



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Inriktning mot ekonomistyrning
Ht-2006

Ekonomistyrning med kundfokus

en tillämpning av Value Creation Model i hotellbranschen

Magisteruppsats, Företagsekonomi

Markus Jönsson
Helene Ericsson
Handledare: Christian Ax

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de personer som har bidragit till vår uppsats. Tack till våra intervjupersoner, från det hotell som valt att vara anonymt, för deras generositet med tid och kunskap. Vi hoppas att våra slutsatser ska vara belysande för er. Vi tackar också vår handledare Christian Ax för all hjälp och stöd. Också Margareta Westberg har gett insikter rörande den statistiska insamlingen. Tack också till professor Riccardo Silvi, som var behjälplig med information rörande VCM-modellen.

Göteborg, januari 2007

Markus Jönsson

Helene Ericsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2006

Författare: Markus Jönsson och Helene Ericsson **Handledare:** Christian Ax

Titel: Ekonomistyrning med kundfokus - en tillämpning av Value Creation Model i hotellbranschen

Bakgrund och problem: Hotellbranschen kännetecknas av en fokus mot intäktsmaximering då man oftast har stora fasta kostnader. Det är viktigt att generera höga intäkter men minst lika viktigt att titta på lönsamheten för olika gästsegment och relationen mellan de aktiviteter som utförs, det kundvärde som skapas och kundernas betalningsvillighet. Det finns modeller som sammankopplar företags kostnader med det kundvärde som genereras. Dessa utgår dock från företagsinterna uppfattningar om kundvärde vilket riskerar att leda till felaktiga resursallokeringsbeslut. Dessutom har dessa modeller ingen koppling till de intäkter som genereras och kundernas relativa värdering av olika aspekter av produkt erbjudandet. VCM-modellen visar däremot tydligt på kunddefinierade områden i företags produkt erbjudande som kunderna är beredda att betala för, varför vi ville undersöka hur väl den kan användas vid företags strategiutformning och resursallokeringsbeslut.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att genom en applicering av Value Creation Model på ett hotell undersöka modellens relevans och användbarhet för skapandet av en effektiv kundvärdestrategi inom hotellbranschen. Vidare diskuteras de anpassningar av modellen som är nödvändiga för att den ska vara användbar i denna bransch.

Metod: Uppsatsen baseras på empiriskt material som inhämtats genom en kundundersökning på hotellet samt intervjuer med ledande befattningshavare. Vi har klassificerat hotellets kostnader i sådana som är relaterade till stödjande aktiviteter, värdeadderande aktiviteter och spill med fokus på utnyttjad personaltid i processerna. Dessa kostnaders relation till gästernas betalningsvillighet för olika delar av hotellets serviceerbjudande har sedan undersökts. I en kundundersökning fick gästerna värdera den relativa betydelsen av olika serviceattribut och ange sin nöjdhet med dessa. Två gästsegment identifierades innan enkäten genomfördes och avsikten med undersökningen var primärt att se för vilka kombinationer av serviceattribut och gästsegment hävstången för en potentiell intäktsökning var mest fördelaktig. Denna hävstång fås fram genom att dividera intäkterna för ett kundvärdeattribut med de värdeadderande kostnaderna för detta attribut, och är ett relativt mått på effektiviteten i ett företags värdestrategi.

Resultat och slutsatser: Slutsatserna av undersökningen är att applicerbarheten av VCM-modellen är god för hotellbranschen. De två gästsegmentens relativa värdering av serviceattributen var mycket likartad, även om något enstaka attribut uppvisade större skillnader. Kostnaderna för att tillhandahålla attributen för segmenten skiljde sig dock kraftigt åt. Affärgästsegmentet hade för samtliga kundvärdeattribut intäktsmultiplikatorer som översteg medianvärdet medan privatgästsegmentets multiplikatorer överlag understeg medianvärdet. Detta indikerar att en ökad resurstilldelning till serviceattribut utifrån affärgästernas preferenser är att rekommendera då detta kan väntas ge positiva effekter på lönsamhet och intäkter. Samtidigt kan en minskad resursallokering till privatgästsegmentet öka vinstpotentialen för hotellet. Undersökningen visar att gästerna överlag var nöjda med hotellets serviceattribut, vilket visar på att det finns konkurrensfördelar att utnyttja för hotellet. Vad gäller slutsatser kring anpassningar av modellen för att bättre passa hotellbranschen konkluderades att de viktigaste förändringarna rörde identifiering av kundvärdeattribut som är aktuella i hotellbranschen och en uppdelning av hotellets kunder i gästsegment.

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering.....	8
1.4 Syfte.....	8
1.5 Avgränsning	8
1.6 Uppsatsens disposition.....	9
2. Teoretisk referensram.....	10
2.1 VCM-modellen	10
2.1.1 Samband mellan kundvärde och kostnader	10
2.1.2 Kundvärde och kundlönsamhet	12
2.1.3 Kundvärdeattribut	13
2.1.4 Kostnadsklassificering.....	14
3. Metod.....	16
3.1 Forskningsansats.....	16
3.2 Insamling av primärdata	19
3.2.1 Validitet och reliabilitet för primärdata	19
3.2.2 Kvalitativ undersökning: Intervjuer	19
3.2.3 Kvantitativ undersökning: Enkät	20
3.3 Insamling av sekundärdata.....	24
3.3.1 Reliabilitet och validitet för sekundärdata.....	24
3.3.2 Databassökningar.....	24
3.4 Antaganden vid kostnadskartläggning och klassificering	24
4. Redovisning av intervju- och enkätdata.....	28
4.1 Enkätundersökning.....	28
4.2 Intervjuer	29
4.2.1 Beskrivning av avdelningar och deras kostnadsstruktur	29
4.2.2 Kostnadsklassificering.....	32
4.2.3 Härledning av kostnader till serviceattribut och segment.....	36
5. Tillämpning av VCM-modellen	39
5.1 Utvärdering av kundsegmentens vinstpotential.....	39
5.2 Serviceattributens relativa betydelse och kostnader	41
5.3 Multiplikatoranalys	43
5.4 Attributindirekta aktiviteter.....	47
5.5 Anpassning av VCM-modellen till hotellverksamhet.....	48
6. Diskussion och förslag till fortsatta studier.....	50
6.1 Slutsatser.....	50
6.2 Förslag till fortsatt forskning	52

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Sedan andra världskriget har samhället förändrats i en allt snabbare takt. Företag har blivit mer beroende av en genomtänkt strategi för att snabbt kunna anpassa sig till nya förutsättningar. (Ljungberg och Larsson, 2001) Konkurrensen har ökat och kunderna ställer allt högre krav på flexibilitet och lyhörddhet för deras specifika önskemål. Sedan mitten av 1990-talet har begreppet ”kunden i fokus” populariserats och ett dylikt tankesätt betraktas idag av många som en självklarhet för företags överlevnad. Normann (2001) menar att affärerna inte längre uppstår ur företagets tillgångar, utan ur dess relationer till kunderna.

En lång rad teorier och modeller för att förklara kundvärde och hur företag ska åstadkomma det har lagts fram. Många av dessa har sitt ursprung i marknadsföringen och Service Management-synsättet. Erbjudandet till kunden ska vara konkurrenskraftigt och leverera det kunden värdesätter och är villig att betala för. Målet är att skapa nöjda – helst begeistrade kunder. (Bengtsson och Skärvad, 2001) Kundfokuserade företag inser i allt större utsträckning att en kundorienterad verksamhet kräver en omfattande genomgång av verksamhetens processer så att man kan säkerställa att dessa tar sin början i kundbehov och utmynnar i ett tillgodoseende av dessa behov.

Under 1990-talet populariserades ett flertal modeller med syftet att bättre anpassa företags kostnader efter vad som skapade värde för kunden. Exempel på sådana modeller är ABC, ABM och SCM. McNair et al (2001 a) kritiserar dessa modeller genom att peka på en bristande koppling mellan den interna kostnadsstrukturen och kundernas betalningsvillighet för företagets produkterbjudande. Som svar på detta lanserades Value Creation Model, som inte bara utgick ifrån att frambringa den mest ändamålsenliga kostnadsstrukturen i förhållande till vad kunderna värderar. Att en kund värderar en specifik egenskap i en produkt innebär ju inte per automatik att han eller hon är beredd att betala för detta. VCM-modellen tar därför sin utgångspunkt i en kundundersökning där kunderna får värdera vilka delar av företagets produkterbjudande som de är villiga att betala relativt sett mest för. Utifrån resultaten i denna kundundersökning kan företaget se om man lägger sina kostnader på aktiviteter och produktattribut som genererar intäkter på sikt.

VCM-modellen ger vid olika delstadiet information om kundernas värdering av företagets erbjudande, hur nöjda kunderna är med erbjudandet, samt en granskning av de kostnader som företaget har. Denna information är användbar när det gäller att bestämma strategisk inriktning för företag och därmed bland annat som underlag för prissättning, för fördelning av kostnader som underlag för handling samt i kostnadsrevidering för att eliminera icke värdeskapande aktiviteter. VCM-modellen ger en realistisk bild av företags möjligheter att öka sina vinster utan att riskera att skära ned på de värdeskapande aktiviteterna. Man får vid tillämpning av modellen en bild av den interna kostnadsstrukturen och hur stor del av denna som utgörs av kostnadsposterna värdeadderande kostnader, stödjande kostnader och spill. Detta i sig kan användas för att bättre se vilka aktiviteter man ska minska respektive öka resursfördelningen till. Men VCM-modellen kopplar även dessa kostnader till intäktssidan, med syfte att få en bild av var i företagets servicekonfiguration en satsning på ett eller flera produktattribut såsom ”service i reception” eller dylikt får störst positiv påverkan på intäkterna. Länken mellan de värdeadderande kostnaderna och intäktssidan är den så kallade intäktsmultiplikatorn, som kan sägas vara ett relativt mått på effektiviteten i ett företags värdestrategi (McNair et al 2001 a). Effektiv värdestrategi tolkar vi som en bra länk mellan det värde som erbjuds kunden och kundens betalningsvillighet för detta.

Många hotell använder sig av flexibla system för prissättning just i syfte att uppnå de bästa totala intäkterna. Genom att sänka priset kan man öka beläggningen. Dessa system maximerar möjligen intäkterna i det korta perspektivet men hur ser det ut på lite längre sikt? Om man ska kunna åstadkomma lojala och därmed lönsamma kunder i ett lite längre tidsperspektiv handlar det inte om att tillfredsställa alla de behov som kan tänkas finnas i kundbasen. Detta är svårt i praktiken och skulle kunna leda till en negativ lönsamhet.

Istället kan det vara viktigt att, som vissa strategiforskare hävdar, hitta sin strategiska nisch där man antingen bättre än någon annan kan tillgodose kundens behov (differentiering) eller till lägsta pris tillgodoser kundens behov (kostnadsfokus). (Porter 1996)

Det är inte alls ovanligt att företag tror sig göra helt rätt, ”man ger ju kunderna det de vill ha”, men att det sedan vid en närmare anblick kan visa sig att man försöker tillfredsställa alldeles för många behov. Lönsamhetsmässigt kan ett företag förbättras rejält om man eliminerar aktiviteter som inte skapar bra kundvärde. Detta är också utgångspunkten i modeller såsom ABC. Genom VCM-modellen är det dock mer tydligt vilka olika aktivitetskostnader som innefattas i priset på en produkt och den är således mera pedagogisk när det gäller att visa på konsekvenserna av att inte vara effektiv i vissa aktiviteter. Priset är den yttre barriären för den vinst företaget kan uppnå med nuvarande andel av spill och andra kostnader. Priset är således en faktor som bestäms av marknaden och inte går att påverka. Detta pris anses i modellen motsvara det ekonomiska värde kunderna får ut vid nyttjande av företagets produkt, varför det genast blir tydligt att för att kunna hålla ett högt pris och njuta en hög lönsamhet måste man som företag fokusera på det kunderna är villiga att betala för. Den potentiella vinsten är ett centralt begrepp i modellen. Detta är skillnaden mellan vad kunden är villig att betala och vad företaget har för kostnader för att tillhandahålla produkten. (McNair et al 2001 a)

Alla kostnader däremellan är kostnader som inte är nödvändiga ur kundens synvinkel. Endast de värdeadderande kostnaderna har möjlighet att skapa framtida intäkter då dessa är relaterade till aktiviteter kunden är villig att betala för. Stödjande kostnader och spill är ”onyttiga” kostnader ur ekonomistyrningshänseende då de försämrar företagets konkurrenskraft. McNair et al (2001 a)

I den artikel där VCM-modellen introducerades gjordes en undersökning på ett tillverkande företag där produktens serviceinslag var av underordnad karaktär. Därför fann vi det intressant att testa en möjlig applicering av modellen på en bransch med ett större serviceinslag. Valet föll på hotellbranschen som inte bara är en bransch med traditionellt sett funktionsindeldad och relativt hierarkisk arbetsdelning, utan också en bransch som generellt karaktäriseras av stora fasta kostnader. Av det sistnämnda skälet har det varit naturligt att fokusera på att maximera intäkterna för den givna kapacitet rummen utgör. VCM-modellen skulle här kunna bidra med nya insikter, som diskuteras vidare under problemdiskussion.

Vår undersökning utförs på ett anonymt hotell, som är beläget i centrala Göteborg, och har 300 rum. Den totala omsättningen 2006 är ca 77 miljoner kronor, inklusive restaurangintäkter.

Hotellet tror sig i dagsläget ha en hög andel nöjda gäster men detta är ingen garanti för att man lägger sina resurser på rätt saker i verksamheten. Om man kunde uppnå en bättre överensstämmelse mellan de aktiviteter som ingår i serviceerbjudandet och gästernas behov kunde denna lönsamhet förbättras avsevärt. Det är ju inte bra att spendera pengar på serviceattribut som ingen är villig att betala för. Hur vet man vilket gästsegment det är lönsammast att fokusera på? Handlar det bara om att maximera intäkterna eller kan det vara så att de två kundsegmenten på hotellet; affärsresenärer och privatgäster, står för olika andelar av kostnaderna, t ex mätt i personaltid?

Kan det gå än bättre om man inriktar sig mer på en viss typ av attribut eller ett visst kundsegment, och då bättre tillgodoser gästernas krav? Det kan vara svårt att uppnå ett högt kundvärde om man sprider sina resurser på för många oförenliga aktiviteter det vill säga aktiviteter där man måste kompromissa kvaliteten på en del av värdekedjans aktiviteter för att kunna uppfylla de skilda kraven från olika kundsegment. Till exempel uppskattar en del kunder aspekter av produkten som ett annat kundsegment är helt ovilligt att betala för. Efter en utvärdering av ett företag utifrån VCM-modellen följer därmed oftast naturligt en diskussion om lämplig strategisk inriktning för företaget. Det kan handla om vilka kundsegment man främst ska fokusera på, och därmed också ett fastställande av vilka av dessa behov man ska tillfredställa samt hur detta bäst ska göras.

1.2 Problemdiskussion

Vi vill genom denna uppsats öka förståelsen för de insikter en applicering av VCM-modellen kan ge i hotellbranschen. Det är vår förhoppning att studien ska kunna användas för att skapa insikt i hur ett hotell kan öka sina vinster genom att uppnå en bättre överensstämmelse mellan de aktiviteter som utförs internt och de delar av ett företags serviceerbjudande som ger den största betalningsvilligheten hos de gäster som bor på hotellet. Vi valde att inrikta oss mot de gäster som redan bor på hotellet av den anledning att ett hotells kunder kan vara många olika aktörer, t ex reseföretag, företag som bokar in en medarbetare men som inte själva ska bo på hotellet och så vidare. Dessa kundkategorier kan antas ha andra behov och förväntningar på hotellet, varför de serviceattribut som värderas av dessa kunder kommer att skilja sig drastiskt från den boendes. Dessutom är det de kunder som bor på hotellet som tar del av huvuddelen av hotellets serviceerbjudande och i praktiken genererar intäkterna och orsakar kostnaderna, även om det kan vara någon annan som betalar deras vistelse.

Genom tillämpningen av Value Creation Model på hotellet kan en bättre koppling mellan företagets kostnader per gästsegment och de serviceattribut som kunderna i varje gästsegment värderar mest erhållas. På så vis kan man se vilka serviceattribut och vilket segment som ger den största hävstången för en förbättring av intäkterna. Om man omsätter dessa insikter i handling kan det ge stora effekter på sista raden. Vår undersökning blir även en beskrivning av de anpassningar som krävs av modellen för att kunna använda den i hotellbranschen.

Hotellbranschen är en bransch där man traditionellt haft och fortfarande har en fokus mot intäktsmaximering, vilket växt fram som ett resultat av den stora fasta kapacitet som finns. Man har ett bestämt antal rum i ett hotell, och det handlar om att få ett så högt genomsnittligt pris som möjligt på dessa. Konkurrensen är också mycket hård mellan hotellen, framförallt under lågsäsong, och det handlar om att ge kunden ett så högt kundvärde som möjligt per betald krona. Priset symboliserar i VCM-modellen det ekonomiska värde kunden erhåller från de i den köpta produkten inkluderade serviceattributen. Med bakgrund i att VCM-modellen skapar en länk mellan företags kostnader för aktiviteter och kundernas betalningsvillighet för de serviceattribut som är relaterade till dessa, kan VCM-modellen utgöra ett effektivt beslutsunderlag för att bibehålla och stärka företags konkurrenskraft. De olika steg man arbetar sig igenom i modellen kan ge olika typer av input i processen att förbättra konkurrenskraften.

Förbättrad konkurrenskraft kan dels erhållas genom tillämpandet av det nya paradigm processorienteringen representerar, med en fokus på värdeadderande aktiviteter och spill i sig, men även som ett verktyg för en bättre förståelse kring hur man ökar kundens betalningsvillighet för produkten. Ökad betalningsvillighet kan erhållas genom att man skapar större kundvärde i processerna än tidigare. Samtidigt gör modellens unika länk mellan betalningsvillighet och resursfördelning till aktiviteter att man kan se var det är lönsamt och mindre lönsamt att allokera

resurser. VCM-modellen kan också fungera som underlag för prissättning då den visar på de aktiviteter kunderna vill betala för. Genom en omallokering av resurser i enlighet med modellens resultat kan en simultan ökning av intäkter och minskning av kostnader erhållas. En tillämpning av VCM-modellen på hotellbranschen kan också hjälpa till att klargöra vilket strategiskt fokus som kan vara mest lämpligt för ett företag på längre sikt, då modellen genom multiplikatoranalys visar på områden där företag har konkurrensfördelar respektive nackdelar. En mer nyanserad insikt i vad som skapar kundvärde gör också att man kan standardisera och automatisera processer som inte är så värdefulla för kunden och där det till exempel inte värdesätts personlig service och interaktion med kund.

Hotellbranschen har också ett karakteristiskt servicefokus varför vi i denna uppsats valt att lägga störst vikt vid de personalkostnader som är relaterade till hotellets serviceattribut. Det finns en mängd kostnader som inte är påverkbara och dessa är inte heller intressanta då insikt om dessa kostnader inte kan utgöra underlag för handling. Personalkostnader är en stor kostnadspost och den ständigt skiftande beläggning som karakteriserar branschen är något man i branschen vill undvika. Det kan vara svårt att kortsiktigt prognostisera toppar och dalar i beläggningen, inte bara i rummen utan också i receptionen, baren, restaurangen och så vidare och det är önskvärt för hotell att få en så jämn efterfrågan som möjligt. Detta då icke sysselsatt personal utgör en onödig kostnadspost.

