en stor konferanse i byen. Derfor er anbefalingen fra teorien at dette gjøres med en tidshorisont på 2-3 måneder.

På det siste nivået burde det lages en plan på hvordan man håndterer overbooking og eventuelt tillater walk-ins. Videre burde det foreligge en plan på om man kan oppgradere gjester om det er blitt overbooket.

5.3 Saga og de tre nivåene til revenue management (Phillips 2005).

5.3.1 Strategisk nivå

Med tanke på det strategiske nivået har de et tydelig image siden de er et designhotell som går for å være mer eksklusivt enn kjedehotellene. Deres minstepris er relativt høy til tider, sammenliknet med de som de har satt som sine nærmeste konkurrenter og dette er et tegn på at de ønsker å tilby noe ekstra i form av atmosfære og liknende. Det at de har valgt ut fem hoteller som de sammenlikner seg med viser at de kjører en tydelig profil på hvordan de skal opptre i markedet, og hvor de skal være. Dette er en god måte å komme inn i markedet de ønsker, ettersom de ikke har eksistert så lenge. Strategien deres er å ligge midt i det øvre prissjiktet i Oslo, de er ikke dyrest, men langt ifra de billigste alternativene. Setter man opp alle hotellprisene i Oslo på en rangering fra 1-10 hvor 10 er dyrest ligger Saga som nummer 7. Det er belegget deres som setter prisene, ikke konkurrentenes priser.

Det strategiske nivået kan settes inn i Sagas tilfelle.

5.3.2 Taktisk nivå

I forhold til det taktiske nivået styres kapasiteten daglig ved å manuelt avgjøre hva som er mulig å reservere. Ved store messer eller lignende blir ofte en stor del av kapasiteten spart til senere bookinger. I praksis betyr dette at det ikke er mulig å reservere rom i en bestemt periode, før ledelsen åpner for booking. Sommeren 2015 har de stengt en uke for reserveringer på grunn av et spesielt arrangement. Et alternativ til dette er å sette høye priser fra start, men dette kan gi feil signal til kundene. Om dette da er et arrangement som er for forretningsfolk vil kanskje turister og andre se bort ifra Saga, om de får inntrykket av at prisene er veldig høye lang tid i forveien. Dette unngår man ved å ikke tilby rom, i stedet for å gi et inntrykk av at hotellet er veldig dyrt. De store hotellene kan spare en del kapasitet, og samtidig selge en del billetter billig.

Det at kapasiteten legges ut så tidlig kan være et problem for Saga. Om bestillinger kommer inn mange måneder i forveien burde det gjøres en grundig vurdering om disse skal godkjennes. Siden hele kapasiteten ligger ute betyr dette at ingen bookinger i praksis blir nektet, så lenge det er kapasitet. De har satt en pris, og for denne prisen får du booke. Et problem som kan oppstå her, er at om det er mange bestillinger som kommer samtidig kan det bli vanskelig å justere prisene. Dog kan man bare reservere 9 rom av gangen, og ledelsen sier at de følger godt med. Så sant ikke en stor del av bestillingene gjøres gjennom resepsjonen, da er muligheten der for å avslå evt. øke prisen.

Det taktiske nivået finnes hos Saga, men med komplikasjoner.

Om det er uker langt frem i tid som de vet blir fulle, burde en del av kapasiteten spares. Når ledelsen sier de justerer prisene vanligvis etter at 50 % belegg er nådd, vil dette kunne skje lang tid i forveien. Og det kan bli vanskeligere å overvåke det. Videre kan det bli annonsert konserter eller arrangementer man ikke plukker opp, som gjør at etterspørselen øker betraktelig. Dette kan gjøre at store deler av hotellet er booket før ting blir annonsert, her kan det da være en bakdel å fylle hotellet tidlig. Om dette har en tendens til å skje måneder før reserveringen skal tas i bruk burde dette nivået justeres. Om mulig med samme pris for første 20 eller 30 %, for så å starte økningen. Om tendensen er at mye av bestillingene kommer bare to uker før, som de sier ofte skjer, burde også en del av kapasiteten spares helt frem til dette tidspunktet. Dette vil også variere fra ukedager til helger. Pr. i dag er det som nevnt business i ukedagene og par i helgene. Ut ifra dette er reserveringsmønsteret for ukedag og helg da forskjellige. Om helgene reserveres langt i forveien mens ukedagene er senere burde disse nivåene settes forskjellig. I helgene er det kanskje færre som kommer sent på ettermiddagen og vil ha rom, sammenliknet med en ukedag. Dette må tas hensyn til i forhold til hvor mye av kapasiteten man selger.