1.3 Problemformulering

Vi vill undersöka om VCM-modellen kan användas för att öka lönsamheten i hotellbranschen samt vilka anpassningar som behöver göras av modellen för att uppnå detta syfte. Vi kommer genom intervjuer och kundenkät att kartlägga hotellets nuvarande kostnadsstruktur, serviceattributens och hotellavdelningarnas andel av dessa kostnader, kundernas och ledningens relativa värdering av de olika attributen samt kundernas nöjdhet med dessa. Vi vill också kvantifiera andelen spill och värdeadderande aktiviteter i avdelningar och serviceattribut samt de intäkter som är relaterade till dessa aktiviteter, med det slutliga målet att optimera hotellets värdestrategi. Uppsatsens två övergripande frågor är:

1. Hur kan Value Creation Model appliceras i hotellbranschen?
2. Vilka insikter kan en tillämpning av modellen ge i hotellbranschen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att genom en applicering av Value Creation Model på hotellet undersöka modellens relevans och användbarhet för skapandet av en effektiv kundvärdestrategi inom hotellbranschen. Vidare diskuteras de anpassningar av modellen som är nödvändiga för att den ska vara användbar i denna bransch.

1.5 Avgränsning

Uppgiften har begränsats till att studera de företeelser som kommit till vår kännedom vid intervjuer och enkätundersökning utifrån VCM-modellens ramverk. Det ligger inte inom ramen för denna uppsats att detaljerat beskriva processer och aktiviteter på djupt liggande plan i

hotellets verksamhet. Således är denna undersökning ämnad att ge övergripande insikter rörande potentiella förbättringar.

1.6 Uppsatsens disposition

Uppsatsens kapitel har disponerats i enlighet med rådande praxis för vetenskapliga rapporter. I kapitel 2 redogörs för den teori som ligger till grund för vår fallstudie, varefter kapitel 3 innefattar en diskussion av vald metod och kritisk granskning av densamma. I kapitel 4 presenteras det empiriska material som intervjuer och enkätundersökning givit upphov till. I kapitel 5 utvärderas vilka insikter VCM-modellen kan ge i olika steg av undersökningen med utgångspunkt från insamlad data. I kapitel 6 diskuteras och besvaras slutligen de frågeställningar som lagts fram i arbetets inledande kapitel.

2. Teoretisk referensram

2.1 VCM-modellen

2.1.1 Samband mellan kundvärde och kostnader

VCM-modellen konstruerades av McNair och Polutnik i syfte att öka förståelsen för relationen mellan företags kostnader och det värde som skapas för kunderna. Det finns andra modeller med liknande syfte, dock har dessa till stor del ignorerat kundvärde så som det definieras utifrån kundens perspektiv. Istället har modellerna ofta tagit fasta på företagsinterna uppfattningar kring vad som är viktigt respektive mindre viktigt för kunden. Dessutom har i dessa modeller saknats ett praktiskt angreppssätt kring hur man fastställer vart i företaget man ska fokusera sina resursinsatser. (McNair et al 2001 a)

I VCM-modellen utgår man från kundens uppfattning om den relativa vikten av attribut på företagets produkt, såsom service och kvalitet. Man försöker förstå det samband som finns mellan vad kunden är villig att betala för en viss kombination av produktattribut och företagets kostnader för att tillhandahålla dessa. Kostnaderna kan delas upp i olika poster beroende på om de är direkt relaterade till en aktivitet som kunden är villig att betala för (value-added, värdeadderande); hänger samman med stödjande aktiviteter som kan anses nödvändiga internt som t ex budgetering, produktionsplanering och dylikt (business value added, nödvändiga) eller inte tillför något värde alls för varken företag eller kund (waste, spill). (McNair et al 2001 a)

Utifrån kundernas bedömning av det relativa värdet för olika produktattribut framkommer en bild av hur mycket kunderna är villiga att betala för serviceattributen. Detta är i modellen utgångspunkt för hur företaget bör konfigurera sin värdekedja och indikerar alltså vilka aktiviteter man bör fokusera på internt. För att åskådliggöra hur pass god förståelse företagsledningen har för kundvärde kan man i inledningen av studien låta nyckelpersonerna bedöma hur viktiga de tror att de olika produktattributen är för kunderna. (McNair et al 2001 a)

Genom att man identifierar hur stor del av varje avdelnings kostnader som kan härledas till olika kostnadskategorier och delar upp avdelningens kostnader på de serviceattribut som kan kopplas till denna avdelning, kan man se hur stora kostnaderna för att tillhandahålla produktattributen är. Man ser även hur stor del av varje attributs kostnader som utgörs av värdeadderande kostnader, stödjande kostnader och spill.

Andelen av de totala kostnaderna som går åt för att tillhandahålla varje produktattribut kan sedan jämföras med den relativa vikt kunderna (och ledningen) bedömt att attributet har för hela kunderbudandet. Det ger en övergripande bild av hur väl företagets interna kostnadsstruktur stämmer överens med vad kunden värdesätter mest. Man kan då se om företaget lägger mer pengar på ett attribut än vad kunderna är beredda att betala för det. Men kärnan i McNairs modell är att pengar bör läggas på produktattribut där intäkterna påverkas i positiv riktning. Länken mellan vad kunderna värdesätter och företagets kostnader för att tillhandahålla detta är ju vad som särskiljer modellen från andra modeller. Endast de värdeadderande kostnaderna bidrar till en intäktsökning, då dessa representerar något kunden är villig att betala för. Kort sagt ökar man företagets intäkter när man lägger mer pengar på det kunderna värdesätter. (McNair et al 2001 a)

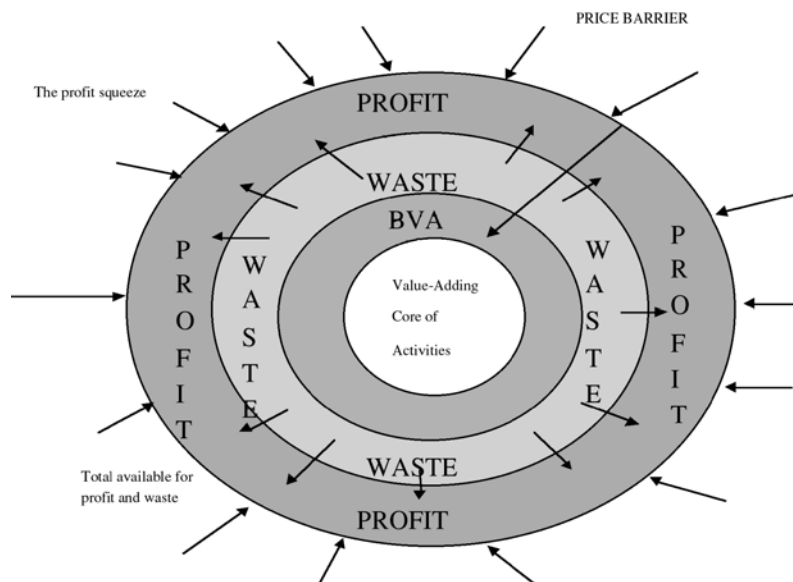
För att åstadkomma en lämplig resursfördelning används den så kallade värdemultiplikatorn, ett relativt mått på effektiviteten i ett företags värdestrategi. Denna multiplikator räknas fram genom att dividera de intäkter som genererats av ett serviceattribut med de värdeadderande kostnaderna för attributet, varvid varje attribut erhåller en unik multiplikator. Vid analysen jämförs

multiplikatorn för de olika attributen för att få fram var kvoten intäkt per attribut/värdeadderande kostnad blir störst. Där utväxlingen är högst bör företaget koncentrera sina satsningar för att optimera värdestrategin. De intäkter som genereras av ett visst attribut borde i praktiken vara ganska svårt att få fram eftersom företaget är uppbyggt av processer och det torde vara oklart exakt hur stor del av den totala intäkten som genereras av ett visst attribut. I modellen har detta lösts genom att låta den relativa värdering som kunderna gett respektive attribut också representera den viktning med vilken de totala intäkterna fördelas för att få fram attributens andel av företagets intäkter. (McNair et al 2001 a)

Ovanstående räkneoperation räcker dock inte för att åstadkomma heltäckande resultat och slutsatser. Analysen av multiplikatorn indikerar visserligen en möjlighet att öka vinstpotentialen genom att satsa på attribut med hög multiplikator och minska satsningen på de attribut som har låg multiplikator. Den vidare analysen som ska ge vägledning till en förändring av strategin tar förutom kundernas relativa värdering, även hänsyn till hur nöjda kunderna är med de olika attributen. Ett attribut som har låg multiplikator kan indikera att vinstpotentialen skulle kunna förbättras på så sätt att resurstilldelningen är för hög och skulle kunna minskas om attributet värderas lågt av kunderna. I synnerhet om andelen stödjande- och spillaktiviteter är hög för attributet finns anledning att effektivisera aktiviteterna. En hög multiplikator kan betyda att man som företag lägger för lite pengar på de aktiviteter relaterade till detta attribut som kunderna är villiga att betala för, och visa på en konkurrensfördel att utnyttja. Det kan också vara så att en hög multiplikator är ett resultat av att företaget på ett effektivt sätt kan skapa intäkter med en begränsad kapitalinsats. (McNair et al 2001 a)

Då tolkningsmöjligheterna är många bör man även ta hänsyn till kundnöjdheten. Om kundnöjdheten är hög för ett attribut med hög multiplikator är företaget effektivt på att tillgodose kundernas behov. Är kundnöjdheten låg kan det visa på att företaget spenderar mindre än det borde på attributet. Det är alltså viktigt att vid analysen göra en sammanvägd bedömning av kundernas värdering, värdemultiplikator och kundnöjdhet för varje attribut. För den slutgiltiga utformningen av strategin vägs även konkurrenssituationen i branschen, produkternas livscykel, marknadsandel och konkurrenter in. Över en viss nivå eller på en mogen marknad kan inte intäkterna ökas ytterligare. Är detta fallet ska modellen användas som ett stöd för differentierande åtgärder och inte som ett verktyg för vinstprognoser. Slutsatsen är därför att modellen endast används som ett stöd för differentierade åtgärder och aldrig som ett verktyg för vinstprognoser. (McNair et al 2001 a)

I modell 1 sätter priset den yttre gränsen för den vinst företaget kan erhålla. Detta ses som en marknadsgiven variabel som representerar det ekonomiska värde kunderna åtnjuter vid användning av produkten. Värdet motsvaras av en grupp produkt- och serviceattribut relaterade till den inköpta produkten. Det mellanrum som finns mellan den yttre gränsen för spill och priset representerar företagets nuvarande vinst. Avståndet mellan den inre kärnan och priset symboliserar företagets vinstpotential. Vinsten kan ökas genom att de kostnader som ligger utanför den inre kärnan av kunddefinierade värdeadderande kostnader minimeras. Den kan också ökas genom en expansion av den inre kärnan av kunddefinierade värdeadderande aktiviteter, varpå man troligtvis skulle kunna ta ut ett pris som är högre än vad dessa aktiviteter kostar. (McNair et al 2001 a)



Figur 1: McNair och Polutnik (2001 b)

2.1.2 Kundvärde och kundlönsamhet

Under de senaste decennierna har det skett ett paradigmskifte i synen på vad som skapar värde i företags processer. Tidigare stod produktionen i centrum för företagets utveckling, marknaden var slutpunkten i en kedja där material flyttades stegvis och värde adderades i varje steg. En allt mer utpräglad kundorientering med "mass customization" som ledord istället för det utdöda begreppet "mass production" har fått företag att få upp ögonen för begrepp som kundvärde, kundlojalitet och kundlönsamhet. (Normann 2001) En allmänt vedertagen relation i olika branscher är 80-20-regeln. Detta innebär att 20 % av ett företags kunder står för 80 % av lönsamheten medan resterande 80 % sänker densamma. Naumann (1995) visar också att det kostar fem gånger mer i pengar, tid och resurser att attrahera nya kunder jämfört med vad det kostar att behålla existerande kunder. Med detta som utgångspunkt är det inte svårt att förstå att allt större fokus läggs på denna typ av undersökningar i alla typer av företag.

Kundvärde och kundtillfredsställelse är svårdefinierbara begrepp som diskuterats flitigt i vetenskapliga artiklar. Enligt Pizam och Ellis (1999) finns det nio distinkta teorier om kundvärde varav merparten baseras på kognitiv psykologi. Den mest utbredda teorin är enligt dem "the expectancy disconfirmation theory" som utvecklades av R. Oliver (1980). Dess hörnstenar är att kunder köper produkter med förväntningar på densamma. När en produkt eller service har införskaffats och använts jämförs resultatet av denna konsumtion med förväntningarna. Matchas resultatet med förväntningarna sker en bekräftelse eller "confirmation". "Disconfirmation" sker när det föreligger skillnader mellan förväntningar och resultat. Negativ skillnad uppstår när resultatet är sämre än väntat och positiv skillnad uppstår när resultatet är bättre än väntat. Kundtillfredsställelse kommer enligt denna modell till stånd när bekräftelse av eller positiv skillnad i förhållande till förväntningarna inträffar.

Kundlönsamhet kan definieras och analyseras på olika grunder exempelvis intäkter och kostnader från en enskild kund och enstaka inköp. Här kan även inkluderas beräknade framtida intäkter och kostnader som härrör från kunden det vill säga gälla hela livscykeln; alternativt göras på en grupp kunder eller ett marknadssegment. (Guilding och McManus 2002)

Det har gjorts undersökningar i hotellbranschen som indikerar att kundlönsamheten är sammanlänkad med kundlojaliteten. Enligt Kandampully och Suhartanto (2000) kan en 5 % -ig ökning av kundlojaliteten ge vinstökningar på 25 till 85 %. Därför är det viktigt för hotellen att inse att de inte bara måste tillhandahålla nödvändiga kundvärden eller serviceattribut utan också försöka se till att dessa kunder blir lojala. Kundlojalitet skapas i sin tur av hotellets image och kundtillfredställelsen. Det är inte bara viktigt för hotell att tillgodose kundernas krav på servicekvalitet utan man måste också tänka på den image man skapar. Nöjda kunder är inte alltid lojala kunder och därmed finns ingen garanti för att de är lönsamma. (Kandampully och Suhartanto 2000)

Modellen vi har valt att tillämpa skapar en naturlig länk mellan de av kunden högst värderade serviceattributen och företags kostnader för dessa. Läger företag pengar på värdeadderande aktiviteter för ett serviceattribut med en hög intäktsmultiplikator erhålls större intäkter. Man antar alltså i modellen att kostnader som är direkt relaterade till det som kunden är beredd att betala för också får effekter på sista raden. Modellen är ett sätt att koppla uppfyllda kundvärden till ökade intäkter för företag, någon koppling till lojalitet och lönsamhet för enskilda segment finns inte.

2.1.3 Kundvärdeattribut

Nedan följer några definitioner av ett produktattribut:

- Utmärkande egenskap; kännetecken, sårmarke. (Svenska akademins ordlista, tolfte upplagan)
- The characteristics by which products are identified and differentiated. Product attributes usually comprise features, function. (American Marketing Association [<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2562.php>])
- Distinctive tangible and intangible features of a product that give it its value to a user. (The Marketing Association of Australia and New Zealand [<http://www.marketing.org.au/glossary/DICP.htm>])

Ett produktattribut är en egenskap i ett företags erbjudande till kund. Denna kan skilja det aktuella företags erbjudande från andra företags, och skapa värde för kunden. Normalt innehåller en produkt ett knippe av sådana attribut och det är detta knippe kunden betalar för. Om man som kund inte är beredd att betala för ett attribut som företaget lägger pengar på finns det ingen anledning för företaget att tillhandahålla detta attribut. Detta resonemang är en viktig del av VCM-modellen och möjliggör för företag att effektivisera sin värdestrategi gentemot kunderna. I vår undersökning har vi kallat serviceerbjudandets delar för kundvärdeattribut för att betona att definitionen utgår ifrån kundens behov. I arbetet används begreppen attribut, produktattribut, serviceattribut och kundvärdeattribut med samma innebörd.

I en undersökning av lyxhotellbranschen i Seoul, Sydkorea gjord av Min och Min (1996) fastställdes ett antal lämpliga serviceattribut för hotellbranschen. I deras undersökning delades attributen upp i de två övergripande kategorierna "room values" och "front office service", varefter man undersökte de underliggande attribut som var viktigast i dessa båda kategorier. Deras uppdelning ser ut som följer:

Room values

Renhet, komfort, atmosfär, fast rumsinredning, pris, storlek på rummet, engångsartiklar

Front office service

Artighet och vänlighet, snabbhet vid in- och utcheckning, hantering av klagomål, bekvämlighet vid reservationer, tillgång till fax, internet, telefon etc. i receptionen, sportaktiviteter, turistguide

Vidare undersöktes vilken känslighet huvudkategorierna hade för förändringar i de ingående delattributens vikter varvid man kom fram till vilka delattribut som hade störst betydelse för kundens upplevelse av servicekvaliteten. Vad gällde ”room values” var känsligheten för attributen pris och engångsartiklar mycket hög medan rummets städning och renhet, huruvida säng och kudde var bekväma eller inte samt atmosfären i rummet hade en någorlunda känslighet. Storleken på rummet och inredning/belysning var av mer underordnad betydelse för serviceupplevelsen.

Dubé och Renaghan (2000) intervjuade hotellgäster och hittade över 1200 olika värde drivare. Dessa delades upp i faktorer som påverkar gästen när denne ska besluta om han/hon ska bo på hotellet och faktorer som är viktiga under själva vistelsen. Bland de av Dubé och Renaghan identifierade attribut som var relevanta för vistelsen återfinns följande: hotellets läge, varumärkesimage, design av rummen, funktionell och interpersonell service, mat- och dryckattribut, valuta för pengarna, kvalitetsstandard, hotellets exteriör och standarden på allmänna utrymmen samt badrumsinredning.

2.1.4 Kostnadsklassificering

Klassificeringen av företags kostnader i de tre kostnadstyperna värdeadderande, nödvändiga och spill är central för att kunna genomföra en rättvisande utredning i enlighet med VCM-modellen. Om man inte vet vilka kostnader och hur stor andel av kostnaderna som är värdeadderande för varje valt attribut kan man inte heller identifiera den intäktsmultiplikator som är central för analysen. Dessutom får man större insyn i hur företagets processer bidrar till att skapa kundvärde och hur pass effektiva processerna är på att tillfredsställa kundens behov.

Enligt Hines et al (2002) har företag ofta en felaktig bild av vad som skapar värde för kunden, varför det är viktigt att få en extern bild av detta. Beskrivningen av kundens värdeprofil är strategisk då den utgör basen för förståelse kring hur man skapar konkurrensfördelar på marknaden. När man vet vilka kunder man har kan man börja jobba i enlighet med lean-konceptet för att uppnå en bättre matchning mellan den interna kostnadsstrukturen och kundens behov.

Spill är ett nyckelord inom lean management och bygger på den självklara ansatsen att man bör minimera resursinsatsen vid produktion av en given vara eller tjänst. Spill ökar kostnaderna och sänker kvaliteten på det man producerar varför lean fokuserar på att identifiera, kvantifiera och eliminera spill.

“If it doesn't add value, it's waste.” - Henry Ford

Definitionen för spill är mycket bred och innefattar följande icke värdeskapande kostnadsposter: (The new improvement frontier: Developing lean administration 2005)

- Lager – kan innefatta fysiska lager men också lager av information som t ex pappersarbete som väntar i kö och inte blir utfört.

- Rörelse – all rörelse av människor eller utrustning som inte är värdeskapande
- Väntetid – tid när man inte har något att göra på grund av ojämn beläggning, obalanserad arbetsbelastning, opålitlig utrustning
- ”Power processing” – att utföra mer än vad som nödvändigt
- Korrektion - defekta tjänster
- Transport– förflyttning av papper och information runt i kontoret
- Intellectuellt – att inte utnyttja människors kompetens och erfarenhet
- Kapital – att lägga pengar på problem utan att åtgärda orsaken till problemet

McNairs definition bygger på att det finns aktiviteter som inte är värdeadderande ur kundens synvinkel men som trots det är nödvändiga för att företaget skall kunna bedriva sin verksamhet. Kostnaderna för dessa bör enligt McNair minimeras men varken kan eller bör elimineras helt. Spill däremot adderar varken värde utifrån kundens eller företagets perspektiv och bör därför elimineras. (McNair et al 2001 a)

Det har gjorts en rad undersökningar av företag i olika branscher och deras aktiviteter där man försökt fastställa hur stor andel av dessa som är värdeskapande utifrån kundens perspektiv. I en typisk informationsmiljö anses så lite som 1 % av de totala aktiviteterna vara värdeskapande för dagens kunder, 1 % värdeskapande för framtida kunder, 49 % vara stödjande aktiviteter och 49 % spill. Detta behöver dock inte betyda att kostnaden för de olika aktiviteterna är en lika stor andel. (Hines et al 2002) Faktum kvarstår dock att över 50 % av kostnaderna inte är värdeadderande, varken nu eller i framtiden.

I ”The new improvement frontier: Developing lean administration 2005” diskuteras fördelarna med ett lean-synsätt som tar sig uttryck i bland annat drastiskt reducerade administrationskostnader och ledtider. 95 % av de aktiviteter för pappersarbete som utförs i ett vanligt kontor är inte värdeadderande ur ett lean-perspektiv enligt denna artikel.

Det som inom lean-konceptet definieras som ”overengineering” innebär att företag fördelar en för stor mängd resurser på ett attribut som kunderna inte vill betala för. Det finns ett antal metoder för kartläggning av aktiviteter varav de flesta kräver en omfattande detaljkunskap rörande de aktiviteter som utförs. T ex finns metoder som spaghettidiagram som är oerhört tidskrävande. (Hines och Bartolini 2002) Denna typ av undersökningar är som nämnts tidigare inte möjliga i denna uppsats då vi inte har den tid och de resurser som är nödvändiga. Dock vill vi ju kartlägga om hotellet verkligen lägger resurserna på rätt attribut utifrån kundens perspektiv och därmed reducera risken för ”over-engineering”.

En avgörande faktor för en framgångsrik identifiering och eliminering av spill är personalens attityder och värderingar. Här är företagskulturen och de gemensamma normer och värderingar som innefattas i denna av stor vikt. Om man kan få in ett annat tänk kring kvalitet kan man också eliminera stora mängder spill. Det är också av stor vikt att identifiera och förändra icke fullständiga processer eller sådana processer som innehåller eller resulterar i spill. Problemet i en kontorsmiljö, som mycket handlar om i hotellbranschen, är att en stor del av de processer som finns här är informationsprocesser och därför osynliga. Dessutom delas de ofta av olika funktionella avdelningar, har ofta en avsaknad av processägare, lider av en brist på förståelse för slutkundens krav och saknar effektiva mät rutiner. Ofta kan enkla åtgärder förbättra effektiviteten och eliminera spill. Till exempel kan man genom standardisering av vissa arbetsrutiner som utförs dagligen uppnå enorma ackumulerade tidsbesparingar. Detta för att processen utförs varje dag, år ut och år in. (The new improvement frontier: Developing lean administration 2005)

3. Metod

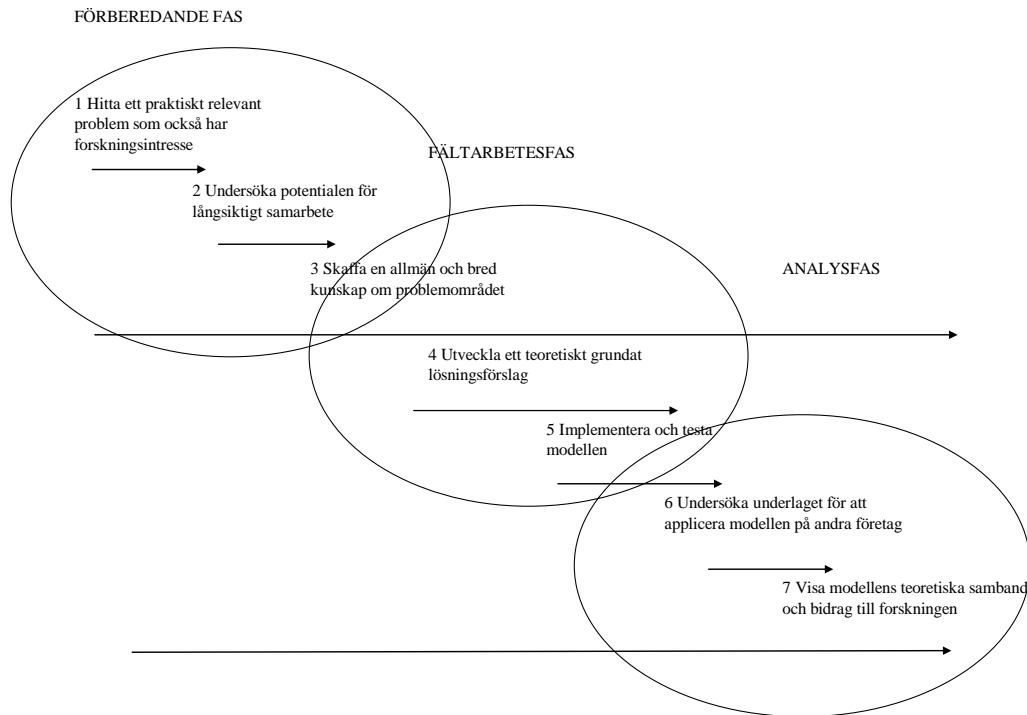
3.1 Forskningsansats

Inom forskning talar man om traditionellt, kvantitativt, eller kvalitativt perspektiv. I det traditionella perspektivet ses individen, i detta fall forskaren, som observatör av en objektiv omvärld. I det kvantitativa perspektivet är individen (forskaren) en del av den subjektiva omvärlden som observeras och sedan formuleras hypoteser eller teorier. Detta tillvägagångssätt benämns induktivt eller hypotesgenererande (Backman 2001).

Uppdelningen i kvalitativ och kvantitativ ansats anses emellertid av många som omodern. Den uppkom i en speciell historisk situation när forskningen inom de naturvetenskapliga områdena applicerades på nya områden som samhällsvetenskap och distinktionen mellan de två är i många sammanhang svår att urskilja. Ett alternativt sätt att se på forskningsmetodologiska ansatser är att skilja mellan olika delar av forskningsprocessen (fenomen eller data), mellan hela forskningsmetoder och mellan olika forskningsfilosofier. I princip alla forskningsmetoder innehåller kvalitativa såväl som kvantitativa inslag och ansatserna överlappar därmed varandra i hög grad. Därför är det inte alltid korrekt att hävda att man använder en renodlat kvantitativ metod för att ta ett exempel (Allwood 2004). När det gäller datainsamlingen kan man emellertid som vi valt att göra, dela upp datainsamlingen i ett kvalitativt och ett kvantitativt avsnitt.

Vår uppsats bygger på en fallstudie. Detta definieras av Backman (2001) som en undersökning av ett fenomen i sin miljö eller kontext, där gränserna mellan fenomen och kontext inte är uppenbara. Svårigheten kan då vara att avgöra var gränserna ska dras och vad som är ett fall. Avsikten med en fallstudie kan vara beskrivande, förklarande eller undersökande. Inom fallstudien utför vi även en enkätundersökning med kvantitativa inslag. Vi ser varken vår undersökning som renodlat kvalitativ eller renodlat kvantitativ då den innehåller inslag av båda metodskolorna. Bäst kan vår metod beskrivas genom att jämföra den med Constructive Research Approach som beskrivs mer detaljerat nedan.

Constructive Research Approach (CRA) är en forskningsansats som syftar till att lösa ett problem och är en relativt ny företeelse i ekonomiforskningen som har sin grund i aktionsforskningen från 1940-talet. Ett exempel som nämns är just den studie som McNair et al, (2001) utfört. (Labro och Toumela, 2002) Artikeln koncentreras på att exemplifiera stöd gällande detaljerna i den empiriska forskningsprocessen. En risk med metoden är att bli för insatt i företaget och förlora forskningsfokus men genom att följa de sju stegen reduceras denna risk. Stegen överlappar varandra något både i innehåll och tiden för genomförandet men klargör processen:



Figur 2. Labro och Toumela, (2002)

Första steget är att hitta ett praktiskt relevant problem som också har forskningsintresse. Det ska vara ett problem som är direkt relevant för chefer eller andra beslutsfattare och innehålla teoretisk potential att lösas, en uppenbar modell ska inte finnas tillgänglig i litteraturen.

Andra steget är att undersöka potentialen för långsiktigt samarbete med organisationen. Forskningsprojektet underlättas av att ha en förkämpe, men det är också viktigt med förankring hos flera funktioner och nivåer i företaget särskilt om förkämpan skulle lämna företaget. Dessutom är det nödvändigt att försäkra sig om tilldelning av personalresurser, att se till att forskarens och företagets värderingar sammanfaller i hög grad samt att representanter för företaget inser särdragen för CRA, att forskaren deltar och inte bara iakttar. I den här fasen är det också positivt att komma överens om formerna för publicering av resultatet, som eventuell anonymisering eller konfidentiell rapport.

Tredje steget är att skaffa en allmän och bred kunskap om problemområdet, både teoretisk och praktisk. Inom CRA arbetar man under flera år tillsammans med företaget och skaffar en djup kunskap innan utvecklingsarbetet börjar. På så sätt minskas risken för att representanterna försöker lägga svaren tillräta. Samtidigt måste forskaren vara uppmärksamma på att minska observatörsbias.

Fjärde steget går ut på att förnya och utveckla ett teoretiskt grundat lösningsförslag. Detta är det steg som främst skiljer CRA från konsultarbete. Modellen ska vara ny i forskningssammanhang, inte bara för företaget.

Steg fem är att implementera modellen och testa om den fungerar praktiskt. Även en misslyckad implementering kan vara teoretiskt intressant. Syftet är tudelat: att se om forskningsprocessen fungerat och att se om lösningen är möjlig. En misslyckad innovationsfas skapar också intressanta forskningsmöjligheter genom att studera orsakerna.

Sjätte steget är att undersöka underlaget för att applicera modellen på andra företag, så kallad yttre validitet.

Sjunde och sista steget är att visa modellens teoretiska samband och bidrag till forskningen. Den kan vara helt ny och visa en ny lösning på något problem eller utveckla en befintlig teori.

En punkt att reflektera över är att CRA som ovan gäller en undersökning under en lång tidsperiod vilket inte var fallet för den här undersökningen. Andra brister med metoden är risken att bli för involverad i fallstudieföretaget och att forskarnas personligheter påverkar den tolkning som görs av resultaten, vilket gör det svårare för andra forskare att senare upprepa undersökningen. (Labro och Toumela 2002)

Vår undersökning har till stor del följt ovanstående ansats. Stegen ett till fyra redovisas utförligt i det föreliggande arbetet, kapitel ett till fyra. Den korta tidsperiod som vi studerat företaget gör att vi inte har möjlighet att följa företaget under flertalet år, under företagets implementering av den framtagna modellen, och senare anpassning till ytterligare företag även om vår ambition naturligtvis är att det kommer att realiseras. Det sista steget, att visa teoretiska samband och bidrag till forskning ingår även det i vårt arbete, och det presenteras i kapitel fem och sex.

En förberedande intervju gjordes med hotelldirektören, för att utöka vår förståelse för branschen, problemet och de svårigheter som skulle kunna uppkomma vid vår undersökning. Denna utfördes endast för att öka vår egen kunskap, och lades upp som en semistrukturerad intervju med öppna frågor. Vid tillfället presenterade vi vår undersökning och förklarade behovet av ett undersökningsföretag och hotelldirektören accepterade att delta.

Arbetet med undersökningen har bestått av följande huvuddelar:

En enkätundersökning på hotellet där gästerna utvärderar vikten av serviceattributens betydelse för den köpta tjänsten samt nöjdhet med dessa attribut. När vi funnit gästernas relativa värdering av hotellets serviceerbjudande får vi också en första inblick i vad hotellet borde satsa på för att öka sina intäkter. För att få en bild av hur pass väl företagets nyckelpersoner känner till gästernas värdering av serviceattributen besvarar även vd och avdelningschefer gästenkäten, utifrån vad de tror att de båda gästsegmenten svarar.

Intervjuer med nyckelpersoner på hotellet för att klargöra vad de olika avdelningarna gör för kunden och för att då deras bedömning av hur stor del av deras personaltid som utgörs av värdeadderande tid, stödjande tid och spill. Intervjuerna görs också för att se vad alla relevanta aktiviteter för de utvalda serviceattributen kostar och för att härleda dessa kostnader till rätt attribut.

När vi vet kundernas relativa värdering av attributen kan denna värdering jämföras med varje attributs andel av de totala kostnaderna för att få översiktlig bild av om man i nuläget lägger sina pengar på rätt mix av serviceattribut.

Slutligen genomförs en analys och ett framtagande av intäktsmultiplikatorer för de olika attributen för att undersöka för vilka attribut och för vilket kundsegment hävstången på intäkterna är störst vid en satsning.

3.2 Insamling av primärdata

3.2.1 Validitet och reliabilitet för primärdata

Mätfel definieras av Dahmström (2005) som skillnaden mellan erhållet värde och det sanna värdet i en undersökning. När man mäter egenskaperna hos något kan man få både slumpmässiga och systematiska fel. Slumpmässiga fel är de fel som gör att man kan få olika värden när man med samma mätinstrument mäter samma egenskap vid olika tillfällen. Detta definieras som mätprocessens reliabilitet. En undersöknings reliabilitet eller tillförlitlighet bestäms av hur mätningen utförs och hur noggrant informationen bearbetas.

Validitet är till skillnad från reliabilitet beroende av det som mäts och kan sägas vara relevans eller giltighet, att det som undersökningen avser att mäta verkligen mäts. (Bergman och Wärneryd, 1982) För få en hög validitet så att man mäter rätt saker måste man se till att de parametrar som beskriver den undersökta egenskapen är lämpliga mått på den egenskap man vill mäta. En hög validitet är detsamma som en minimering av det systematiska mätfelet. (Dahmström 2005)

Utan god reliabilitet och validitet kan inte undersökningsresultat generaliseras.

3.2.2 Kvalitativ undersökning: Intervjuer

I kvalitativa undersökningar talar man om inre och yttre validitet samt reliabilitet.

Inre, intern validitet (trovärdighet) påverkas av förmågan att förmedla hur forskningsprocessen påverkar giltigheten i resultatet. Grundantagandet är att information inte talar för sig själv, utan att forskarens tolkning och den förändring som sker vid observationen av en företeelse påverkar resultatet. Det anses inte möjligt att studera ett fenomen utan att i viss mån påverka det, varken inom naturvetenskaplig forskning eller inom vårt område. Här kan triangulering bidra till en ökad validitet, genom att man ser på problemet ur flera synvinklar. Det kan vara intervjuer av personer med olika relation till problemet eller att olika forskare deltar i insamlingen. Forskaren kan också förlita sig på en holistisk förståelse för att förklara den studerade företeelsen. Genom att studera befintlig forskning samt intervju flera nyckelpersoner på företaget anser vi oss ha fått flera skilda perspektiv på problemet. (Merriam 1994)

För att höja vår inre validitet genomfördes en förintervju med vd på hotellet. Där ställde vi allmänna frågor om branschen och företaget, exempelvis gällande praxis och rutiner.

För att få kännedom om företagets kostnader och möjliggöra en uppdelning av aktiviteter i olika kostnadsposter genomfördes intervjuer med nyckelpersoner i ledningen. Urvalet av dessa personer gjordes i samråd med vd utifrån vad de skulle kunna tillföra vår undersökning. Vi försökte höja kvaliteten på våra personliga djupintervjuer med nyckelpersonerna genom att avsätta mycket tid, ställa kontrollfrågor och låta respondenterna få möjlighet att kontrollera faktafel. Inledningsvis förklarade vi vad modellen går ut på, vilka de olika attributen är, vilka slag av kostnader som kan sägas vara värdeadderande, nödvändiga och spill. Därefter fick personerna bedöma hur mycket tid och vilka inköpskostnader som kunde hänföras till respektive kategori och attribut.

Deltagarkontroll är nästa del i den inre validiteten. Respondenternas möjlighet att själva korrigera missuppfattningar är positivt. Korrigeringarna kan ske både vid intervjutillfället och genom att

respondenterna får läsa en utskrift av materialet, vilket samtliga av våra intervjupersoner fick möjlighet att göra. (Merriam 1994)

En viss intervjuareffekt kan vi inte bortse ifrån, särskilt vill vi peka på prestigebias. Dahmström (2005) menar att den uppkommer om undersökningen tar upp prestigeladdade frågor eller där ett tryck att svara i enlighet med vedertagna normer och förväntningar förekommer. Eftersom vi undersökte rutiner och arbetssätt kunde respondenterna försköna sina svar för att framstå i bättre dager. Syftet med intervjuerna var dock att få kunskap om komplicerade sammanhang och fördelarna med att kunna ställa många och omfattande frågor övervägde metodens nackdelar, som ovan nämnda prestigebias. Det var nödvändigt att kunna förklara nyckelbegrepp i modellen för intervjupersonerna och att kunna utveckla ett resonemang kring ämnesområdet innan vi kunde få de uppgifter som krävdes.

Den yttre, externa validiteten (överförbarheten/tillämpningen) avgörs av läsaren med hjälp av författarens presentation av undersökningsprocessen och de fynd som gjorts. Bedömningen görs genom frågor som: Vad av resultaten kan tillämpas, för vem och under vilka förutsättningar? I en fallstudie av vår typ är möjligheten att generalisera svårbedömd. I de flesta fall finns inte möjligheten. (Merriam 1994) Resultaten från kundundersökningen är inte generaliserbar då den säkert skulle variera med ett annat urval av kunder en annan vecka även om man gör om undersökningen på samma hotell. Däremot är det möjligt att göra en något anpassad upprepning av hela undersökningen på ett annat hotell och till och med ett helt annat företag

Reliabilitet (pålitlighet/rimlighet) inom fallstudier bedöms på ett annat sätt än inom traditionell forskning. Forskarens position, beskrivning av bakomliggande antaganden och teorier, sin ställning i förhållande till det som ska studeras, och kriterierna för att välja informanter och det sociala sammanhang som informationen hämtas ur är av stor vikt för att stärka reliabiliteten. Vår position som utomstående forskare och de antaganden och avvägningar som vi använt oss av beskrivs ingående i empirin. (Merriam 1994)

3.2.3 Kvantitativ undersökning: Enkät

Enkäten delades dels ut till ledningen, bestående av hotelldirektör, controller och avdelningschefer och dels till hotellets kunder. Ledningen fick uppgiften att fylla i vilken del av serviceerbjudandet man trodde att de båda segmenten värderade högst och kunderna fyllde i sin egen uppfattning om detta. Genom att dela ut enkäten även till ledningen kunde vi se hur den relativa värderingen skilde sig dels mellan de två kundsegmenten och dels mellan kunderna och ledningen. I ett senare skede när den totala kostnaden för att tillhandahålla varje serviceattribut jämförs med den relativa vikt kunderna och ledningen givit attributet kan man se huruvida företaget ligger rätt i sina bedömningar av vad som är viktigast för kunderna.

Totalt delades 682 enkäter ut och 229 svar inkom. Svarsfrekvensen blev därmed 33,7 %. Det partiella bortfallet var störst på frågorna om nöjdhet med kvalitet på mat och dryck, service på mat och dryck samt Internet, och uppgick till över 50 %. Av bortfallet för Internet var 70 % "ingen åsikt"-svar. Detta kan ha rört sig om gäster som inte utnyttjat dessa tjänster. För mer utförlig dokumentation angående enkätundersökningen som enkätmall, svarsfrekvenser och fördelningar se appendix.

Vi valde att dela ut enkäten under nio dagar från och med en söndag till och med en måndag. Vi visste att affärgäster står för den största kundandelen under söndag till torsdag och att privatgäster dominerar under fredag och lördag varför vi medvetet valde en längre period för

undersökningen för att alla i populationen skulle få en möjlighet att svara, och för att få en så representativ fördelning som möjligt.