5.3.3 Booking kontroll

Booking kontrollen deres utføres av direktøren for hotellet. Er det ledig rom, får du bestille det til prisen som er annonsert. Ifølge litteraturen skal man på dette nivået godkjenne evt. ikke godkjenne reservasjonene som kommer inn. Det ligger ingen automatikk i dette, slik at reservasjoner godkjennes så sant det er rom ledige. I Saga sitt tilfelle går dette ut på å justere prisene på de ulike romtypene. De ser på hvordan deres priser er over tid sammenliknet med konkurrentene, og prøver å oppnå så god RevPAR som mulig. De bruker utskriften som de får hver dag, hvor det hentes priser fra konkurrentene.

Saga har en form for booking kontroll, men med komplikasjoner.

Problemet med bruken av RevPAR er at denne sier kun noe om hvordan det har gått. Og gir ingen input på hva en burde gjøre og på hvilken måte. I disse utskriftene kan man se på RevPAR de ulike dagene, hvordan var for eksempel mandager hos Saga sammenliknet med de andre hotellene. Siden belegget deres er jevnt over høyt, hele året, er det viktig å få mest mulig ut av hver natt på hvert enkelt rom. Når Saga til stadighet slår konkurrentene, som kan leses i Benchmarking Alliance, sier dette mye om hvordan driften deres har gått. Har de mye høyere belegg til tider, og samtidig en høyere pris gjør de mye riktig. Dette kan være et signal på at de kanskje kunne tatt enda litt mer for hvert enkelt rom. Problemet med planleggingsprosessen og disse tre nivåene og hos Saga er at det er en person alene som gjør det. Det er heller ikke noen strukturert instruks på når eller hvordan dette gjøres.

5.4 Booking limits og protection level

Det er helt tydelig i litteraturen, viktigheten av å sette booking limits og protection level når det kommer til allokering av rom (Netessine & Shumsky 2002).

Booking limits og protection level praktiseres ikke i Sagas drift i dag.

Dette er elementer som er viktig i planleggingsprosessen og de tre nivåene. Siden kapasiteten ligger ute til en flat pris inntil ønsket belegg er oppnådd, blir de veldig avhengig av å følge med å justere prisene fortløpende. Om de hadde en plan for hvor mange rom som skulle selges, som nevnt i avsnittet om planleggingsprosessen, til forskjellige prisnivåer ville de ikke vært avhengig av å justere prisene opp etter at et bestemt belegg var nådd. Når de oppnår dette belegget, varierer i forhold til sesong og hvilke dager i uken det er. Dette kan også føre til at folk som reserverer sent ender opp med en pris som er langt lavere enn hva de faktisk var villige til å betale (Hanks et al. 2002). En konsekvens av dette er at man mister muligheten man har i denne bransjen til å segmentere kundene sine. Saga sine to kundesegmenter, som i hovedsak er fordelt mellom ukedag og helg, særlig utenfor høysesong burde

gjøre mer for å opprettholde segmenteringen. De burde åpne for at de som bestiller tidlig får de billige billettene, mens det er en frist for når bestillingen må gjøres for å få det billigst, ikke når belegget er nådd, så mye som det varierer.

5.5 Prisstrategien til Saga

Sett i lys av de ulike prisstrategiene som er nevnt i teorikapittelet kan man plassere Saga i alternativ nr. 2 «rates set by room type» (Hanks et al. 2002). De har satt prisen på rommene ut i fra hvilken type rom det er. Videre er prisen satt av markedet i form av at de justerer prisene utelukkende etter belegg. Prisene de nå opererer med har kommet av årene de har drevet. Ved å ha forskjellige priser på rommene gir de også kundene muligheten til å oppgradere seg selv. Prisforskjellen fra et vanlig rom til superior er relativt lav, og dette kan være med på at kundene tenker de skal legge litt ekstra i ferien og oppgraderer seg selv. Problematikken med at kundene pruter ned prisene er ikke til stede, da Saga svært sjeldent setter prisene ned, og dette er bare i tilfeller hvor prisen er satt høyt lang tid i forveien, om reservasjonene uteblir. Videre er denne strategien bra for Saga da de i høysesong kan oppgradere flere rom fra vanlig til superior ved enkle grep. Og motsatt i lavsesong hvor flere etterlyser billigere alternativer.

Man kan sette Saga inn i alternativ 2. «Rates set by room type».

For å unngå at kunder ender opp med en pris som er lavere enn betalingsvilligheten sin burde det tredje alternativet som blir lagt frem, med begrensninger eller restriksjoner på bestillingene tas til vurdering (Hanks et al. 2002). En ting som Saga opererer med i dag er at man kan kansellere sin reservasjon inntil klokka 16 dagen den skal benyttes. Dette kunne vært et tidligere tidspunkt i form av en begrensning på de reservasjonene som er billigst og som er bestilt tidlig. Disse restriksjonene kan legges på de billige rommene i dag, men kan også generere en form for et nytt segment. Om det er behov for det kan dette segmentet kun brukes i for eksempel sommerhalvåret hvor det er mer turister. I perioder med fullt belegg kan eventuelle kanselleringer som kommer sent, føre til at man blir stående med tomme rom. Videre kan de også komme så sent at de må sendes videre til andre hoteller, noe som kan bli svært kostbart i høysesong. Disse restriksjonene kan variere mye, en restriksjon som Saga opererer med i dag er å nekte adkomst på lørdag, og at om man reserverer tirsdag er man nødt til å bli to netter. Om etterspørselen og betalingsvilligheten er stor nok til å forsvare dobbel vask i helgene, i noen perioder av året, burde dette vurderes. En fordel med å ha restriksjon i form av at gjesten må bo to netter er at man segmenterer potensielle kunder. Kunder som er ute etter kun én natt er dyrere, det er mer lønnsomt å satse på de som booker to netter, om etterspørselen for dette er stor nok.