Identifiering av kundvärdeattribut

Valet av serviceattribut är givetvis av stor vikt i en undersökning av vår karaktär. Då kunderna ska värdera de attribut som finns i enkäten utifrån hur viktiga de är relativt sett ställer det ju till problem om ett attribut som kunderna värderar väldigt högt inte skulle finnas med i enkäten. Utgångspunkten var att utifrån tidigare forskningsartiklar där liknande undersökningar genomförts, samt hotellets nuvarande gästenkät fastställa vilka attribut som generellt sett anses viktigast för kunden. Det finns naturligtvis variationer på detta då de resultat en vetenskaplig undersökning gett inte automatiskt är applicerbara på en annan kontext eller i en annan hotellkedja med en annan kundbas. Men på grund av att vi har begränsad tid och begränsade resurser till vårt förfogande anser vi inte att det är möjligt att undersöka vilka av hundratalens specifika attribut hotellets kunder anser vara viktigast. Istället har vi utgått ifrån undersökningar där serviceattribut redan identifierats och argumenterat utifrån dessa för varför vissa serviceattribut är relevanta för hotellet. Validiteten för enkäten minskar något om inte attribut som av en del respondenter bedöms som viktiga finns med. Detta är dock en avvägning med reliabiliteten som riskerar att försämrans om alltför många attribut tas med och kanske vissa gäster inte orkar fylla i alla. Vi lade dock till ett fält längst ner där kunden kunde komma med övriga kommentarer. Detta med syftet att fånga upp eventuella åsikter om relevansen av olika attribut osv.

Hotellkedjans nuvarande gästenkät omfattar följande kategorier:

Service i reception, rummets standard, städning av rummet, rumsservice, maten i restaurangen, restaurangens service, barens service, bastu/solarium, frukost, konferens och helhetsintryck

Denna enkät produceras centralt och anpassas inte efter hotellens lokala förutsättningar och serviceerbjudande. T ex har man i nuläget ingen bastu eller något solarium på hotellet, varför detta attribut egentligen inte fyller något syfte i enkäten.

Med utgångspunkt i den forskning som utförts av Min och Min (1996) och Dubé och Renaghan, (2000) samt hotellets gästenkät, fastställdes vilka kundvärdeattribut som var mest väsentliga att utgå från i vår undersökning. Detta med bakgrund i att vi ville minimera feltolkningar av enkäten samtidigt som vi naturligtvis ville ha med de attribut som visat sig ha störst relevans för det upplevda kundvärdet i hotellbranschen. Vi ville inte ha för många attribut i enkäten då detta kan ha effekter på de erhållna resultaten och vi slog därför samman ett antal av de mest relevanta attributen i olika kategorier till större grupperingar.

Service i reception sågs som en viktig faktor i alla tre källorna, dock kan det vara svårt att veta vad detta begrepp innefattar. Den förväntade servicegraden i receptionen kan förväntas vara olika i olika kundsegment och den av Min och Min (1996) identifierade artigheten och vänligheten hos personalen i receptionen liksom bekvämligheten vid reservation av rum visade sig i deras undersökning vara betydligt mindre viktigt än snabbheten vid check-in och check-out. Eftersom service även kan tolkas som att ge gästen vad den efterfrågar, information eller snabb service valde vi attributet *service i receptionen*.

Attributen prisvärdhet och pris på rummet sågs som viktiga både i Min och Mins (1996) och Dubé och Renaghans (2000) studie men då det är mycket svårt att sedan fördela ut kostnaden för detta attribut valdes detta bort i vår undersökning.

Rummets standard är väldigt viktig enligt alla tre källorna. Rummets storlek och kvaliteten på den fasta inredningen sågs som mindre viktigt (Min och Min 1996) medan sängens och kuddens komfort var ganska viktigt. Tillgången till gratis badrumsartiklar såsom schampo, tvål osv. sågs som mycket viktigt. Även Dubé och Renaghans (2000) studie pekade på vikten av tillgång till badrumsartiklar samt rummets design. Hotellet har i sin kundenkät valt begreppet standard på rummet. Då det finns en mängd attribut rörande rummet delades dessa upp i två undergrupper:

A: *Rummets inredning* som innefattar tillgången till galgar, handdukar, rummets design, sängens och kuddens komfort samt allmän standard på rummet.

B: *Badrumsartiklar och tillbehör* som innefattar schampo, tvål och andra gratistillbehör i rummet. Rummets städning sågs som en viktig faktor i Min och Mins (1996) undersökning samtidigt som det finns med i hotellets kundenkät. Därför fastställdes attributet *rummets städning*.

Vad gäller mat och dryck är även detta en betydelsefull kategori. Till detta har vi räknat attributen rumsservice (hotellet), service för mat och dryck (Dubé och Renaghans), barens service (hotellet), restaurangens service (hotellet) samt maten i restaurangen (hotellet). Detta är en mängd attribut som vi sammanfattat till *kvalitet på mat och dryck* och *service för mat och dryck*. I det förstnämnda attributet ingår framförallt matens smak och utseende medan det andra attributet innefattar personalbemötande i bar, restaurang och vid rumsservice samt snabbheten i denna service.

Hotellens attribut helhetsintryck känns alltför stort och om kunderna är nöjda med alla andra attribut är det troligt att de också får ett positivt helhetsintryck. Dessutom är helhetsintryck ett nöjdhetsattribut och de aspekter som berör nöjdheten tar vi i vår undersökning upp betydligt mer detaljerat än så.

En sista kategori med attribut innefattade bland annat sport, gym, pool och turistguide men detta är saker som inte finns på hotellet och därför ströks dessa. Även tillgång till fax, Internet osv. i receptionen fanns med som ett attribut hos Min och Min. Vid vår andra förintervju med några av hotellets nyckelpersoner framkom att Internet är oerhört viktigt för flera av hotellets kunder varvid vi lade detta som ett eget attribut, nämligen *tillgång till Internet*. Dock handlar det i detta fall om Internet på rummet.

Hotellens attribut konferens ströks också. Man har konferensanläggning i byggnaden men då vi ville fokusera på hotellets egna serviceerbjudande var detta inte intressant för oss. Som nämnts tidigare har man inte tillgång till bastu och solarium på hotellet men attributet finns ändå med i enkäten. Detta attribut exkluderas också i vår undersökning då det kan ses som vilseledande för kunden att ha med ett attribut för en service som man inte tillhandahåller i nuläget.

Undersökning av kunders värdering av attribut

Vår enkät konstruerades i enlighet med riktlinjerna för strukturerade frågeformulär. I Dahmström (2005) poängteras vikten av att först klargöra syftet med undersökningen och dess frågeställning samt att definiera de mätbara variabelerna.

Man kan ta hjälp av kognitiv psykologi för att försöka förstå hur svarsprocessen för respondenterna går till. Viktigt enligt denna modell är om den tillfrågade kan och vill svara på frågorna man ställer. Frågorna kan vara för omfattande och tidskrävande och om privata frågor eller frågor av känslig natur förekommer riskerar man att inte få svar alls. Respondenten kan också vara ointresserad av det aktuella området. Dahmström (2005) I utformningen av enkäten försökte vi med hänvisning till ovanstående faktorer att hålla nere antalet attribut som kunderna skulle ta ställning till. Vi funderade också över utformningen av attributsnamnen och gjorde

provundersökningar i en kontrollgrupp för att kontrollera om svaren eventuellt tolkades på ett annat sätt än vi avsett.

Genom enkätundersökningen ville vi undersöka hur kunderna uppfattade den relativa betydelsen av olika aspekter i hotellets serviceerbjudande. Detta gjordes genom att kunder utifrån företagets fördefinierade kundsegment fick värdera hotellets serviceattribut på en skala 0-4 där 0 stod för ingen betydelse alls.

Undersökning av kundtillfredställelse

Undersökningen av kundtillfredställelsen kopplades till de olika attributen på enkäterna. Enligt Peterson och Wilson (1992) visar undersökningar av kundtillfredställelse som genomförts av företagen själva upp återkommande likheter. De flesta av dessa undersökningar indikerar att kunderna är något mer nöjda än de är i verkligheten.

Det finns flera möjliga förklaringar till detta. Det skulle naturligtvis kunna vara så att de flesta kunder är väldigt nöjda. Det kan också vara så att kundtillfredställelse orsakas av ett flertal faktorer såsom förväntningar som kan påverka distributionen. Distributionen för kundtillfredställelse kan också skilja sig från den normalt tillämpade normalfördelningskurvan. Det kan också uppstå effekter relaterade till den undersökningsmetodik som tillämpas, där t ex sättet man ställer frågor på, kontexten frågorna ställs i samt insamlingsmetoden kan påverka utfallet av kundundersökningen. Peterson och Wilson (1992) konkluderade att det inte är säkert vad undersökningar av kundtillfredställelse egentligen mäter och att det därför är tveksamt om det går att mäta den sanna kundtillfredställelsen. Dock utgår vi i denna undersökning från att det går att göra det, och vi försöker undanröja de eventuella källor till fel som kan existera.

Svarsalternativens ordningsföljd har visat sig ha betydelse för de slutgiltiga resultaten i undersökningar. Det har visat sig att en gradering enligt skalan från missnöjd till nöjd istället för gradering från nöjd till missnöjd ger upphov till signifikant högre svarsmedelvärden. (Söderlund 2005) Dock är de flesta vana vid en skala där lågt värde korresponderar med ett dåligt omdöme och högt värde förknippas med ett högt omdöme, varför vi valt detta tillvägagångssätt även i våra enkäter.

I en enkät kan man välja ett udda eller jämnt antal svarsalternativ. När det handlar om att ge uttryck för en uppfattning om något, som i vårt fall, har många förespråkat att det är lämpligt att använda en svarsskala med ett udda antal steg då det skapar en naturlig mittpunkt. Det kan nämligen finnas personer som har en uppfattning som befinner sig mitt emellan skalans extremer. Det har t ex visat sig att personer som egentligen haft denna uppfattning tvingats ta ställning om ett jämnt antal svarsalternativ använts, vilket ju leder till ett missvisande resultat. Just att man tvingas ta ställning utpekades dock av vissa som något positivt då det blir lättare att se tendenser i materialet. Dock kan ju detta vara resultat som tvingats fram och som egentligen inte är helt korrekta. (Dahmström 2005)

Mittpunkten kan betyda olika saker för olika människor. De alternativ som finns är neutral uppfattning, ingen uppfattning, ambivalens dvs. båda alternativen kan passa lika bra eller att respondenten inte kan bestämma sig för vilket alternativ som passar bäst. Alternativet ingen uppfattning är särskilt besvärligt då det innebär att man har en pseudouppfattning. Detta kan hanteras genom ett filter där man ser till att bara de som har erfarenhet av eller tydlig inställning till det som det frågas om svarar. Man kan också lätt lösa det genom att lägga till en ruta där respondenterna kan svara ”ingen åsikt”. (Söderlund 2005) Vi valde i enkäten ett udda antal svarsalternativ med ”ingen åsikt-rutor” för att uppnå så korrekta svarsresultat som möjligt.

3.3 Insamling av sekundärdata

Insamling av sekundärdata gällde framförallt de vetenskapliga artiklar som användes i den teoretiska basen.

3.3.1 Reliabilitet och validitet för sekundärdata

Vi har i första hand använt oss av sökningar i olika databaser för att finna de artiklar som utgör merparten av våra sekundärdata. Reliabiliteten och validiteten för sekundärdata påverkas av de underliggande motiv och syften de personer som skrivit vetenskapliga artiklar och lanserat vetenskapliga teorier har. Det finns till exempel goda bevis i vetenskaplig forskning för att ett flertal teoretiska modeller lanseras med rena ekonomiska syften. I detta fall lanseras ofta modellen i flera trovärdiga forum samtidigt och hela modellens argumentation bygger på att övertyga företag om dess överlägsenhet. Företag ska tro att de har ett problem och övertygas om att en viss modell är lösningen på dessa problem. Vår oförmåga att urskilja författares motiv bakom sina artiklar kan resultera i att vi använder information och drar slutsatser av denna information som inte är korrekta.

3.3.2 Databassökningar

Vi utförde sökningar på Emerald Insight och Google Scholar under insamlingen av sekundärdata. Följande sökord användes: Value-added, Value-added+hotel, Value-added+definition, Value-added+hospitality, Customer value + hotel, Waste+hotel, Lean service, Lean service+hotel, Lean service+hospitality

3.4 Antaganden vid kostnadskartläggning och klassificering

För att modellen skulle bli praktiskt användbar i hotellbranschen krävdes ett antal grundläggande antaganden. De antaganden vi gjort får implikationer för tolkningen av det empiriska materialet, varför vi redogör för våra avvägningar i detta avsnitt.

Vissa kostnader har vi bortsett från i vår undersökning då de inte på ett rättvisande sätt kunde delas upp på de olika avdelningarna, attributen eller segmenten. Det fanns också kostnader som varken utifrån hotellets befintliga redovisning eller med hjälp av intervjupersonerna gick att fastställa. Detta för att de kostnadsposter som anges i redovisningen ibland är större sammanfattningar av en mängd mindre kostnadsposter, varför det ibland inte går att få fram tillräckligt detaljerad information. En post som vi valt att bortse ifrån i uppsatsen är hyreskostnaden. Hotellet hyrs möblerat och vi bortser från denna kostnad, dels då denna är svårpåverkbar och det därför inte finns någon möjlighet att reducera den, och dels då det skulle vara svårt att dela upp kostnaden på de olika hotellavdelningarna och serviceattributen. I teorin skulle det vara möjligt att till exempel dela upp hyreskostnaden per kvadratmeter och fördela den enligt respektive avdelnings andel på de olika avdelningarna, men det värde hotellet erbjuder kan ses som det sammantagna resultatet av processer i alla avdelningar och den symbios som finns mellan dessa. Det är därför mycket svårt att se hur olika avdelningars hyreskostnader kan delas upp i värdeadderande, stödjande respektive spillmässiga aktiviteter. Slutmålet är också att fördela kostnaderna på attribut och segment och där blir osäkerheten i fördelningen alltför stor. Sammantaget har vi goda argument för att bortse från hyreskostnaden utan att därmed förändra förutsättningarna för att erhålla korrekta resultat i undersökningen. Det finns kostnader som inte var möjliga att kartlägga, eller också har de en mindre betydelse för undersökningens slutgiltiga

resultat. Exempel på sådana kostnader är t ex inköp av kopieringspapper till kopian, reparation och underhåll samt kontors- och datakostnader.

Då vi efter intervjun med hotellets VD fått en bild av att den största och mest lättpåverkbara kostnadsposten är personalkostnaderna valde vi att avgränsa vår undersökning till personaltimmar utnyttjande och åtgång i olika delprocesser samt de kostnader som direkt kunde hänföras till ett attribut. Det finns avdelningar och delar av avdelningar som kanske inte direkt bidrar till att skapa kundvärde som t ex försäljning och marknadsföring, men där dessa aktiviteter skulle kunna vara ett led i skapandet av framtida kundvärde. Samma resonemang kan ha en viss giltighet för bokningsavdelningen vars aktiviteter att boka in kunder kanske inte alltid kan ses som direkt värdeadderande för alla kunder. Aktiviteterna där kan dock vara värdeadderande i framtiden om t ex kunden värderar snabbhet vid in- och utcheckning högt och därmed kan stå ut med att få lite frågor vid bokningstillfället. I grunden gäller dock även här att intervjupersonernas tolkning får företräde och det är deras bedömningar vi utgår ifrån. Det finns problem med att bortse från dessa kostnadsposter då man vill nå trovärdiga resultat i tillämpningen av modellen. Vi är medvetna om att denna avgränsning riskerar att försämra giltigheten för undersökningen, samtidigt som det inte hade varit praktiskt möjligt att undersöka företagets alla kostnader på en omfattande detaljnivå.

Det finns många definitioner av kundvärde och det är naturligtvis viktigt att alla inblandade tolkar begreppen så likartat som möjligt, detta gäller inte bara gästerna vid ifyllnad av gästenkäterna utan framförallt vid intervjuerna. I grunden är det ju kundens definition av vad som är kundvärde som bestämmer huruvida den personaltid som utnyttjas och de inköp man gör är värdeadderande eller inte. Ett problem var att vi inte hade en färdig kundvärdeundersökning att utgå ifrån och det var därför inte möjligt att i intervjuerna definiera kundvärde utifrån hotellets befintliga kundbas. Istället användes vetenskaplig teori för att fastställa dessa definitioner, som beskrivits i teoriavsnittet. Då definitionen av kundvärde bestämmer helt vilka av företagets processer som ska anses vara värdeadderande, stödjande respektive spill är denna definition avgörande för hur våra resultat ska tolkas. Det är alltså svårt att se om kostnaderna i varje avdelning skapar kundvärde eller inte och även en utmaning att klargöra hur kostnaderna i avdelningarna hänger ihop med olika serviceattribut. Vi har därför valt att låta intervjupersonernas tolkning av begreppen värdeadderande kostnader, stödjande kostnader och spill vara utgångspunkt för vår identifiering av kostnader och hänförandet av dessa till attribut. Vi har dock försökt påverka den tolkning de gör genom att delge dem vår definition av begreppen. I McNairs modell utgår man ifrån "lean thinking" och vi har då vi jobbar med servicebranschen satt oss in i rådande teori rörande "lean services". Utgångspunkten här är att man identifierar vilka aktiviteter i ett företag som kan kategoriseras som spill, värdeadderande aktiviteter och icke värdeadderande aktiviteter. Här har McNair gjort en viss modifiering av rådande lean-synsätt och delat upp aktiviteter på ett något annorlunda sätt, vilket vi förklarat i teoriavsnittet. Då McNairs artiklar inte innefattar någon praktisk beskrivning av hur kostnader definierats och identifierats mer än i stora drag, fick vi vända blickarna mot rådande teori inom "lean services". Här återfanns klara definitioner av de begrepp vi letade efter.

Kostnadsklassificering med avseende på värdeadderande aktiviteter och spill är en oerhört tidskrävande procedur. När kundens definitioner av värde uttrönts skall varje enskild aktivitet testas i sitt sammanhang för att se om den hjälper till att tillfredsställa detta kundbehov eller inte. Uppfyller den inte ett behov direkt, kan den göra det indirekt. Det är också möjligt att aktiviteten är spill sett ur kundens synvinkel. Vi insåg ganska snart att allt annat än en översiktlig kostnadsklassificering skulle vara omöjligt givet den begränsade tid vi har till vårt förfogande. Vi ser på vår arbetsprocess som att skala en lök. Genom vår undersökning kan vi avlägsna det yttersta lagret och se vilket spill som finns i de mest uppenbara processerna. Men när detta lager

identifierats dyker ett nytt lager upp. En fortsatt processeffektivisering kan endast ske om man i företaget tar till sig det nya paradigmet som denna representerar och får en långsiktig syn på vilka processer som skapar värde. Problematiken med kostnadsklassificeringar och definitioner ser vi dock som allmänt giltig, då flertalet företag idag inte helt och hållet använder sig av ett processororienterat arbetssätt, varför detta problem troligen skulle uppstå även vid undersökningar av andra företag. I McNairs Profit Potential (1994) betonas vikten av att man tillämpar en helhetssyn vid identifiering av olika aktiviteter och att det inte är nödvändigt att undersöka varenda detalj i processerna. Arbetet med att upprätta en lista över aktiviteterna skulle i sig vara slöseri med resurser, som inte skulle vara värdeadderande för kunden.

En fortsatt komplikation är att de kostnader som uppkommer i olika aktiviteter inte utan vidare kan härledas till värdeadderande, stödjande eller spill. Utan en mycket detaljerad förståelse för företagets alla processer är detta omöjligt, och en sådan förståelse kan vi inte utveckla under en så kort tidsperiod. Hade man istället för som idag, med en funktionsorienterad verksamhet, jobbat processororienterat skulle det dock vara fullt möjligt. Uppdelningen av företagets kostnader på olika kategorier sker därför med utgångspunkt från intervjuer med nyckelpersoner i ledningen. Först i analysavsnittet ger vi egna kommentarer till riktigheten i dessa bedömningar i de fall det anses lämpligt. Problemet som uppstår här är att varje avdelning anser den egna avdelningen vara viktigast, och kanske trots den slimmade organisationen inte ser de egna processernas del i företagets huvudprocesser.