Problemet med å bruke denne typen restriksjoner på bestillinger er at det krever som nevnt et bedre system med tanke på etterspørselsprognoser. Dette kommer jeg tilbake til i punkt 5.7.

5.6 Overbooking hos Saga

Som nevnt opererer Saga med 10 % overbooking de gangene etterspørselen er stor. På spørsmål om dette er beregnet på noen måte er svaret at de ikke har drevet lenge nok til å danne seg et grunnlag for å gjøre dette mer presist. Det kan fort bli kostbart særlig om noen som reserverte tidlig til en lav pris, må sendes avgårde til et annet hotell. For en hotellaktør med flere hoteller kan overbookingen hjelpe til med å fylle eventuelt andre hoteller de har i byen, for Saga blir dette å sende kunder til konkurrentene. Saga vil da ende opp med differansen mellom kundens pris på reservasjonen og dagens pris hos et av hotellene i nærheten. Nå som de har drevet hotellet i 3.5 år burde de snart ha dannet et grunnlag for å si noe om dette. For å unngå tapet som oppstår da hotellet er fullt, burde de beregne hvor mye som kan overbookes. Dette burde basere seg på observasjoner knyttet til sesong, uke og hvilken dag i uka det er.

Saga praktiserer overbooking, men denne prosessen burde vært bedre.

Siden Saga ikke har muligheten til å sende gjester til andre hoteller som er sine egne, men til andre hoteller bør de være spesielt nøye på overbookingen. Videre burde overbookingspolitikken ta hensyn til hvor mange rom som er reservert av de forskjellige romtypene. Om det er liten etterspørsel etter de dyrere rommene åpner dette for muligheten til å oppgradere gjester fra for eksempel vanlig til superior.

Her kan det også være aktuelt å sette skranker på bestillingene i form av at de billige reservasjonene, altså de som er bestilt tidlig, har en tidligere innsjekk enn de dyre rommene bestilt senere. Ved å sette et tidspunkt hvor man mister reservasjonen uten oppmøte, kan dette gi hotellet bedre tid til å fylle opp etter no-shows. Videre vil det være enklere å sende folk til andre hoteller om en har oversikt over dette tidlig på dagen. Saga har heller ingen garantier for reservasjonene sine. Dette vil også kunne fjerne noe av risikoen knyttet til å la folk avbestille så sent som klokka 16. Om det er et problem at folk ikke møter opp, kan det være aktuelt å belaste kunde med noe av tapet hotellet får ved å stå med et tomt rom. Dette gjør at kunden tar noe av risikoen.

Måten å få til dette på er å ha gode data på hvordan dette fungerer i praksis. Om det er en sammenheng mellom når bestillingene finner sted, no-shows og avbestillinger. Overbookingspolitikken som velges burde ikke være statisk, men justeres med tanke på hvordan reservasjonene kommer inn.

5.7 Hva er nødvendig å samle inn?

Jeg skal videre se på de fire punktene som kreves for å danne et RM system (Talluri & Ryzin 2005). Som nevnt i teorikapittelet er man avhengig av å ha gode prognoser for å kunne utnytte RM effektivt.

Per i dag har ikke Saga noen form for prognoser, annet enn belegget fra tidligere år.

En av de viktigste variablene som må samles inn, er når reservasjonen finner sted, og hvor lang tid det er til reservasjonen skal tas i bruk. Samler de inn dette kan de lage seg en booking kurve, som viser når de ulike segmentene faktisk reserverer rom (Talluri & Ryzin 2005). Det er også en rekke andre variabler de kan dra nytte av som jeg skal legge frem og forklare i punkt 1.

1. Innsamling og lagring av relevant data. Det gjelder priser, etterspørsel og andre faktorer som kan spille inn.

Det første punktet i denne prosessen er innsamling av relevante data, priser, etterspørsel og andre faktorer som påvirker prisingen. Dette danner grunnlaget og er helt nødvendig om en skal opparbeide seg et RM system. Saga har i dag noe av det som kreves. De har sine egne interne tall på tidligere belegg, omsetning og pris pr. rom, men utenom prisstigning og prisnedgang i høy og lavsesong svært lite på fremtidig prising. Basert på tidligere erfaringer settes prisen der de mener de får et akseptabelt belegg. Det Saga mangler absolutt mest på er etterspørsel, det de har knyttet til dette er kun erfaring fra tidligere års belegg. Dette kan de alltid hente ut og gir belegg på hver enkelt dag de siste fire årene. Det de ikke samler av informasjon er hvilken kategori av rom som selges, belegningsgrad for de forskjellige rommene og når rommet reserveres, antall dager i forkant av bruk.