En viktig del i McNairs modell är att hänföra kostnader till de olika serviceattributen såsom i vår undersökning; service i reception, städning av rummet och så vidare. Det enklaste för kostnadsfördelningen hade varit om varje avdelning hade ansvarat för ett serviceattribut, men tyvärr är inte verkligheten sådan. Istället är varje avdelning en del av en helhet som har till syfte att uppfylla kundernas behov. En annan viktig fråga berör huruvida attributen som undersöks avser attribut som ligger till grund för köpbeslutet eller om det är attribut som undersöks efter själva hotellvistelsen. Det har visat sig i flera av de vetenskapliga källor vi undersökt, att det oftast blir aktuellt att använda sig av olika uppsättningar av attribut beroende på situationen. Vi har valt att fokusera på kundens värdering av serviceattribut efter att denne fullgjort sin vistelse på hotellet, och använder oss därför av serviceattribut anpassade till detta scenario.

Härefter följer en övergripande diskussion av kostnaderna för de olika kundsegmenten och några antaganden relaterade till dessa. Vi tittar på hotellets totala kostnader och en del kostnader är per rum och andra kostnader är angivna per gäst. För varje attribut har vi valt att fördela kostnader enligt den mest passande grunden. För att kunna göra en rättvisande analys av segmentens kostnader har vi därför ansett det viktigt att räkna fram det genomsnittliga antalet gäster per rum och natt per segment. I snitt är det två gäster per rum för privatgäster och en gäst per rum för affärsgäster. Detta påverkar ju t ex kostnaden för frukost som blir högre om fler personer bor i rummet. Man kan också anta att förbrukningen av t ex gratisartiklar blir högre varför vi i detta fall antagit dessa kostnader vara högre för privatsegmentet. I hotellet har man två typer av rum och standarden i dessa skiljer sig åt ganska avsevärt. T ex ingår mera gratisartiklar i de dyrare rummen. Vi använder oss dock av den totala kostnaden för denna typ av artiklar för de båda rumskategorierna.

Vi ville härleda kostnaderna för de två kundsegmenten så långt det gick på de olika avdelningarna och med hänsyn till de olika serviceattributen, för att få en så rättvisande bild som möjligt av gästsegmentens bidrag till hotellets intäkter och kostnader. De antaganden som ligger till grund för dessa bedömningar baseras på genomförda intervjuer och specificeras mera detaljerat i 4.2.3.

Genom att vi i undersökningen endast valt att undersöka gäster som redan bokats in på ett hotellrum finns det risk att vi missat information från de kunder som bokat övernattningen om det inte är samma person som gästen. Denna person kan ha tagit köpbeslutet och då köpbeslut baseras på personliga preferenser, företags riktlinjer om priser och standard och så vidare kan vi ha missat avvägningar som har betydelse för hotellets intäkter och lönsamhet.

4. Redovisning av intervju- och enkätdata

Inledningsvis i kapitel 4.1 presenterar vi en sammanställning av enkätundersökningens utfall i tabellform. Dess utfall och skillnader mellan segment som sammanställningen visar används sedan för anpassningen av VCM som utförs i kapitel 5. Därefter i 4.2 de intervjuer som gjordes med nyckelpersoner: hotelldirektör, controller och avdelningschefer, redovisning först avdelningsvis, sedan av kostnadsklassificeringen i värdeadderande tid, stödjande och spill. Sist i kapitel 4.2 görs härledningen av kostnader till de olika serviceattribut som gästerna fått bedöma i enkätundersökningen, samt fördelningen av kostnader på de två segmenten.

4.1 Enkätundersökning

Enkätundersökningen syftade som nämnts till att samla in information rörande hotellgästernas relativa värdering av kundvärdeattribut och deras tillfredsställelse med dessa. I tabellerna 1-3 beskrivs gästnöjdhet med hotellets serviceattribut samt gästernas och hotellets nyckelpersoners relativa värdering av serviceattributen. För svarsfrekvenser för tabellerna se appendix.

Attribut	Typ av gäst			
	Affärsresenär	<i>n</i>	Privatresenär	<i>n</i>
Service i reception	4,6	116	4,5	93
Rummets inredning	4,3	119	4,2	95
Rummets städning	4,6	116	4,5	93
Badrumsartiklar och tillbehör	3,9	114	4,0	95
Kvalitet på frukost	4,2	107	4,5	92
Kvalitet på mat och dryck	4,2	58	4,4	47
Service på mat och dryck	4,1	62	4,4	43
Tillgång till Internet	3,7	52	3,4	25

Tabell 1. Gästnöjdhet per segment och attribut, medelvärde

Attribut	Typ av gäst			
	Affärsresenär	<i>n</i>	Privatresenär	<i>n</i>
Service i reception	14%	121	14%	94
Rummets inredning	13%	122	13%	96
Rummets städning	14%	122	14%	96
Badrumsartiklar och tillbehör	11%	122	12%	97
Kvalitet på frukost	14%	118	14%	94
Kvalitet på mat och dryck	12%	110	13%	83
Service på mat och dryck	11%	108	13%	80
Tillgång till Internet	11%	102	8%	69

Tabell 2. Gästernas värdering av serviceattribut

Attribut	Typ av gäst			
	Affärsresenär	<i>n</i>	Privatresenär	<i>n</i>
Service i reception	14%	6	14%	4
Rummets inredning	11%	6	16%	4
Rummets städning	15%	6	15%	4
Badrumsartiklar och tillbehör	9%	6	14%	4
Kvalitet på frukost	14%	6	17%	4
Kvalitet på mat och dryck	12%	6	12%	4
Service på mat och dryck	12%	6	10%	4
Tillgång till Internet	12%	6	3%	4

Tabell 3. Nyckelpersonernas värdering av serviceattribut

4.2 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes för att få en bättre bild av hotellets verksamhet och hur den skapar värde för kunden, förstå den interna kostnadsstrukturen bättre och klassificera dessa kostnader på olika kategorier dvs. spill och värdeadderande aktiviteter. Vidare var också syftet att i möjligaste mån identifiera kostnader relaterade till de respektive serviceattributen och kundsegmenten. Under nedanstående rubriker diskuteras först i 4.2.1 de olika avdelningarnas plats i hotellets övergripande aktivitetssystem och de aktiviteter som utförs här. Under samma rubrik beskrivs även respektive avdelnings kostnadsstruktur. 4.2.2 behandlar sedan uppdelningen av avdelningar och attribut i värdeadderande kostnader, nödvändiga kostnader och spill. I 4.2.3 görs en härledning av kostnader till olika serviceattribut för att kunna se dessa attributs andel av hotellets totala kostnader.

4.2.1 Beskrivning av avdelningar och deras kostnadsstruktur

Med intervjuernas hjälp kunde vi kartlägga hotellets kostnadsstruktur. Uppdelningen av kostnader bygger på faktiska och förväntade siffror i enlighet med hotellets budget för år 2006 samt baserats som nämnts på bedömningar gjorda av hotellets nyckelpersoner i våra intervjuer med dem.

Administration, försäljning och teknik

Inom administration ingår ekonomi och försäljning samt de stödjande aktiviteter som utförs av hotelldirektören. Controllern jobbar med ekonomistyrning, bokföring och budgetering på hotellet men hon stödjer också åtta andra hotell inom hotellkedjan och skickar rapporter till huvudkontoret. Hon har också hand om personalens avtal samt håller ordning på löner och sjukskrivningar. Avdelningscheferna sköter själva personalärenden som anställning, bemanning och lön.

Personalen inom administration och försäljning utgörs av 2 tjänster inom försäljning, 2 tjänster inom teknik samt 2,5 rent administrativa tjänster som utgörs av hotelldirektör och 1,5 tjänst inom ekonomi.

Av de två teknikerna är den ene teknisk chef. Han tar in offerter samt ansvarar för drift, ventilation och andra tekniska system. Den andre anställde inom teknik sköter löpande underhåll och reparationer samt åtgärdar diverse tekniska fel inom verksamheten.

Den sammanlagda kostnaden för dessa avdelningar blir 4 248 000 kr på årsbasis.

Bokningsavdelningen

Bokningsavdelningen har hand om inkommande telefonsamtal från privatgäster, affärsgäster och företag som t ex olika slags agenter. Bemanningen utgörs av 3,5 heltidstjänster från 8-18 på vardagar och där ingår inte bokningschefen som är huvudansvarig för denna avdelning och receptionen. Av personalstyrkan utför en person gruppbokningar och "allotments" dvs bokningar som görs utan vidare information. Denna kategori innefattar t ex de rum som hålls åt vissa avtalskunder och bokningsagenter och de hålls fram till 24 timmar före ankomst, varefter de får släppas ut på marknaden. Denna typ av garantier krävs ofta för att överhuvudtaget kunna skriva avtal med större aktörer.

En person hanterar individuella bokningsförfrågningar ungefär hälften av tiden medan bokning och system tar ungefär hälften av tiden. Bokning och system innebär att man öppnar och stryper olika bokningssystem med syfte att erhålla högsta möjliga pris för rummen samtidigt som beläggningen maximeras. Man kan ofta bokningsläget för ungefär ett år framåt i tiden och arbetar med bokstavskoderna a-, b-, c-, d-, och e-dagar som symboler för vilken beläggning man väntas ha. Med hjälp av omfattande system för prognostisering av framtida beläggning bland annat baserat på historisk beläggning kan man sätta ett optimalt pris utifrån förutsättningarna.

Vi undersökte också om man har kostnader för överbokning men på grund av att det är väldigt få inbokade gäster som aldrig dyker upp är kostnaderna för detta försumbara. En typisk arbetsdag på bokningsavdelningen inleds med att man den första halvtimmen/timmen går igenom alla ankomster inför dagen och kontrollerar dubbelbokningar. Dessa kan till exempel uppstå som en följd av att en utländsk agent bokar in en person som heter något på Å som A och så vidare, och att denna person bokar igen individuellt när han upptäckt att han inte är inbokad. Hotellets ankomstlista stäms av så att alla de gäster som förväntas anlända under dagen finns i datasystemet. Man kontrollerar att rätt marknadskod och rätt företag har kommit in i systemet, något som är viktigt för att få en korrekt statistik.

Övrig tid i bokningen består arbetsuppgifterna förutom att ta emot bokningar av att ringa runt och kontrollera att alla ankomster är garanterade. Man tillämpar i hotellbranschen något som kallas "release 18" som innebär att om en gäst inte anländer innan 18.00 har hotellet rätt att släppa gästens bokning. Vid en garanterad bokning har man dock bundit sig att betala och då kan man anlända när man vill. Övrigt arbete i bokningen är att kontrollera hur bokningen har kommit till hotellet, något som är viktigt för att veta vilka försäljningskanaler som står för de största intäkterna och så vidare. Detta görs genom att söka på IATA-priser eller datum/avresa.

I slutet av arbetsdagen kontrolleras att inga rum finns kvar på "allotments", att inga dubbelbokningar finns i systemen samt att man har rätt uppgifter om kunderna i systemen. Systemen måste också vara öppna och stängda på rätt sätt dvs. man att man säljer till rätt pris och rätt mängd rum i varje försäljningskanal.

Vid intervjun med bokningschefen framkom att bokningsförfarandet tar betydligt längre tid för privatgäster än för affärsgäster. Detta beror troligtvis på ovanan att boka hotellrum och att man oftast åker på en nöjesresa. Då är det viktigt att ställa mycket frågor enligt och det är troligen så att man kan öka kundernas nöjdhet genom att t ex fråga saker som de inte känner till att man har en valmöjlighet för. Som exempel kan här nämnas valet mellan badkar och dusch, rökfritt samt extrasäng. Ett undantag för tidsåtgången vid bokning är COOP-gäster det vill säga innehavare av COOP:s kundkort som samlat ihop poäng och därmed kan utnyttja dessa för att köpa hotellnätter på hotellet. Dessa går direkt in i systemet och kan därmed bokas in mycket snabbt. För affärsgäster gäller ofta det motsatta förhållandet. Dessa vill att bokningen ska gå snabbt och effektivt och vill ha så lite frågor som möjligt. Det finns dessutom bonuskort kopplade till systemen så man ser vilken typ av rum och övriga önskemål kunden brukar ha, vilket minimerar

tidsåtgången. Fokus på snabbhet gäller både om affärsgästen själv ringer och om en agent eller företaget självt ringer upp. Snabbheten är alltså här enligt bokningschefen det mest avgörande kundvärdet. Då man har ungefär 60 % affärsgäster och 40 % privatgäster och privatgästerna tar dubbla tiden att boka in eller mer skulle man kunna göra en beräkning för att se hur stor del av den tillgängliga bokningstiden som utnyttjas av de respektive kundsegmenten. Detta skulle dock innebära att vi skulle fokusera på ett av de inre lagren på löken, något som inte ligger inom ramen för de undersökningar vi avser att utföra i denna uppsats.

Personalkostnaderna för bokningen uppgår till 1 681 000 kr på årsbasis.

Receptionen

Receptionen hanterar in- och utcheckning av gäster, arbetar med fakturering och administration, tar emot inkommande telefonsamtal och en del bokningar samt hjälper kunder på olika sätt.

Den service man kan erbjuda i receptionen innefattar för att bara ta ett axplock: bokning av taxibilar, bokning av bord på restauranger, ordning av gästlistor för uteställen, turistservice osv.

Bemanningen i receptionen är 3 personer per pass på vardagar mellan 7.00 och 23.00 vilket innebär att det sammanlagt är 6 personer som arbetar under denna tid. Mellan 23.00 och 07.00 är det 2 personer i receptionen. På helgerna har man lägre beläggning och därför har man 2,5 personer per pass och samma bemanning som på vardagarna under natten. En person som arbetar heltid på dagtid jobbar 173 timmar per månad och en heltid natt motsvarar 152 timmar per månad. Av denna personal är 3 stycken managers of duty och ansvarar för driften i receptionen tillsammans med receptionschefen, 2 är receptionister, 2 delar på en tjänst som vaktmästare/teknisk assistans (guest service) samt en halvtidsreceptionist.

Personalkostnaderna för receptionen är 3 970 000 kr per år.

Restaurangen

Restaurangen handhar matlagning och servering av mat och dryck vid lunch och middag samt dryck i baren. Man administrerar även frukosten genom att göra inköp och bemanna, men kostnaden för frukost förs sedan över till hotelldelen baserat på antalet gäster. Room service ingår också i restaurangen. Intäkterna för room service är försumbara, ofta så lite som 2000 kr i månaden men tjänsten är ett måste för att hotellet ska få vara fyrstjärnigt. Kostnaden för room service är inte specificerad i hotellets redovisning och man har ingen uppfattning om hur stor kostnaden är. Restaurangavdelningen har även en välbesökt after work med en uppskattad buffé.

En arbetsdag ser ut ungefär som följer för restaurangchefen. Måndagar, onsdagar och fredagar handhar han beställningar av sprit via Internet. Han får en beställningslista färdigfylld med de kvantiteter han brukar beställa och han ändrar där han anser det behövas. Köksmästaren sköter beställningar av mat och det sker dagligen genom att fiskhandlaren ringer, grönsakshandlaren skickar dagens priser på grönsaker och så vidare. Man har sedan i mars en ny grönsaksleverantör som hela tiden ser till att man kan hitta de bästa varorna till lägsta möjliga pris. Under lunchen är restaurangchefen med själv och serverar i restaurangen. Efter lunch jobbar han med administrativa uppgifter, har ibland möten med leverantörer, skriver menyer för hemsidan, träffar ledningsgruppen osv.

Vad gäller gästernas behov i restaurangen skiljer de sig åt ganska markant enligt restaurangchefen. Affärsgästerna vill att det ska gå fort och vara enkelt och okomplicerat att få något gott att äta. Man vill också ha tillgång till ett dagens-rättalternativ på kvällen. För privatgästen är det andra värden som styr. Här är det betydligt viktigare att maten är en upplevelse och en riktig njutning, då man ofta bor på hotell som en del av en semester eller annan rekreativ vistelse. Man vill också som privatgäst vara säker på att få mat på afterworken.

Intäkterna i restaurangen bedöms av restaurangchefen komma till hälften från privatgäster och till hälften från affärgäster under lunchen och till 20 % från privatgäster och 80 % från affärgäster under kvällen under vardagar.

Vi gör antagandet att den försäljning som genereras under fredag, lördag och söndag utgörs av privatgäster helt och hållet, vad gäller övriga dagar görs en uppdelning i enlighet med dagsomsättningen som är: Måndag: ca 20 000 kr, tisdag - torsdag ca 30 000 kr, fredag – lördag ca 50 000 kr.

Man säljer i snitt ungefär 50-70 vanliga och 70 affärsluncher och snittnotan på en lunch är 100 kr. Då en del av dessa utgörs av kunder som inte bor på hotellet antar vi antalet sålda luncher till 120 stycken per dag.

Utifrån ovanstående vet vi vilka andelar av omsättningen i restaurangen under de olika veckodagarna som utgörs av luncher respektive övriga måltider samt vilken andel segmenten har i denna omsättning under lunch respektive kväll. Med hjälp av dessa siffror kan vi fastställa intäkterna per segment.

Kostnaderna för restaurangens lön är 4 300 000 kr och för råvara 2 604 000 kr vilket tillsammans blir 6 904 000 kr.

Städavdelningen

Denna funktion är utlagd på entreprenad och kostar 72 kronor per rum samt extra för städning av allmänna utrymmen och tvätt. Totalt uppgår kostnaderna till 7,6 miljoner kr per år.

4.2.2 Kostnadsklassificering

Kostnadsklassificering avser indelningen av de olika avdelningarnas direkt hänförliga kostnader och personaltid i värdeadderande, stödjande och spill.

Administration, försäljning och teknik

Arbetsbelastningen varierar över tiden men kontrollern uppskattar tiden hon lägger ner på koncernrelaterat arbete till ungefär 15 % den totala arbetstiden varje år. Detta är rent spill sett ur hotellets perspektiv. Controllerns övriga 85 % av arbetstiden bedöms som stödjande. De aktiviteter som utförs av en annan tjej på avdelningen, som har en halvtidsanställning inom ekonomi och administration, bedöms av kontrollern som 100 % stödjande. Enligt kontrollern förekommer inga direkta kvalitetskostnader för hotellet då personalen är trimmad och verksamheten är uppbyggd på ett effektivt sätt. Systemen fungerar i stort sett hela tiden och inga väntetider förekommer vid pappersarbete.

Hotelldirektörens arbetsuppgifter bedöms som 50 % spill och 50 % stöd.

Försäljningsavdelningen viger ungefär 30 % av sin tillgängliga tid till att knyta centrala avtal som gäller för alla kedjans hotell i Sverige, Norge och Danmark, vilket är spill ur hotellets synpunkt.

Den tekniske chefens arbetsuppgifter bedöms som 50 % stödjande och 50 % spill utifrån kundens perspektiv. Underhållspersonens arbetsuppgifter bedöms som 100 % stödjande.

Bokningsavdelningen

Personalen i bokningen har genom intervjuer beräknats vara 50 % stödjande och 50 % värdeadderande. Revenue managern bedöms som 100 % stödjande då hans arbetsuppgifter endast i undantagsfall skapar värde för kunden.

Bokningsavdelningen går relativt ofta igenom receptionens arbete och hittar ibland felaktigheter som att t ex fakturor har skickats till fel adressat. Enligt controllern uppgår denna form av spill till cirka 1 % av fakturorna vilket kan uppskattas till runt 20 fakturor i veckan. Denna kostnad anses dock vara försumbar.

Annat spill är t ex missförstånd vid kommunikation mellan bokning, reception och housekeeping. Det är dock en fördel att man är en liten, slimmad organisation, bland annat nämner revenue managern att man upptäckte felaktiga renhållningsfakturor av den anledning att man har en sån bra uppfattning om sina kostnader.