Av eksterne data har de gjennomsnittsprisen pr. rom og belegget til de andre hotellene som det er relevant og sammenlikne seg med. De får gjennom tjenesten som henter prisene fra de andre hotellene også god oversikt om de endrer prisene sine fra dag til dag, men dette krever at de følger med i timen hver dag. Prisene fra de andre hotellene har betydning for Saga om de ønsker å profilere seg som noe mer eksklusivt, eller i samme klasse som de andre. Det er derfor viktig at de ikke priser seg ut.

Avhengige variabler som Saga bør samle inn data på er (Wickham 1995):

- Ubegrenset etterspørsel. For Saga er denne variabelen viktig fordi den kan si noe om hvor mange som ønsket hotellrom en bestemt natt. Dette er spesielt viktig for de i høysesong, da det er da de har høyest belegg. Det er interessant i disse tilfellene om de faktisk kunne solgt flere rom. Er henvendelsene mange etter at hotellet er fullt, kunne de kanskje ha satt en høyere pris. Dette er

vanskelig å overvåke i mange tilfeller siden det ofte ikke er mulig å sende henvendelser, utenom direkte til resepsjonen, etter at det er fult på hotellet.

- Bookinger (bookings). Bookinger er de faktiske reservasjonene som de har på et bestemt tidspunkt. Final bookings er antall reservasjoner på dagen rommene skal konsumeres. Denne variabelen har de i stor grad oversikt over i dag. På utskrifter de får hver dag ser de hvor mye som er booket pr. nå, vanligvis en måned frem i tid, men de kan uten problemer hente ut hvor mye som er booket lenger frem i tid også. Dette burde settes i system slik at en etter hvert kan starte å se hvor mye som burde være bestilt ved et bestemt tidspunkt. I høysesong burde kanskje 60 % være booket allerede fire uker før rommene skal tas i bruk. Mens i lavsesong vil man kanskje ikke se at bestillinger finner sted tidligere enn uka før reservasjonen skal benyttes.
- Inkrementell etterspørsel eller pick up (Incremental demand or pick up). For Saga vil dette være å se på når bookingene finner sted. Om det er et mønster på når folk bestiller de forskjellige dagene i en uke. Antall bookinger mottatt i en bestemt periode vil også være viktig å merke seg. Pick up er et nivå som settes basert på antall reservasjoner i løpet av et gitt tidsrom.
- No-Shows. Dette er viktig for Saga å få oversikt over, dette har mye å si for overbookingen deres. De vil være tjent med å ha en mer presis overbooking. Dette sammen med kansellinger, vil gi svar på om 10 % overbooking er mye eller lite.
- Kansellinger. Er også viktig i forbindelse med overbooking, og at kansellinger kan selges på nytt. Det er viktig å merke seg mønsteret av kansellinger, om de som reserverer ferien tidlig oftere kansellerer, og om det er spesielle dager folk oftere kansellerer en reservasjon.
- On Shows or walk-ups. Dette er folk som kommer i siste liten uten noen form for reservasjon. Om betalingsvilligheten hos disse er høy kan det være lurt å spare noen rom, på dager som dette forekommer. Det å merke seg om det periodevis er mer eller mindre av dette vil være nyttig.
- Sell ups and recaptures. Dette er kunder som ikke får kjøpe det de ønsket og oppgraderer seg selv ved å kjøpe i en klasse over den de ikke fikk godkjent som reservasjon i. I Saga sitt tilfelle vil dette være nyttig i form av å vite hvor mange som ønsker å bestille en type rom, men som oppgraderer seg til klassen over. Dette kan gi gode signaler på hvordan prisforskjellen mellom romklassene burde være. Dette vil kunne være vanskelig dersom de ikke har mulighet til å se om henvendelsen gjelder en bestemt type rom.

2. Estimering av parameterne for etterspørselsmodellen, prognoser basert på dette og prognoser på andre relevante data som for eksempel folk som ikke møter og avbestillinger.

Selv om man beregner de ulike variablene i første punkt er dette noe som må gjøres fortløpende. Disse må justeres og oppdateres i forhold til de faktiske observasjonene man opplever daglig. Videre vil det være noen antakelser i prognosene som må oppdateres for å få de til å stemme så godt som mulig opp imot virkeligheten.

3. Finne de optimale kontrollmekanismene for å bruke i neste optimering.

Når det kommer til dette punktet er det viktig at de ser på dette i sammenheng med deres målsetning. Om det er hvordan de gjør det i forhold til konkurrentene, resultat eller belegningsgrad. Her kommer Benchmarking Alliance- hjelpemiddelet deres godt med da de enkelt kan sammenlikne seg selv med konkurrentene. Dette er i praksis det de gjør i dag, men det vil være nyttig og også bruke dette for å se om tiltakene de har gjort virket. Dagens praksis sammenlikner og bruker RevPAR, for å se hvordan det har gått. Dette er et godt hjelpemiddel, men sier lite om hva som evt. har gått galt om denne verdien er lav. Den sier heller ikke noe annet enn at prisen har vært høy eller lav, sammenliknet med de andre. Pr. i dag styres prisene deres utelukkende av belegg og lite av hensyn til hvordan konkurrentene gjør det.

4. Kontrollere faktisk salg i forhold til optimeringsmodellen (Talluri & Ryzin 2005).

Dette punktet er forholdsvis enkelt å følge opp, men må gjøres for å se om prognosene er brukbare. Som nevnt vil prognosene aldri bli 100% korrekte (Wickham 1995), men man burde strebe etter å ha så korrekte prognoser som mulig da dette har stor betydning for inntjeningen (Talluri & Ryzin 2005).

Saga har pr. i dag ingen form for etterspørselsprognoser, men med punktene over kan de lage seg dette. Jeg har lagt frem en rekke ulike typer i teorikapittelet og om Saga skal ta i bruk noen av disse bør de starte i det små ved å velge en enkel metode. De har pr. i dag materiale for å lage en historisk prognose ved hjelp av belegg fra tidligere år. Dette materialet bruker de til å se hvor stort belegg de burde ha, og må ha, for å gjøre det bedre enn forrige år. Denne sier også hvilken gjennomsnittspris de hadde pr. rom, og REVpar. De burde starte jobben med å se på oppbygging av reserverasjoner slik at de kan justere prisene sine etter dette (Weatherford & Kimes 2003). Om de starter innsamling av informasjon på variablene som ble nevnt i punkt 1. vil de kunne være mer presise i prisingen sin.

Kapittel 6 Diskusjon

Et hotell ønsker naturligvis å ha høyest mulig belegg til høyest mulig pris, men dette er ikke noe som kommer av seg selv. Det er nettopp dette RM er til for, å oppnå så god avkastning som mulig, på den begrensede kapasiteten man har til rådighet. I Saga sitt tilfelle er det liten tvil om at de må starte arbeidet sitt med innsamling av relevante data for å kunne danne seg et RM system. De har et stort potensiale når det kommer til tilgangen til informasjon, og denne kunne vært brukt aktivt i driften. Pr. i dag har de allerede mye av informasjonen de trenger og denne brukes aktivt i dagens drift. De støtter seg på informasjonen de har på belegg og sine egne priser sett opp imot konkurrentenes, men dette er ikke systematisert på noen måte. Tanken er at det skal bli lettere å ta avgjørelser for de. Alle variablene som nevnes i analysen er mulig å samle inn. Og det vil være overkommelig selv for et lite hotell som Saga, spørsmålet er om de har ressurser nok til å behandle alt sammen. Det å for eksempel ha prognoser på etterspørselen i forhold til hvor mange reservasjoner de har for hånden er viktig.

6.1 Hva kan Saga oppnå med RM

Jeg mener en del av anbefalingene og tiltakene i analysekapittelet vil kunne gjøre driften deres mer forutsigbar. Dette med tanke på hvilket belegg de kan forvente, og når prisene burde justeres, for å få mest mulig ut av kapasiteten deres. I tillegg til at driften vil kunne struktureres mye, sammenliknet med dagens praksis. Videre vil denne struktureringen gjøre selve hotellet mindre avhengig av én person, altså direktøren. Om man har kun en beslutningstaker når det kommer til justering av pris blir han ekstremt viktig for hele driften. God planlegging kan også gjøre det enklere å sørge for nok bemanning, dette har ikke blitt nevnt som et problem, men det vil naturligvis være enklere om man har bedre oversikt.

6.2 Hvordan bør Saga implementere konseptet RM

Om alle tiltakene som anbefales i denne oppgaven er gjennomførbare er et poeng som må ses på. Det er uten tvil knyttet mye arbeid til å ha gode prognoser på absolutt alt, og jeg tror det vil kunne bli vanskelig å gjennomføre alt som er anbefalt med en gang. Å starte innsamlingen av informasjon er viktig, for så å ta dette i bruk etterhvert. For eksempel overbookingspolitikken vil være naturlig å starte med, for å gjøre denne så presis som mulig. Videre tror jeg at det å ha skikkelig gode etterspørselsprognoser må bygges over tid. Et annet poeng er at det kan bli kostbart for Saga som i utgangspunktet ikke har en stor stab som jobber med drift.