På bokningsavdelningen har man en tung statistikuppgift till huvudkontoret varje kvartal. Den går ut på att man får en lista på 2000 företag där man ska markera vilka av dessa som haft personal boende på hotellet under en angiven tidsperiod. Istället för att man bara skickar in information angående de kanske 200 företag man haft som kunder måste allt detta prickas av för hand och volymen varje företag genererat beräknas. Detta anser revenue managern vara oerhört tidskrävande och rent spill ur det egna hotellets perspektiv. Han beräknar tidsåtgången till 8 timmar per kvartal.

Annat som kan vara problematiskt är när någon skickar ett mail till alldeles för många personer, det är ju så lätt att skicka ut ett mail till en hel adresslista att man kanske inte tänker på om det är relevant för alla de personer som finns med i listan. Oftast blir det ett slags dominoeffekt när de i receptionen tror att man skickat fel och ser att mailet egentligen skall till bokningen. Då vidarebefordrar alla till bokningen som får en enorm massa mail angående samma sak. Dels tar det en massa tid i anspråk för att man måste läsa mail som inte är relevanta och dels måste bokningen lägga en massa onödig tid på att läsa samma information om och om igen.

Reception

Klassificeringen av receptionens kostnader gjordes i samråd med receptionschefen på hotellet.

Vardagspass, dag

- 7-9 Utcheckning av nattens gäster vilket av receptionschefen bedöms som värdeadderande tid.
- 9-11 Här jobbar man med administration, fakturering, kollar avreselistor och tittar på om t ex gästen lämnat hotellet utan att checka ut samt förbereder sig för dagens ankomster. Man kollar också så kallade trace-listor som behandlar särskilda önskemål om rummen t ex att en extrasäng ska flyttas in i ett rum, och vidarebefordrar detta till städavdelningen. Tiden klassificeras som stödjande.
- 11-13 Mellan dessa tider går man och äter en och en i en halvtimme, den som är kvar kan inte göra mycket mer än att passa receptionen. Vi bortser från lunchtiden då detta inte är en kostnad för företaget.
- 13-15 fortsätter arbetet med ankomstlistan, man kollar Vip-gäster osv. Detta bedöms som en stödjande aktivitet.
- 15-16 Överlämning vilket betraktas som en stödjande aktivitet.

- 16-20 Incheckning av gäster, vilket bedöms som värdeadderande tid.
- 20-23 har man en lugn period där man mest ger turistinformation och allmän service till gäster som kommer till receptionen. Av dessa 3 timmar bedöms 50 % vara spill, resten stöd.

Helgerna ser ungefär likadana ut med den skillnaden att alla tidsangivelser förskjuts några timmar framåt. Vi antar därför samma andel värdeadderande, nödvändig och spillrelaterad tid.

Vardagspass, natt

- 23-01 Överlämning samt incheckning av de sista gästerna
- 01-05 Vänta tills baren stänger sin kassa och sedan göra datakörningar i systemet. Rondering 3 ggr per natt. Vid ronderingen kontrolleras att ytterdörrar och fönster är låsta samt att det är lugnt på våningarna.
- 05-07 Skriva ut dagens listor, tända belysningen i lokalerna, lugn period

När det gäller nattpasset är ett viktigt kundvärde säkerhet, något som inte är lika uppenbart på dagen då det är mycket folk i rörelse på hotellet. Av säkerhetsskäl är man två personer på natten. Tidigare skötte ett vaktbolag säkerheten på hotellet med ronder nattetid, men man insåg att det var billigare att själva sköta denna aktivitet. Enligt receptionschefen är kunderna villiga att betala för säkerhet och det torde därför räknas som en värdeadderande kostnad att ha personer i receptionen nattetid. Hela den tid man befinner sig i receptionen kan dock möjligen inte klassificeras som värdeadderande då det är osäkert hur mycket kunden är villig att betala för detta. Nattpersonalen utför dock en del uppgifter som kan klassificeras som nödvändig för företaget med datakörningar, förberedelse av ankomstlistor och dylikt.

Tiden bedöms som	Rondering	2,5 timme värdeadderande
	Säkerhet på plats	2,5 timme värdeadderande
	Nattkörningar	2 timmar nödvändig
	Spill	1 timme

Vi är ju intresserade av de kostnader som orsakas hotellet av de olika kundsegmenten. Majoriteten av dessa kostnader finns inte uppdelade på segment i hotellets bokföring och det är därför ett nästintill omöjligt detektivarbete att försöka härleda exakta kostnader till de specifika kundsegmenten. Dock ställdes ändå övergripande frågor om detta för att kunna fastställa om det finns några uppenbara kostnader som orsakas av ett visst segment. Vi vet sedan tidigare att bokningsförfarandet tar dubbla tiden för privatgäster, varför vi även ville se om något segment uppenbart orsakar större kostnader i receptionen. Här får kostnaden i så fall ses som ett slags alternativkostnad, det vill säga personalen skulle under den här tiden ha kunnat utföra något som var mer värdeskapande för det andra kundsegmentet eller andra arbetsuppgifter. Vid intervjun framkom att receptionen lägger betydligt mer tid på förfrågningar från privatgäster. Är man ute på en nöjesresa har man andra krav på information än en affärs-gäst som ofta redan vet när och var han ska äta, har möten inbokade och så vidare.

Enligt receptionschefen ställer affärs-gästerna mer specifika frågor och privatgästerna vet inte riktigt vad de vill. Därmed blir också förfrågningarna mer luddiga, t ex jag vill äta men vet inte var, vad kan man göra för nåt kul i Göteborg eller liknande. I grunden gör man dock i receptionen ingenting extra för något av kundsegmenten utan försöker att behandla alla på samma sätt. Privatgästerna kanske inte är lönsamma i en tidsstudie av receptionen men de lägger mer pengar på parkering, något som är en ganska stor inkomstkälla för hotellet.

Receptionschefen ser sin egen tid som värdeadderande med ungefär 1 timme per dag, som är den genomsnittliga tid han står i receptionen. I hans jobb ingår att personalen ska må bra och då gör man också sitt jobb bäst.

Det mest uppenbara spillet förekommer vid kontroll av olika listor. Han menar att man dubbelkollar varandras listor i ganska stor omfattning, t ex att bokningen dubbelkollar de listor som receptionen använder. Det ekonomiska värdet av detta spill är dock svårt att beräkna.

Vid receptionschefens intervju kom vi in på en diskussion rörande bra service och vad kunderna är villiga att betala för bra service. Det ska dock poängteras att detta innefattar den företagsinterna uppfattningen om vad service är för något, och den behöver inte nödvändigtvis sammanfalla med kundens definition. Här framkom att det i receptionens service viktigaste kundvärdet är snabbhet, och detta gäller framförallt för affärgästerna, även om privatgäster också uppskattar snabbhet. Privatgäster lägger dock troligtvis in även andra aspekter i begreppet ”service i reception” då man har mer krävande förfrågningar och krav på en mängd olika sorters information.

Det finns ett exempel på ett annat hotell i Göteborg som infört centralbokning där man sköter all bokning automatiserat genom ett datasystem. Men nackdelen med centralbokning kan enligt receptionschefen vara att man tappar den lokala kunskapen om detaljer på hotellet, till exempel vilka rum som kan slås ihop.

Något som kan ses som en form av spill utifrån receptionschefens synvinkel är att bokning och reception inte jobbar parallellt alla dagar, då bokningen inte jobbar helger alls. Därför är inte bemanningen optimal i dagsläget. Receptionen tjänstgör däremot varannan helg, och räcker då inte till för att täcka upp de tjänster som ska besättas per helg. Därför blir man tvungna att ta in extrapersonal regelbundet. Utifrån receptionschefens synsätt skulle det vara mer kostnadseffektivt om bokningspersonalen även arbetade helger.

Restaurang

Vad gäller spill nämner restaurangchefen att frysarna ibland lägger av och man måste slänga allting. Annat spill kan vara att gästen säger ”det här har inte jag ätit”. Restaurangchefen uppskattar att man har springnota på ungefär 1-2 rum i månaden. Kostnaderna för detta är dock minimala.

Klassificeringen av personalens kostnader görs enligt följande: Kökschefens arbetstid utgörs av 15 % administration som är en stödjande uppgift och 85 % aktivt arbete med kunder som bedöms som värdeadderande. Restaurangchefens tidsuppdelning är 25 % stöd och 75 % värde. Assistenten har 10 % stödjande uppgifter och souschefen har 5 %, för dessa båda anses resterande tid vara värdeadderande.

Städ

Inköpta tjänster antas vara värdeadderande då dessa köps in utifrån till ett pris som förmodligen understiger det pris det skulle kosta för hotellet att sköta detta själv. Oavsett hur det ligger till går det inte att se över kostnadsstrukturen för något som inte hotellet har ansvaret för, och därmed inte att se vilka delar av tjänsten som är värdeadderande och vilka som utgörs av spill.

Tabell 4 nedan sammanfattar hotellets kostnadsstruktur och den gjorda kostnadsklassificeringen med avseende på värdeadderande kostnader, stödjande kostnader och spill.

Avdelning	Kostnad		Värdeadderande		Stödjande		Spill	
			total	%	total	%	total	%
Bokning lön	1 681 000	6,0%	840 500	50%	840 500	50%	0	
Reception lön	3 970 000	14,2%	1 786 500	45%	1 389 500	35%	794 000	20%
Restaurang lön	4 300 000	15,3%	4 128 000	96%	172 000	4%	0	
Restaurang råvara	2 604 000	9,3%	2 604 000	100%	0		0	
Städning	5 400 000	19,3%	5 400 000	100%	0		0	
Admin, sälj, teknik	4 248 000	15,2%	0		3 101 040	73%	1 146 960	27%
Frukost -lön	1 769 000	6,3%	1 769 000	100%	0		0	
Frukost -råvara	1 870 000	6,7%	1 870 000	100%	0		0	
Gästartiklar	600 000	2,1%	600 000	100%	0		0	
Inredning rum	1 500 000	5,4%	1 500 000	100%	0		0	
Internet	78 000	0,3%	78 000	100%	0		0	
	28 020 000	100,0%	20 576 000	73%	5 503 040	20%	1 940 960	7%

Tabell 4. Hotelllets kostnadsstruktur

4.2.3 Härledning av kostnader till serviceattribut och segment

Härledningen av hotellets kostnader till de av oss identifierade serviceattributen gjordes i samråd med nyckelpersoner inom hotellet och presenteras i nedanstående uppställning:

Attribut	Kostnad för attribut
Service i reception	Personalkostnad reception
Rummets inredning	Kostnad för inköpt inredning delat på 10 år
Rummets städning	Kostnader för städning av hotellrum
Badrumsartiklar och tillbehör	Kostnader för badrumsartiklar och tillbehör
Kvalitet på frukost	Råvarukostnad och personal för frukost
Kvalitet på mat och dryck	Råvarukostnad och personalkostnad kockar
Service hos mat och dryck	Personalkostnad serveringspersonal
Tillgång till Internet	Kostnaden för Internetanslutningen (rörlig)

Identifieringen av attributens kostnader gjordes i samråd med hotelldirektören.

Strikt sett är det bara de aktiviteter som rör det aktuella kundvärdeattributet som borde tas med i våra beräkningar för att få en så rättvisande kostnadsbild som möjligt. Men då vår insikt om olika aktivitetens del i hotellets övergripande processer i vissa fall varit bristfällig, kan vi inte utesluta att kostnader delvis har belastat fel serviceattribut. Flera av intervjupersonerna påpekar att man får rycka in där det behövs, det vill säga över avdelningsgränserna. Personalkostnaden för frukosten skulle till viss del kunna belasta restaurangens service, frukostpersonalen förbereder även luncher eftersom uppdelningen av arbetsuppgifter inte är vattentät, receptionspersonalen kan då och då utföra barpersonalens uppgifter samt tar över en del av bokningspersonalens arbete under helgerna. Det finns åtskilliga sådana här exempel, där vi gjort bedömningar rörande vilket attribut som ska belastas.

Efter intervjuerna stod det klart att det viktigaste för kundens upplevelse av servicen i receptionen är att in- och utcheckning går snabbt och smidigt. Detta är något som kan antas vara korrelerat med hur stor personalstyrkan i receptionen är, varför personalkostnaden för receptionspersonalen sågs som en lämplig approximering av de totala kostnaderna för att tillhandahålla attributet ”service i receptionen”.

Kostnaden för rummets inredning beräknades av hotelldirektören till 50 000 kr per rum och om man antar en livslängd på säng, kuddar, platta tv-skärmar, soffor, bord och så vidare på i

genomsnitt 10 år ger det en årlig kostnad för inredning på 5000 kr per rum. Kostnaden fördelas per segment utifrån andelen hyrda rum per segment och 65 % av rummen hyrs av affärsresenärer. Den totala kostnaden för inredning per år bedöms till 1 500 000 kr varav 975 000 kr utgörs av affärsresenärer och 525 000 kr är inredningskostnader för privatgäster.

Kostnaden för attributet ”rummets städning” var enkel att fastställa då städningen lagts ut på entreprenad och man har exakta kostnader för denna i hotellets redovisning. Uppdelningen på kundsegmenten görs här i enlighet med andelen uthyrda rum per segment på årsbasis, det vill säga samma fördelningsbas som för rumsinredningen. Den totala kostnaden är 5 400 000 kr per år varav 3 510 000 kr orsakas av affärssegmentet och 1 890 000 kr kan hänföras till privatsegmentet.

Attributet ”badrumsartiklar och tillbehör” innefattar alla gratisartiklar som kan förbrukas av gästen såsom brevpapper, nyckelkortskuvert, notapapper, kaffe och choklad, world-classavgifter, tidningar, underlägg, samt badrumsartiklar. Kostnaden för detta ligger runt 600 000 kronor för år 2006. Kostnaden för ”badrumsartiklar och tillbehör” antas vara en kostnad per gäst varför privatsegmentet, som har en högre genomsnittlig gästfrekvens per rum än affärssegmentet, får bära en högre kostnad. Den totala kostnaden för attributet fördelar sig på affärssegmentet med 265 909 kr och på privatsegmentet med 334 091 kr.

Kostnaden för attributet ”kvalitet på frukost” var relativt enkelt att fastställa om man antar att ordet kvalitet i det här fallet innefattar utseende och smak samt generell kvalitet på de råvaror som används vid tillagningen av frukosten. Dessutom kan man anta att kvaliteten på frukosten är beroende av de personalkostnader som finns, t ex kockar, serveringspersonal och så vidare. Därmed blir den totala kostnaden för detta attribut 3 639 000 kr uppdelat på 1 769 000 kr i lönekostnader och 1 870 000 kr för råvarukostnader. Kostnaden per segment är här andelen gäster i vardera segmentet multiplicerat med råvarukostnad och lönekostnad.

”Kvalitet på mat och dryck” gäller för den mat och dryck som serveras i restaurangen och baren och här approximeras kostnaden för detta attribut till råvarukostnaden med tillägg för personalkostnaden för kökspersonalen. Detta bygger på resonemanget att kvaliteten på mat och dryck också till stor del hänger ihop med personalens förmåga att laga snabba, välsmakande maträtter som är läckert upplagda eller blanda drinkarna på rätt sätt och så vidare. Vad gäller uppdelningen av detta attributs intäkter och kostnader per segment har vi en god uppfattning om intäkterna och de delas upp i enlighet med resonemanget i 4.2.1. Kostnaderna per segment kan erhållas utifrån råvarukostnaden som är ca 31 % i genomsnitt. Eftersom restaurangens personal till hälften utgörs av kökspersonal och till hälften av serveringspersonal har vi antagit att 50 % av lönekostnaden kan hänföras till kvalitetsattributet, alltså 2 150 000 kr. Vid fördelningen av kostnader till respektive segment har vi utgått ifrån affärssegmentets andel av omsättningen vid luncher, vardagskvällar och helger. Sammantaget utgör då affärssegmentet 40 % av intäkterna och får då bära en motsvarande del av kostnaderna. Den värdeadderande kostnaden är 1 863 568 för affärssegmentet och 2 795 352 kr för privatsegmentet.

Attributet ”service hos mat och dryck” antogs vara den kostnad man har för serveringspersonalen. Hälften av restaurangens personal utgörs av serveringspersonal och kostnaden blir hälften av lönekostnaden, 2 150 000 kr. Vid kostnadsfördelning har vi använt samma grund som attributet kvalitet för mat och dryck, baserat på andel av restaurangens omsättning, 40 % för affärs- och 60 % för privatsegmentet. Fördelningen blir då 825 600 kr för affärssegmentet respektive 1 238 400 kr för privatsegmentet.

Kostnaden för ”tillgång till Internet” är den månatliga kostnaden på 6500 kr man har för detta. Bedömningen är att denna kostnad kan delas upp på kundsegmenten i enlighet med andel

gästnätter, det vill säga 65 % av kostnaden hänförs till affärssegmentet och 35 % belastar privatsegmentet.

Tabell 5 visar hur företagets kostnader fördelas på respektive attribut, samt de andelar för stödjande aktiviteter och spill som belastar attributen. De kostnader som inte fördelats på något attribut är bokningens och administrationen. Då företaget inte har någon motsvarande redovisning idag gjordes bedömningen att en godtycklig fördelning på attributen skulle vara missvisande.

	Värde	Värde %	Stöd	Stöd%	Spill	Spill %	Total	Totalkost %
Service i reception	1786500	45%	1389500	35%	794000	20%	3 970 000	18%
Rummets inredning	1500000	100%	0		0		1 500 000	7%
Rummets städning	5400000	100%	0		0		5 400 000	24%
Badrumsartiklar	600000	100%	0		0		600 000	3%
Kvalitet på frukost	3639000	100%	0		0		3 639 000	16%
Kvalitet på mat och dryck	4754000	98%	95080	2%	0		4 754 000	22%
Service på mat och dryck	2150000	96%	96000	4%	0		2 150 000	10%
Tillgång till Internet	78000	100%	0		0		78 000	0%
Total	19726420	1570580	1389500		794000		22 091 000	100%
	89%		7%		4%		100%	

Tabell 5. Kostnadsklassificering per attribut

Tabell 6 ger inblick i hur stora kostnaderna för respektive kundsegment är samt en sammanfattande bild av de beräkningsgrunder som använts för att komma fram till fördelningen av attributskostnaderna på segmenten.

Attribut	Total kostnad	Affär	Privat	Beräkningsgrund
Service i reception	3 970 000	1 759 432	2 210 568	% gäster
Rummets inredning	1 500 000	975 000	525 000	% rum
Rummets städning	5 400 000	3 510 000	1 890 000	% rum
Badrumsartiklar och tillbehör	600 000	265 909	334 091	% gäster
Kvalitet på frukost	3 639 000	1 612 739	2 026 261	% gäster
Kvalitet på mat och dryck	4 754 000	1 863 568	2 795 352	% av oms i rest
Service på mat och dryck	2 150 000	825 600	1 238 400	% av oms i rest
Tillgång till Internet	78 000	50 700	27 300	% rum
Total	22 091 000	10 935 380	11 155 620	

Tabell 6. Total kostnad för attributen per segment

5. Tillämpning av VCM-modellen

Analysen av våra resultat baseras på de definitioner och antaganden som presenterats i tidigare avsnitt, samt på det empiriska materialet. Målet med vår studie var att undersöka huruvida Value Creation Model kan appliceras på hotellbranschen och specifikt hur denna modell kan användas på hotellet för att utvärdera om företagets nuvarande kostnadsstruktur på ett optimalt sätt stödjer de serviceattribut som det är relativt sett mest lönsamt att fokusera på för att öka intäkterna.

De slutsatser som dras i analysen av empirin kan som nämnts tidigare inte automatiskt appliceras på ett annat hotell, då våra resultat endast kan ge indikationer kopplade till hotellets kundbas vid tidpunkten för studiens genomförande. För diskussion av antaganden och eventuella felkällor för det insamlade materialet hänvisas läsaren till metodavsnittet samt kapitel 4.

Analysen har delats in i fem avsnitt. Det första avsnittet berör kundsegmentens vinstpotential i nuläget och här åskådliggörs hur kostnader kan kategoriseras efter spill som ska elimineras och stödaktiviteter som bör effektiviseras. Det handlar om att utvärdera de två gästsegmentens vinstpotential och se vilket segment som är mest attraktivt ifråga om potentiella vinster. Det andra avsnittet belyser kundsegmentens och företagets nyckelpersoners relativa värdering av de olika serviceattributen och vad detta säger om lämpligheten av företagets nuvarande kostnadsstruktur. Detta syftar till att ge en bild av företagets nuvarande kostnader och hur pass väl de proportioner kapital man lägger per serviceattribut stämmer med vad kunderna värderar i dagsläget. I det tredje avsnittet diskuteras hur man som företag kan förbättra de framtida intäkterna genom att förändra värdestrategin i enlighet med vad kunderna värdesätter mest. Avsnitt fyra handlar om de kostnader som egentligen ligger utanför ramen för vår undersökning men som ändå diskuteras översiktligt. Detta då en alternativ tolkning av vilka kostnader som ska härledas till serviceattribut och en uppdelning i delvis andra serviceattribut kan förändra de slutsatser som dras. Avsnitt fem beskriver den de anpassningar av VCM-modellen som varit nödvändiga för att den skulle vara applicerbar i hotellbranschen.

5.1 Utvärdering av kundsegmentens vinstpotential

Vid utvärderingen av kundsegmentens vinstpotential bedömdes de intäkter och kostnader som är relaterade till de båda segmenten. Efter analysen av vinstpotentialen har företaget svaret på frågan ”vilka segment ska vi inrikta oss på att tillgodose”. Om detta beaktas tillsammans med analysen av intäktsmultiplikatorerna i avsnitt 5.3 kan företaget se vilka förändringar av aktiviteterna som behövs för att anpassa sig till den nya strategin. Den möjliga vinstpotentialen åskådliggörs i tabell 7. Orsaken till att vinsten inte är lika stor som vinstpotentialen i dagsläget är att man har kostnader för stödjande aktiviteter och spill. Ju mer dessa icke värdeadderande aktiviteter kan reduceras desto högre blir den slutgiltiga vinsten för hotellet. I posterna i tabell 7 har vi bortsett från en stor kostnadspost, totalt 55 074 000kr. I denna post ingår bland annat hyror och avgifter som hotellet erlägger till hotellkedjan centralt, kostnader som elavgifter, avskrivningar på investeringar samt de personalkostnader som vi i 4.2.3 inte härlett till något attribut. Företagets totala utrymme för samtliga typer av aktivitetskostnader blir då 22 091 000 kr, av dessa anses 19 726 420 kr vara värdeadderande, 1 570 580 kr vara stödjande och 794 000 kr spill.

Dessa avdelningar har en potentiellt stor påverkan på vinstpotentialen men som nämnts kan en del av dessa kostnader inte påverkas, t ex gäller detta hyreskostnaden. Vad gäller de kostnader som kan påverkas men som inte direkt har kunnat härledas till ett specifikt serviceattribut diskuteras de viktigaste av dessa vidare i 5.4. Detta för att vi vill åskådliggöra hur en alternativ

tolkning av vilka kostnader som ska härledas till attributen skulle kunna påverka tolkningen av våra resultat.

De två kundsegmenten ger upphov till olika kostnader. Valet av beräkningsgrund vid hänförandet av kostnader till de olika attributen har naturligt en stor påverkan på uppdelningen av kostnaderna. Dessa val har diskuterats i empirin. Om man tittar på kostnaden relaterat till de intäkter som erhålls för de olika segmenten står affärgästerna för 65 % av övernattningarna, 70 % av intäkterna och ungefär 50 % av kostnaderna. Vad gäller kostnaderna för de olika segmenten har man i hotellet ingen uppföljning av dessa varför vi på egen hand med hjälp av insamlad information från hotellet härlett attributskostnader och kostnader per avdelning till respektive kundsegment, se tabell 6.

	Intäkt i SEK	Affärsresenär	Privatresenär	beräkning
Intäkt rum	64 125 000	45 093 750	19 031 250	% rum
Intäkt frukost	2 640 000	1 584 000	1 056 000	% gäster
Intäkt restaurang	8 400 000	3 360 000	5 040 000	% av oms i restaurangen
Intäkt övrigt	2 000 000	1 200 000	800 000	% gäster
Total intäkt:	77 165 000	51 237 750	25 927 250	
Avgår poster som ej tagits hänsyn till	-55 074 000	-35 798 100	-19 275 900	% rum
Totalt kvar till aktivitetskostnader	22 091 000	15 439 650	6 651 350	
Kostnad för värdeadderande aktiviteter	-19 726 420	-9 895 260	-9 831 160	Fördelning från tabell 6
Vinstpotential	2 364 580	5 544 390	-3 179 810	
Kostnad för stödjande aktiviteter	-1 570 580	-787 842	-782 738	
Kostnad för spill	-794 000	-398 290	-395 710	

Tabell 7. Gästsegmentens vinstpotential

Vid beräkningen av intäkter per segment användes de beräkningsgrunder som visas i tabell 7. Intäkten från affärssegmentet blir enligt denna fördelning 51 237 750 kr, och för privatsegmentet 25 927 250kr. Dessa belastas sedan med kostnaderna för de kostnadsposter vi inte undersökt, utifrån andel rum som respektive segment står för. De värdeadderande, stödjande och spillrelaterade kostnaderna per segment har räknats fram från samma beräkningsgrund som redovisats i tabell 6, enligt de totala kostnaderna per segment.

Sammanställningen av vinstpotentialen i tabell 7 visar att affärssegmentet framstår som mest lönsamt vid nuvarande kostnadsfördelning. Vinstpotentialen för detta segment är 5,5 miljoner och ter sig mycket gynnsam. Trots att intäkterna från affärssegmentet är dubbelt så höga som från privatsegmentet, är kostnaden för de värdeadderande aktiviteterna i stort sett lika för de båda segmenten. En förenklad slutsats utifrån tabell 7 skulle vara att privatsegmentet är helt olönsamt och att detta endast skapar en förlust på drygt tre miljoner. I verkligheten är det dock så att intäkten på nästan 26 miljoner från privatresenärerna bidrar till att täcka de kostnader på 55 miljoner som redovisas i tabellen ovan. Detta är till stor del kapacitetsbundna kostnader som till exempel hyror och stödtjänster såsom bokning och administration. Vid intäktsbortfall från privatgästerna skulle ovanstående kostnader på 19,2 miljoner till stor del belasta affärssegmentet och göra även detta olönsamt. I alla typer av verksamheter ses outnyttjad kapacitet som spill – att erhålla intäkter som täcker kostnaderna under perioder med låg beläggning ses ofta som positivt. I hotellbranschen med sin givna kapacitet gäller det naturligtvis i hög grad. Våra intervjuer visade att privatgästerna övervägande utnyttjar lågprisdagar som helger och semestrar, då rummen ändå inte beläggs av de mer lönsamma affärgästerna. Med en värdestrategi där de särkostnader privatsegmentet ger upphov till minimeras samtidigt som intäkten maximeras bidrar segmentet till hotellets totala lönsamhet genom att den outnyttjade kapaciteten minskar. VCM-modellen är vid

denna strategi ett lämpligt verktyg eftersom man inte får minska de värdeadderande kostnaderna utan fokusera på att reducera aktivitetskostnader som stöd och spill. Affärssegmentets högre lönsamhet gör att det är dessa behov företaget ska ta störst hänsyn till vid utvecklandet av nuvarande och kommande erbjudanden. En indikation på vilka attribut som värderas högst av gästerna finns i tabell 2 där receptionen, rummet och frukosten får hög värdering, återstår sedan att definiera just vilka delar av dessa attribut som affärgästen uppskattar mest.

5.2 Serviceattributens relativa betydelse och kostnader

Det visade sig i den empiriska undersökningen att de två kundsegmenten delvis har olika uppfattningar rörande vilka serviceattribut som är viktigast. På det stora hela är dock skillnaderna i uppfattad relevans minimala för de flesta attributen. Service i reception, rummets inredning, rummets städning och kvalitet på frukost har likartade viktningar medan badrumsartiklar och tillbehör samt kvalitet på mat och dryck bara ligger en procentenhet ifrån varandra.

Attribut	Värdering av attribut		Värdering av attribut		% av kostnad
	Affärsresenär	Affär, ledn	Privatresenär	Privat, ledn	
Service i reception	14%	14%	14%	14%	18%
Rummets inredning	13%	11%	13%	16%	7%
Rummets städning	14%	15%	14%	15%	24%
Badrumsartiklar	11%	9%	12%	14%	3%
Kvalitet på frukost	14%	14%	14%	17%	16%
Kvalitet på mat och dryck	12%	12%	13%	12%	22%
Service på mat och dryck	11%	12%	13%	10%	10%
Tillgång till Internet	11%	12%	8%	3%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%

Tabell 8. Gästernas värdering av attribut jämfört med ledningens, samt hotellets kostnadsfördelning

De två attribut där vi uppmätte de största skillnaderna mellan segmenten var service på mat och dryck samt tillgång till Internet. Det är inte svårt att peka på förklaringar till detta med bakgrund i vårt tidigare förda resonemang. Både vad gäller ”kvalitet på mat och dryck” och som sagt i ännu högre grad för ”service på mat och dryck” ansågs dessa viktigare av privatgästerna än av affärgästerna. Detta kan mycket väl förklaras av det faktum att man som privatgäst är fokuserad på upplevelsen när man väl väljer att bo på hotell. Man skulle kunna tänka sig att de flesta privatgäster väljer att äta ute på restaurang men när man väl väljer hotellrestaurangen lägger man stor vikt vid service och kvalitet på mat och dryck. Internet skulle kunna anses viktigare för en affärgäst än för en privatgäst då den förstnämnde är på hotellet för att arbeta.

Vad gäller implikationer för hotellets kostnadsstruktur måste dessa relativa viktningar jämföras med nyckelpersonernas värdering av attributen. Vad gäller service i reception har nyckelpersonerna antagit samma vikt för detta attribut för såväl privatgäster som affärgäster, och i båda fallen överensstämmer vikterna med vad gästerna svarat själva. Det visade sig att nyckelpersonernas bedömning av rummets inredning undervärderades med 2 procentenheter för affärssegmentet och övervärderades med hela 3 procentenheter för privatsegmentet. Betydelsen av ”rummets städning” övervärderades med en procentenhet för båda segmenten. Attributet ”badrumsartiklar och tillbehör” undervärderades med 2 procentenheter för affärgäster och övervärderades med 2 procentenheter för privatgästerna.

För ”kvalitet på frukost” låg nyckelpersonerna på samma viktning som affärsgästerna medan man kraftigt övervärderade betydelsen för privatgästerna. Under ”kvalitet på mat och dryck” låg man mycket nära kundsegmentens viktning medan detsamma inte kan sägas för ”service för mat och dryck” för privatgäster. Här undervärderades dessa gästers viktning med 3 procentenheter. Den i särklass största skillnaden mellan nyckelpersonernas viktning och gästernas viktning återfanns i attributet ”tillgång till Internet” för privatgäster där gästerna själva givit 8 % men nyckelpersonerna endast givit attributet en vikt på 3 %.

Dessa resultat tyder på att nyckelpersonernas bild av vad kunderna värdesätter mest inte helt överensstämmer med vad kunderna själva angivit att de värdesätter. Om nyckelpersonerna tror att ett visst attribut är viktigare än det i själva verket är prioriterar man troligen de aktiviteter som är relaterade till detta attribut för att göra kunden ännu nöjdare. Samtidigt spenderar man mindre pengar på det som verkligen skulle ha tillfredsställt kunden. Detta är inte önskvärt ur effektivitetssynpunkt.

Men det räcker inte med att titta på vad nyckelpersonerna sagt och jämföra det med vad kunderna svarat. Det viktiga är ju trots allt vad man gör i företaget. Dock är även ledningens nuvarande bedömning av vad som är viktigt för kunden av stor betydelse, då detta kommer att ligga till grund för framtida beslut rörande resursfördelningen till olika serviceattribut.

Men vill man se vad i företaget man i nuläget lägger pengar på tittar man på attributens andelar av de totala kostnaderna i företaget. Man kan ju anse något vara viktigt men ändå inte lägga några pengar på det och vice versa. Dessutom måste man bestämma om de pengar som spenderas på ett visst attribut verkligen är värdeadderande eller inte. Man kan ju spendera hur mycket pengar som helst på ett serviceattribut som i praktiken inte genererar några högre intäkter. Detta av den enkla anledningen att de aktiviteter man satsar på inte är värdeadderande. I vår undersökning var det som nämnts tidigare inte möjligt att undersöka alla enskilda processer så detaljerat att värdeadderande kostnader och spill kunde kvantifieras exakt. Därför utgick vi ifrån intervjurespondenternas indelning.

Om man jämför kundsegmentens relativa värdering av hotellets serviceattribut med tabell 7 kan man få en översiktlig bild av hur pass väl företagets interna kostnadsstruktur överensstämmer med kundernas syn på vad som är viktigast. Härmed fås indikationer om huruvida man enligt VCM-modellen lägger en korrekt andel av sina kostnader på attributen.

Det framkommer att man lägger för mycket pengar på attributet ”service i reception” med en andel av de värdeadderande kostnaderna på 18 % jämfört med kundsegmentens andelar på 14 % vardera. Utifrån samma synsätt skulle man kunna lägga en högre andel av hotellets kostnader på rumsinredning. Attributet ”Rummets städning” kostar utifrån detta resonemang alldeles för mycket pengar. Detta utgör hela 24 % av hotellets totala aktivitetskostnader men det har bara en vikt på 14 % hos kunderna. Badrumsartiklarna har bara en andel på 3 % av de totala kostnaderna men de värderas till mellan 11-12 % hos de båda kundsegmenten. Detta kan tolkas som att det finns utrymme att öka resursinsatsen i detta attribut.

Man överspenderar rejält på kvalitet för mat och dryck utifrån denna första anblick. Attributet ”tillgång till Internet” har en försumbar kostnad och därmed blir andelen av totala kostnader mycket låg. Strikt sett lägger man även enligt VCM-modellen för lite pengar här – och man skulle kunna öka kundvärdet genom att spendera mer pengar på attributet. Implikationerna för resurstilldelningen till attributet diskuteras dock mera nyanserat i multiplikatoranalysen i 5.3.

En viktig synpunkt på ovanstående resonemang där totala kostnader per attribut jämförts med kundernas viktning per attribut är att man även måste beakta stödjande kostnader och spill i

analysen. För attributet ”rummets städning”, där det framgick att man överspenderar utifrån ett totalkostnadsperspektiv är det viktigt att man skär ner på de kostnader som kan relateras till spill och stödjande aktiviteter medan de värdeadderande aktiviteterna måste bevaras. Annars riskerar gästnöjdheten att urholkas på sikt.

Som framgår av multiplikatoranalysen i 5.3 bör dock alla kostnader kopplas till den aktuella gästnöjdheten för respektive attribut för att man ska kunna dra korrekta slutsatser rörande var företaget bör öka eller minska sina resursinsatser.

5.3 Multiplikatoranalys

	Värdering av attribut		Intäkter, tkr		Värdeadd. Kostnad		Intäktsmultiplikator		Gästnöjdhet	
	Affärs 60%	Privat 40%	Affär	Privat	Affär	Privat	A	P	Affär	Privat
Service i reception	14%	14%	7 044 545	3 639 272	791 744	994 756	8,9	3,7	4,6	4,6
Rummets inredning	13%	13%	6 582 474	3 296 452	975 000	525 000	6,8	6,3	4,3	4,2
Rummets städning	14%	14%	7 358 786	3 676 416	3 510 000	1 890 000	2,1	1,9	4,6	4,5
Badrumsartiklar mm.	11%	12%	5 806 163	3 140 506	265 909	334 091	21,8	9,4	3,9	4,1
Kvalitet på frukost	14%	14%	7 190 201	3 681 223	1 612 739	2 026 261	4,5	1,8	4,2	4,5
Kvalitet på mat och dryck	12%	13%	5 955 250	3 266 386	1 863 568	2 795 352	3,2	1,2	4,2	4,4
Service på mat och dryck	11%	13%	5 864 566	3 240 997	825 600	1 238 400	7,1	2,6	4,1	4,4
Tillgång till Internet	11%	8%	5 435 766	1 985 997	50 700	27 300	107,2	72,7	3,7	3,4
	100%	100%	51 237 750	25 927 250	9 895 260	9 831 160	20,2	12,5	<i>medel</i>	
							6,9	3,1	<i>median</i>	

Tabell 9. Intäktsmultiplikatorer

Multiplikatoranalys genomförs för att erhålla en rättvisande bild av vilka serviceattribut och vilket kundsegment som kan generera störst intäkter vid en satsning på dessa. De värdeadderande kostnaderna symboliserar något som kunden är villig att betala för, varför detta är de enda relevanta kostnaderna i denna analys. Kostnadsökningar av annan karaktär än de värdeadderande ger inga positiva effekter på intäkterna.

Ett problem med att identifiera spill vid vår undersökning är att man betonar att det måste finnas personal som inte har fullt upp att göra hela tiden, eftersom kunden inte ska behöva vänta. Det gäller till exempel i bokning, reception och restaurang. En kund som får vänta upplever sig inte få god service, och det blir svårare att få nöjda och lojala kunder. En viss väntetid som skulle kunna karaktäriseras som spill eller värdeadderande tid beroende på hur man ser på det, byggs in i processerna. Detta belyser en genomgående problematik i kostnadsklassificeringen, nämligen att de definitioner vi använt oss av och de tolkningar intervjupersonerna gör av dessa, har mycket stor påverkan på de slutgiltiga resultaten.

Intäktsmultiplikatorerna som beräknats i tabell 9 varierar som synes beroende på vilka segment och attribut man tittar på. Den beräknas som nämnts genom att dividera de intäkter som kan härledas till ett kundsegments attribut med de kunddefinierade värdeadderande kostnaderna för detta segments serviceattribut. En utvärdering av multiplikatorerna kan ge en hel del intressanta insikter om effektiviteten i hotellets värdestrategi. Ett sätt att undersöka huruvida ett segmentsattribut är värt att satsa resurser på eller inte är att beräkna den genomsnittliga värdemultiplikatorn för segmentet och se hur multiplikatorn förhåller sig till detta medelvärde. Vid framräkning av segmentens sammantagna medelvärde erhöles ett medelvärde på 16,6. Det bör dock påpekas att en möjlig felkälla som kan förhöja dessa medelvärden något mer än vad som är motiverat är attributet ”tillgång till Internet”. Man har låga kostnader för detta samtidigt

som intäkterna är höga relativt dessa. Därmed blir också multiplikatorn mycket hög. För att möjliggöra en rättvisare jämförelse valde vi att se på medianvärdet av attributen, då intäktsmultiplikatorn för attributet ”tillgång till Internet” var avvikande högt. Medianvärdet för attributen för båda segmenten var 5,4.

Som diskuterats i tidigare avsnitt måste man också koppla resultaten till kundnöjdheten för attributet. Detta kan säga en del om potentialen att satsa mera resurser på ett serviceattribut. Om kunderna redan är nöjda med ett attribut som har en hög multiplikator innebär det att man som företag är effektivt på att tillfredsställa behov relaterade till attributet. Detta skulle kunna innebära att ytterligare resursinsatser här inte skulle generera några ökade intäkter, men som McNair et al (2001 a) ser det är det snarare tvärtom. Man är duktiga på att skapa intäkter idag med en begränsad input av värdeadderande kostnader, vilket tyder på att man har någon form av konkurrensfördel för att tillhandahålla detta specifika attribut. Ett sådant resultat kan därmed tolkas på minst två sätt enligt McNair et al (2001 a). Att man som företag bör investera mera pengar i ett attribut då multiplikatorn är hög, de värdeadderande kostnaderna låga men ändå intäkterna är höga. Detta kan tyckas vara ett enkelt sätt att öka intäkterna om en ökning av resursinsatsen kan antas generera ökade intäkter. Det är här upp till företaget att analysera vidare om det finns potential för detta. Vår alternativa tolkning är att ett attribut där kunderna redan är mycket nöjda inte behöver tilldelas ytterligare resurser. Det är här även viktigt att titta på attributets relativa vikt ur kundernas perspektiv för att kunna bedöma om en satsning på detta kan vara lämplig. Enligt McNair är det knippe av attribut som i slutändan har högst multiplikatorer och hög kundnöjdhet de attribut där man som företag är mest effektivt, varför detta knippe bör utgöra basen för de långsiktiga strategiska val man gör.