6.3 Generelle tanker om Sagas drift

For å redusere kostnader kan planlegging være til stor hjelp. Saga sine kostnader øker i stor grad proporsjonalt og er ikke preget av sprangvise kostnader. Om man skal maksimere inntekter er det godt mulig at det vil lønne seg å ikke strebe etter 100 % belegg til enhver tid. Om man ønsker å bare ha for eksempel 85 % belegg til en høy pris er det spesielt viktig å justere prisene til riktig tid. Dette kan være aktuelt utenom høysesong.

Om man skal se på andre steder å redusere kostnader vil det være naturlig å se på booking.com, som tar en ganske høy provisjon for salg av hotellrom. Hvordan kan man selge mest mulig selv, uten å involvere tredjeparter. Det vil også være nyttig å se på om det er nødvendig at rommene ligger tilgjengelig der når prisene er høye og ankomstdato nærmer seg. Siden de tar betalt i provisjon i prosent vil det være en fordel å selge det en skal igjennom booking.com, før man justerer prisene oppover.

På grunn av avgrensingen i oppgaven har det ikke blitt undersøkt om andre hoteller bruker ulike it-systemer i deres drift til å avgjøre noen av elementene som er diskutert. Om andre frittstående hoteller har et system de støtter seg på vil det være naturlig å se på mulighetene for å ta i bruk et slikt system. Under arbeidet med denne oppgaven har jeg kommet over et system som har mange referansekunder innenfor hotellbransjen. Dette programmet heter D2O, Dynamic Performance Management, og dette lager rullerende prognoser 365 dager frem i tid. Hotelldirektøren til Saga kjenner til systemet, men mener at det har ikke vært nødvendig i deres drift, i tillegg til at det er kostbart å bruke det.

For å runde av diskusjonen vil jeg si at det er forbausende å se hvor bra Saga drives uten et system som nevnt over. Litteraturen påpeker at det er nærmest umulig å drive effektivt uten mye av disse tiltakene, men Saga driver godt uten. Det kan godt være at dette kommer av størrelsen på kapasiteten deres, som gjør at direktøren klarer å håndtere dette på egenhånd, og at dette begrenser seg etterhvert som kapasiteten økes.

Kapittel 7 Oppsummering og konklusjon

Jeg skal nå oppsummere og svare på problemstillingen som er satt i innledningskapittelet.

Hvordan kan Saga Hotel Oslo dra nytte av revenue management?

På bakgrunn av analysen mener jeg at Saga kan dra nytte av RM. Det analysen også viser, er at det går å drive uten et avansert RM system. Dette er strengt talt stikk i strid med hva litteraturen hevder. Men som nevnt tidligere kan dette komme av at Saga er et forholdsvis lite hotell. Jeg mener det vil være fornuftig å starte strukturering av driften nå som de utvider kapasiteten med leiligheter på Majorstua.

I første omgang mener jeg de vil ha nytte av å samle inn informasjon på reservasjonsmønsteret til kundene sine slik at de kan danne seg en booking kurve for å se når kundene faktisk bestiller. Dette burde gjøre at prisingen treffer bedre. Videre mener jeg at de burde starte innsamling av informasjon på de andre variablene slik at man etterhvert kan danne seg prognoser på etterspørselen. Variablene som er viktig er: ubegrenset etterspørsel, bookinger, inkrementell etterspørsel, no-shows, kanselleringer, walk-ups (on-shows) og sell-ups (recaptures).

Det vil være en stor fordel å starte med planleggingsprosessen fra analysen for å strukturere den generelle driften, slik at romallokering og justering av overbookingspolitikken kan gjennomføres. Romallokeringen kan gi mer forutsigbarhet, i tillegg til at det vil være mulig for andre å justere prisene om direktøren er fraværende. Dette vil gjøre de mindre personavhengig. Som nevnt i analysen kan overbookingen bli kostbar, derfor burde denne gjøres så presis som mulig.

Hvordan Saga priser rommene sine kan også gjøres mer effektivt ved å sette restriksjoner på bestillingene. Dette vil gjøre at de beholder segmenteringen av kundene sine, og faren for at noen betaler mindre enn betalingsvilligheten sin reduseres.

Om Saga skal implementere bare noen av teknikkene fra analysen mener jeg at romallokeringen er viktig. Både for å unngå å selge rom billigere enn nødvendig, men også for å opprettholde segmenteringen på kundene sine.

Det at det går veldig godt, og går stadig bedre er bra, men det er viktig at man hele tiden jobber for forbedring. Den strategien som er blitt brukt har uten tvil fungert godt, og ledelsen er uten tvil god på å drive hotellet. Men det er viktig at man ikke slår seg til ro, og regner med at dette vil vare evig. Denne studien viser at Saga har behov for å implementere tiltak hentet fra RM-konseptet. Dette for å gjøre hotellet mer konkurransedyktig i fremtiden, spesielt nå som de ekspanderer.

7.1 Forsag til videre forskning

Et av funnene i denne studien er som nevnt at det Saga går svært godt uten noe form for RM system, dette er spennende med tanke på hvor viktig dette hevdes å være i litteraturen. Dette mener jeg er et godt utgangspunkt for videre forskning. Om det er en vanlig praksis at RM ikke praktiseres blant mindre, frittstående hoteller? Om dette er kun på grunn av størrelse, hvor går grensen for hvor mange rom som er mulig å drive uten et avansert RM system?

Referanser

- Badinelli, R. D. & Olsen, M. D. (1990). Hotel yield management using optimal decision rules. *Journal of the International Academy of Hospitality Research* 1(1).
- Bitran, G. R. & Gilbert, S. M. (1996). Managing hotel reservations with uncertain arrivals. *Operations Research*, 44 (1): 35-49.
- Chen, C. & Kachani, S. (2007). Forecasting and optimisation for hotel revenue management. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 6 (3): 163-174.
- Goldman, P., Freling, R., Pak, K. & Piersma, N. (2002). Models and techniques for hotel revenue management using a rolling horizon. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1 (3): 207-219.
- Hanks, R. D., Cross, R. G. & Noland, R. P. (2002). Discounting in the hotel industry: a new approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (4): 94-103.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl. 490 s.
- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3): 14-19.
- Leland, H. E. & Meyer, R. A. (1976). Monopoly pricing structures with imperfect discrimination. *The Bell Journal of Economics*: 449-462.
- Netessine, S. & Shumsky, R. (2002). Introduction to the theory and practice of yield management. *INFORMS Transactions on Education*, 3 (1): 34-44.
- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and revenue optimization*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books. xii, 355 s.
- Rajopadhye, M., Ben Ghalia, M., Wang, P. P., Baker, T. & Eister, C. V. (2001). Forecasting uncertain hotel room demand. *Information Sciences*, 132 (1-4): 1-11.
- Talluri, K. T. & Ryzin, G. J. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Boston, MA: Springer US.
- Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3 (2): 178-190.
- Weatherford, L. R., Kimes, S. E. & Scott, D. A. (2001). Forecasting for hotel revenue management: Testing aggregation against disaggregation.
- Weatherford, L. R. & Kimes, S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International Journal of Forecasting*, 19 (3): 401-415.

Wickham, R. R. (1995). Evaluation of forecasting techniques for short-term demand of air transportation:
[Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Aeronautics & Astronautics],
Flight Transportation Laboratory,[1995].

Vedlegg

Vedlegg 1.



Please contact Customer Care for support

By Date and Data Source							
LOS 1, Any Rate							
	Data Source	Saga Hotel Oslo (48192)	Clarion Collection	Thon Hotel Gyldenlove	Rica Hotel G20	Clarion Collection	Clarion Collection
Sun May-10-2015	GDS Rates	1695,00	1080,00	1195,00	1003,00	1220,00	1280,00
Sun May-10-2015	Hotel Brand Web Sites	1695,00	1080,00	1049,00	699,00	1220,00	1280,00
Sun May-10-2015	Booking.com	1095,00	1080,00	1195,00	799,00	1380,00	1280,00
Mon May-11-2015	GDS Rates	1695,00	1980,00	1495,00	1303,00	1220,00	1280,00
Mon May-11-2015	Hotel Brand Web Sites	1695,00	1980,00	1495,00	999,00	1220,00	1280,00
Mon May-11-2015	Booking.com	1495,00	1980,00	1495,00	1099,00	1380,00	1280,00
Tue May-12-2015	GDS Rates	1695,00	1440,00	1345,00	1303,00	1320,00	1420,00
Tue May-12-2015	Hotel Brand Web Sites	1695,00	1440,00	1049,00	999,00	1320,00	1420,00
Tue May-12-2015	Booking.com	CLOSED	1440,00	1345,00	1099,00	1480,00	CLOSED
Wed May-13-2015	GDS Rates	1495,00	1280,00	825,00	1203,00	1220,00	780,00
Wed May-13-2015	Hotel Brand Web Sites	1495,00	1280,00	743,00	899,00	1220,00	780,00
Wed May-13-2015	Booking.com	1495,00	1280,00	825,00	999,00	1380,00	1920,00
Thu May-14-2015	GDS Rates	1095,00	880,00	825,00	1203,00	780,00	780,00
Thu May-14-2015	Hotel Brand Web Sites	1095,00	880,00	743,00	899,00	780,00	780,00
Thu May-14-2015	Booking.com	995,00	880,00	825,00	999,00	940,00	780,00
Fri May-15-2015	GDS Rates	1195,00	880,00	825,00	1103,00	980,00	780,00
Fri May-15-2015	Hotel Brand Web Sites	1195,00	880,00	595,00	799,00	980,00	780,00
Fri May-15-2015	Booking.com	995,00	1580,00	825,00	899,00	940,00	780,00
Sat May-16-2015	GDS Rates	1195,00	880,00	825,00	1203,00	980,00	CLOSED
Sat May-16-2015	Hotel Brand Web Sites	1195,00	880,00	595,00	899,00	980,00	CLOSED
Sat May-16-2015	Booking.com	995,00	1580,00	825,00	999,00	1140,00	CLOSED
Sun May-17-2015	GDS Rates	1195,00	1080,00	825,00	1003,00	980,00	1380,00
Sun May-17-2015	Hotel Brand Web Sites	1195,00	1080,00	743,00	699,00	980,00	1380,00
Sun May-17-2015	Booking.com	995,00	1080,00	825,00	799,00	1140,00	780,00
Mon May-18-2015	GDS Rates	1595,00	1440,00	1445,00	1203,00	1420,00	1620,00
Mon May-18-2015	Hotel Brand Web Sites	1595,00	1440,00	1272,00	899,00	1420,00	1620,00
Mon May-18-2015	Booking.com	1495,00	1440,00	1445,00	999,00	1380,00	CLOSED
Tue May-19-2015	GDS Rates	2095,00	4100,00	CLOSED	1403,00	CLOSED	CLOSED
Tue May-19-2015	Hotel Brand Web Sites	2095,00	4100,00	CLOSED	1099,00	CLOSED	CLOSED
Tue May-19-2015	Booking.com	CLOSED	CLOSED	CLOSED	1199,00	CLOSED	CLOSED
Wed May-20-2015	GDS Rates	2395,00	4100,00	CLOSED	CLOSED	2120,00	2120,00
Wed May-20-2015	Hotel Brand Web Sites	2395,00	4100,00	CLOSED	CLOSED	2120,00	2120,00
Wed May-20-2015	Booking.com	CLOSED	CLOSED	CLOSED	CLOSED	CLOSED	CLOSED

Figur 13: Utdrag fra TravelClick

Vedlegg 2.

Saga Hotel Oslo
HR034-01

ÅRSPLANLEGGING (ROM SOLGT)

ROW 10:52 (

Rom - Solgte (01.01.15-31.12.15 * Utreknet)

Romklasse: (HOTEL) Hotell

2015	JAN	FEB	MAR	APR	MAI	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DES	Total
1	22	31	23	0	33	35	8	19	32	4	0	0	207
2	25	36	29	0	34	44	10	15	33	1	4	0	231
3	25	42	44	0	22	49	17	16	12	0	5	23	255
4	14	42	31	0	31	49	14	14	15	0	5	26	241
5	20	41	33	0	41	23	15	10	15	7	0	5	210
6	31	35	24	15	34	21	22	15	17	7	0	0	221
7	35	42	36	36	48	26	22	15	12	11	0	0	283
8	33	37	21	43	48	32	21	13	10	3	6	0	267
9	32	36	35	47	48	34	18	15	12	4	11	5	297
10	31	43	39	42	25	36	21	13	11	4	11	5	281
11	30	43	42	31	24	32	22	9	8	3	10	5	259
12	32	35	42	14	29	20	17	8	8	0	6	5	216
13	38	30	39	39	26	23	12	9	9	0	6	9	240
14	39	44	35	47	24	17	16	11	5	3	6	9	256
15	37	34	24	48	30	22	17	15	14	3	6	15	265
16	25	43	46	42	30	22	23	14	9	2	8	11	275
17	18	42	46	48	26	7	38	9	11	5	12	9	271
18	25	41	47	37	20	46	36	8	12	4	7	3	286
19	34	31	42	34	17	18	25	8	12	7	7	3	238
20	40	27	36	33	22	19	23	13	4	11	6	3	237
21	46	35	40	40	15	18	22	13	4	0	6	2	241
22	45	29	25	44	17	18	17	13	3	0	6	0	217
23	37	41	43	43	28	17	11	18	4	1	6	0	249
24	41	39	46	40	23	11	14	14	4	5	6	0	243
25	36	40	46	45	24	13	22	17	5	2	6	0	256
26	37	35	25	29	34	13	30	15	3	1	26	0	248
27	38	31	25	39	35	15	28	14	5	1	26	0	257
28	36	37	46	37	23	12	21	15	0	1	0	0	228
29	28		22	35	36	21	20	14	1	1	0	0	178
30	36		18	26	24	15	21	17	5	1	0	0	163
31	41		19		24		26	32		1		0	143
Totalt													
Solgte	1007	1042	1069	934	895	728	629	431	295	93	198	138	7459
Blokkede	0	14	0	235	0	0	0	0	0	0	0	470	719
Til salgs	450	260	388	241	562	682	828	1026	1115	1364	1212	849	8977
Belegg G	68%	78%	69%	78%	61%	52%	43%	29%	21%	6%	14%	14%	45%
Belegg H	68%	77%	69%	65%	61%	52%	43%	29%	21%	6%	14%	9%	43%

Figur 14: Årsplanlegging, antall reserverasjoner man har på hånden



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no