För att som företag kunna dra korrekta slutsatser av hur multiplikatoranalysen bör användas för att utforma strategin, anser vi att det också är viktigt att som företag ha en god bild av omvärld och konkurrenter. De konkurrensfördelar som uppdragas vid analysen indikerar var företaget gör bäst i att satsa sina resurser internt, relativt andra interna områden. Det säger inget om den relativa styrkan i företagets värdeerbjudande i jämförelse med konkurrenterna. Man skulle till exempel kunna dra slutsatsen att tillhandahållandet av ett attribut med mycket hög multiplikator är en konkurrensfördel, det vill säga företaget är relativt andra delar av sitt serviceerbjudande effektiva här. Jämfört med konkurrenterna kanske denna konkurrensfördel inte står sig väl alls. För att ta ett exempel från verkligheten: Många andra hotell i Göteborgsområdet erbjuder gratis Internet medan hotellet fortfarande tar betalt för detta med undantag för vissa kunder.

Men som vi har tolkat det innebär det faktum att en kund är villig att betala för attribut att erbjudandet står sig relativt konkurrenterna. Ett erbjudande är ett knippe av attribut och det kan vara så att man relativt konkurrenterna totalt erbjuder ett attraktivt värdeerbjudande. Dock kan det vara så att kunderna inte är villiga att betala alls för enskilda serviceattribut som kanske i det här fallet Internet. Om ingen är villig att betala för Internet kommer de värdeadderande kostnaderna för detta attribut att bli noll, varvid multiplikatorn också blir noll. Konsekvenserna blir dock olika beroende på om gästerna vill ha Internet men inte betala för det, eller inte alls vill ha Internet. Om de vill ha gratis Internet kan det vara en konkurrensnackdel att inte erbjuda det, vilket minskar effektiviteten i företagets värdestrategi. Vill de inte ha det alls är det givetvis positivt att inte lägga några resurser på detta då onödiga attribut.

Slutsatsen är att genom att det upplevda värdet för serviceattributen hela tiden varierar beroende på det värde andra hotell erbjuder för likartade attribut kommer kundernas villighet att betala implicit innebära att företaget är konkurrenskraftigt med avseende på det aktuella erbjudandet. Dock är det av stor vikt att löpande utvärdera de enskilda attributens konkurrenskraft så att inte enskilda starka attribut korssubventionerar den värdemässiga förlust svagare attribut ger upphov till.

Enligt de beräkningar och antaganden tabell 9 bygger på kan vi konstatera att affärssegmentet överlag är det segment vars attribut givit upphov till störst intäktsmultiplikatorer. Dessa resultat analyseras mera grundligt i texten nedan.

Service i reception

Multiplikatorn för affärsvärdar ligger över medianvärdet för samtliga attributs multiplikatorer medan privatvärdarnas multiplikator understiger detta värde. Den höga multiplikatorn för affärsvärdar skulle kunna innebära att man satsar för lite pengar på attributet utifrån vad detta segment värderar, men då gästnöjdheten är mycket hög är detta osannolikt. Den höga gästnöjdheten indikerar att attributet är en av hotellets styrkor, och det är mer troligt att den höga multiplikatorn indikerar en konkurrensfördel för hotellet med avseende på att tillhandahålla service i receptionen för affärsvärdar. Vinstpotentialen kan alltså ökas genom att spendera mer pengar på det affärssegmentet värdesätter i attributet service i reception. Man kan också öka sin vinstpotential genom att minska resursfördelningen till privatsegmentet för detta attribut.

Rummets inredning

Multiplikatorerna för båda segmentens attribut ligger över medianen men affärssegmentet har en något högre multiplikator än privatsegmentet. Kundnöjdheten är också relativt hög, vilket ger den sammantagna slutsatsen att hotellet idag är effektivt på att uppfylla kundernas behov avseende detta attribut. I enlighet med resonemanget i teorin för VCM-modellen kan det därmed vara så att en ökad resursinsats i detta attribut kan leda till en ökad vinstpotential för båda segmenten. Om kundsegmentens preferenser är olika avseende inredningen kan dock affärssegmentet vara att föredra då det har en något högre multiplikator samt en marginellt högre kundnöjdhet.

Rummets städning

Multiplikatorn är runt 2 för båda segmenten och gästnöjdheten är mycket hög för detta serviceattribut. Detta tolkar vi som att en satsning på detta attribut troligen inte har någon stor påverkan på intäktspotentialen. Man är inte särskilt effektiva på att utföra de aktiviteter som ingår i detta attribut, det vill säga man har höga kostnader för att utföra dessa aktiviteter. Den mycket höga nuvarande kundnöjdheten med detta attribut kan ju vara ett resultat av att städningen utförs på ett mycket tillfredställande sätt, men då multiplikatorn är låg torde en minskad insats i detta attribut kunna öka vinstpotentialen överlag för hotellet. Då detta är en variabel där man som gäst bara reagerar om det är dåligt städlat vill vi endast rekommendera att vara observanta på förändringar i kostnader eller gästnöjdhet framledes.

Badrumsartiklar och tillbehör

Multiplikatorerna för båda segmenten överskrider medianen betydligt samtidigt som kundnöjdheten är relativt medioker för detta attribut. Detta signalerar att kapital investerat i detta attribut kan ge en kraftig utväxling på intäkterna. Höga multiplikatorer i kombination med låg kundnöjdhet kan enligt McNair et al (2001 a) uppkomma som ett resultat av otillräcklig resursinsats i ett attribut. Affärssegmentets multiplikator är ungefär dubbelt så hög som privatsegmentets vilket medför att detta segments behov i första hand bör prioriteras. Hotellet har idag olika rumstyper där utbudet av badrumsartiklar och tillbehör skiljer sig åt. Här rekommenderas därför hotellet att titta närmare på vilka gratisartiklar gästerna saknar och vilka av de nuvarande artiklarna man är nöjda respektive missnöjda med. Vi känner till att kostnaden för badrumsartiklar är mycket låg och det borde därmed finnas utrymme för en förbättring i värdeerbjudandet med en relativt begränsad kapitalinsats.

Kvalitet på frukost

Man måste ta förväntningar i beaktande när man utvärderar kundnöjdheten för attributen och vi har fått indikationer från våra intervjuer på att kvaliteten på frukost är något som kund har höga krav på. Därmed blir man kanske inte så nöjd om allt fungerar som förväntat. Skulle kvaliteten däremot vara dålig på frukosten kan detta säkert påverka kundnöjdheten kraftigt. Attributet ”kvalitet på frukost” är mycket viktigt för både affärs- och privatgäster men multiplikatorerna är låga samtidigt som gästerna är nöjda med den nuvarande kvaliteten. Därmed ger en ökad satsning på detta serviceattribut ingen relativt sett hög potential för intäktsförbättringar.

Kvalitet på mat och dryck

Multiplikatorerna är här mycket låga samtidigt som kundnöjdheten är relativt bra. En satsning på detta serviceattribut tycks utifrån rådande förutsättningar inte kunna leda till ökade intäkter.

Service på mat och dryck

För detta attribut har affärssegmentet en multiplikator som överskrider medianvärdet medan privatsegmentets multiplikator underskrider detta. Samtidigt skiljer sig kundnöjdheten åt ganska kraftigt mellan segmenten. Affärssegmentet är mindre nöjt med servicen på mat och dryck än privatsegmentet. Dock är kundnöjdheten ändå relativt hög, varför man kan dra slutsatsen att hotellet är effektivt på att tillgodose affärssegmentets behov för attributet. En ökad satsning på affärssegmentet kan därmed öka vinstpotentialen för hotellet. Privatgästerna är mycket nöjda med attributet och multiplikatorn är mycket låg, vilket indikerar att en minskad satsning på detta segment också kan öka vinstpotentialen.

Tillgång till Internet

Attributet tillgång till Internet har en mycket hög intäktsmultiplikator. Detta kan förklaras med att kostnaderna för att tillhandahålla detta attribut är minimala för hotellet. Tolkningen av attributet bör göras utifrån det faktum att svarsbortfallet för detta attribut i enkäten var relativt omfattande. 79 % hade besvarat frågan om attributets värdering och 34 % svarade på gästnöjdheten. Vår tolkning av detta är att Internet är oviktigt för många personer, som därmed väljer att inte ens fylla i någon vikt för attributet. Generellt tyder resultaten även utan bortfallsanalys på att detta i högre grad gäller för privatgäster än för affärssegmentet. Det tycks också vara så att för de personer attributet är betydelsefullt, är det mycket betydelsefullt. Affärssegmentet har troligen ett stort behov av tillgång till Internet och om detta inte finns blir man missnöjd. Kundnöjdheten för attributet är väldigt låg både för privat- och affärssegmentet vilket tyder på att här finns en hel del att göra. Det är oklart vad detta relativa missnöje beror på men vi känner till att man för närvarande tar betalt av vissa kunder medan man inte tar betalt av andra, bland annat beroende på om man är regelbunden kund eller inte. Det är en god inkomstkälla men kanske finns det anledning att förändra sin policy från kortsiktig intäktsmaximering mot långsiktigt kundvärde. I slutändan talar en hög multiplikator i kombination med en låg kundnöjdhet för att hotellet har en potentiell intäktsökning att hämta i en utökad satsning på attributet. Framförallt gäller detta för affärssegmentet med bakgrund i ovanstående resonemang.

Sammanfattningsvis får analysen i 5.1, 5.2 och 5.3 intressanta implikationer för hur hotellets värdestrategi borde utformas. Även om arbetets huvudmål inte är att konstruera lönsamhetskalkyler för de båda kundsegmenten handlar det i slutändan om att ta fram ett förbättrat informationsunderlag kring vilket kundsegment och för vilka serviceattribut de största intäkterna kan genereras.

Det bör hållas i åtanke att en satsning på ett visst segmentsattribut kan skilja sig rejält jämfört med en satsning på motsvarande attribut för det andra kundsegmentet. Kundsegmenten lägger i enlighet med intervjuerna till exempel skilda tolkningar i begreppen ”service i restaurang” och

”service i reception” varför en ökad satsning på ett visst segmentsattribut även kan ge negativa effekter på det andra segmentets uppfattning av attributet. Det finns alltså en trade-off där företaget väljer att utföra det som ger störst hävstång på intäkterna samtidigt som man inser att detta val kan sänka intäkterna för det motsatta segmentet.

5.4 Attributsindirekta aktiviteter

Det finns kostnader som inte direkt går att härleda till ett visst serviceattribut. Vi tycker att det är lämpligt att översiktligt diskutera dem här för att läsaren ska kunna få en bättre bild av hur dessa skulle kunna påverka analysen om de tagits med i beräkningarna. I bakgrunden pekade vi på vikten av att företag etablerar en strategisk position. Dessutom pekade vi på vikten av att anpassa företagets värdekedja efter denna position i den mån det är möjligt. Detta är allmänt vedertagen kunskap inom strategiområdet. Det är svårare och mera kostsamt att tillfredsställa kunder med många skiftande behov än kunder med en homogen behovsstruktur.

Vad gäller viktiga segmentsrelaterade kostnadsposter som vi inte tagit hänsyn till i siffrorna är bokningen den i särklass viktigaste. Bokningsavdelningen kan sägas ha till uppgift att matcha kunders behov med den rätta servicekonfigurationen för dessa behov. Detta gäller naturligt i alla kundorienterade verksamheter men för att förstå bokningens del i företaget som helhet kan det vara nyttigt att se på avdelningen ur detta perspektiv. Våra intervjupersoner klassificerade som nämnts tidsåtgången i avdelningen till ungefär 50 % stöd och 50 % värdeadderande. Vi bortsåg ju från det försumbara spillet på 0,04 %. Man kan som tidigare diskuterats anta att det finns kunder som bokar in sig via telefon, men är beredda att ta sig tid att svara på en mängd frågor för att sedan kunna åtnjuta en snabb och enkel incheckning och få alla de saker de vill ha i rummet. Det kan t ex röra sig om badrock, extrasäng, särskilt rumsnummer, två rum som sitter ihop med en dörr emellan och så vidare.

Ur det perspektivet kan kunden se det som relativt sett viktigare att få en snabb in- och utcheckning och så vidare än att själva bokningsförfarandet ska gå snabbt. Det finns naturligtvis kunder som kräver att både bokningsförfarande och in- och utcheckning ska gå mycket snabbt och smidigt. För regelbundna gäster är detta ofta inget problem då man kan koppla kundens kravspecifikation till bonuskortet och en sådan bokning går ofta mycket snabbt. Det går också att boka rum via hotellets hemsida, men om tid är det viktigaste kundvärdet kan dock diskuteras om en bokning via Internet med all den information som behöver ifyllas går snabbare än en bokning över telefon.

Ovanstående resonemang får implikationer för definitionen av värdeadderande tid i bokningsavdelningen. Det har framkommit i våra intervjuer att affärgäster och privatgäster har vitt skilda behov. Detta innebär också att kundsegmenten lägger in olika saker i begreppet kundvärde. Med intervjuerna som grund kan hävdas att privatgästerna tycks se ett relativt sett större kundvärde i den personliga bokningen än affärgästerna. Dessa gäster kanske inte bor på hotell så ofta och tar hellre en fråga för mycket än en fråga för lite, för att försäkra sig om att man får en tillfredställande behovslösning. Den genomsnittlige privatgästen tar följaktligen längre tid att boka in än en affärgäst.

Bokningsavdelningen står för en relativt stor andel av de totala kostnaderna samtidigt som den i vår undersökning inte kopplades till något serviceattribut. Denna avdelning exkluderades då många gäster, framförallt affärgäster, inte bokar sina rum själva och därför inte har någon möjlighet att bedöma bokningsavdelningen. Vi har dessutom i denna undersökning en fokus mot den kund som redan bor på hotellet, en utvidgad undersökning skulle lämpligen ta hänsyn till hela

värdekedjan inklusive bokningen i de bedömningar av kostnader och betalningsvillighet som görs. Men avdelningens kostnader är som sagt omfattande och det segment som mest värderar den personliga servicen tycks vara privatsegmentet.

Bokningen kan ses som en del av erbjudandet till privatgästerna då deras upplevelse av hotellvistelsen kanske blir betydligt bättre om de får ett personligt och bra bemötande via bokningen. För affärsgästen däremot är bokningen bara en mellanhand som tar tid och kostar pengar. Den fyller kanske inte här något behov. Skulle man lägga ner bokningsavdelningen skulle de kostnader som är relaterade till denna försvinna samtidigt som intäkter som är väldigt beroende av denna service kan falla bort. Det är dock intressant att se hur stor del av vinsten som försvinner, om det överhuvudtaget är något som försvinner. Det kan ju vara så att kostnaderna för tjänsten inte väger upp de intäkter den genererar och att man rentav ökar vinsten genom att dra ner på denna del av verksamheten.

5.5 Anpassning av VCM-modellen till hotellverksamhet

Den undersökning som McNair et al (2001 a) med flera utförde för att utveckla VCM-modellen genomfördes på ett tillverkande företag och en del av syftet med vår undersökning var att se vilka anpassningar som skulle vara nödvändiga vid valet att implementera modellen på en annan typ av företag. Det är ingen självklarhet att det som fungerar på ett tillverkande företag fungerar även på ett hotell.

Den första anpassningen var urvalet av lämpliga värdeattribut hos tjänsten. I McNairs et al (2001) undersökning gjordes detta genom intervjuer med kunderna. Vi uppskattade tidsåtgången för denna del av undersökningen; Dubé och Renaghan (2000) visade vid sin undersökning på över 1200 olika värdeattribut, och beslöt att med utgångspunkt i befintlig forskning välja ut ett antal attribut som hotellgäster tidigare ansett viktiga. Vår prioritering blev i stället den undersökning av värdering och nöjdhet som vi utförde på hotellet. Naturligtvis skulle det vara mer korrekt att även identifiera de attribut som det aktuella företagets kunder värdesätter, men denna typ av anpassning blir nödvändig för varje företag som väljer att införa modellen, då kundsegmenten skiljer sig från företag till företag. Den forskning vi funnit visar dock, tillsammans med den enkät som hotellkedjan använder sig av idag, att det är ganska likartade attribut som värdesätts. En avvägning som måste göras är att hålla antalet attribut begränsade för att undersökningen inte ska bli alltför omfattande. Samtidigt kan man inte bortse ifrån att det är ett helhetsintryck av tjänsten som skapar kundnöjdhet – att låta gästerna delta i en undersökning med möjlighet att lämna egna kommentarer kan ge värdefull input till vad som uppfattas som bra och dåligt.

Olika gäster lägger olika värdering i attributen. Service har olika innebörd för olika gäster, det kan vara ett leende eller vara något mer krävande som detaljerad information om restauranger och resvägar i receptionen. Värderingen har även med förväntningar att göra, en återkommande gäst ställer andra krav än en förstagångsgäst. Dessutom kan tilläggas att kunder från samma företag möjligen utvecklar nya preferenser under tiden och att attributen då måste definieras om vid användning av modellen under längre tid.

Den andra anpassningen av VCM-modellen var uppdelningen i kundsegment som saknas helt tidigare. Det är en förutsättning för att kunna avgöra olika segments lönsamhet, att se på de intäkter och kostnader som segmentet orsakar. Företagets uppföljning visar två större kundsegment som sedan kan delas upp i undergrupper. Då den interna redovisningen inte särskiljer kostnader från dessa undergrupper alls, och i mycket liten grad mellan de två större valde vi att koncentrera oss på att fastställa intäkts- och kostnadsposter med utgångspunkt i

intervjuerna för dessa två. Avsikten med att dela upp modellen efter kundsegment var även att se hur eventuella skillnader mellan segmenten kan användas för att utveckla en effektiv strategi. Genom att låta gästerna besvara enkäten utifrån det segment de ansåg sig tillhöra kunde vi se var värderingarna gick isär och med utgångspunkt från dessa skillnader ge förslag på åtgärder.

Går då modellen att anpassa till olika typer av företag? Den kund som köper en vara gör så för att fylla ett behov likaväl som den kund som köper en tjänst. Bilen fyller bland annat transportbehovet, telefonen kontaktbehovet och maten mättar hungern. Ser man på traditionella tjänsteprodukter är det oftast mer uppenbart vilket som är kundens behov än vid definitioner av varor. Med bakgrund i ett sådant resonemang anser vi att modellen, som tar sin utgångspunkt i kundens behov snarare än i vad företaget önskar producera, passar som strategiverktyg såväl i en tillverkande industri som inom ett hotellföretag med anpassning till det aktuella företaget. Fördelarna med att kunna fokusera åtgärderna mot de kunders behov som förväntas ge störst utdelning överväger den initiala arbetsinsatsen vid införandet av modellen.

6. Diskussion och förslag till fortsatta studier

6.1 Slutsatser

Arbetets syfte var att genom en applicering av Value Creation Model på hotellet undersöka modellens relevans och användbarhet för skapandet av en effektiv kundvärdestrategi inom hotellbranschen, samt diskutera de anpassningar av modellen som var nödvändiga för att den ska vara användbar i denna bransch.

För att anpassa modellen till hotellbranschen gjordes som nämnts i avsnitt 5.5 olika förändringar av den. Den första av dessa var att anpassa VCM-modellen efter de serviceattribut som enligt vetenskapliga källor visat sig vara mest betydelsefulla för hotellgäster. Den andra anpassningen var en identifiering av hotellets existerande kundsegment. Detta gjordes då vi med bakgrund i förintervjun med hotelldirektören insåg att kundsegmentens krav är väldigt olika och att en generell kundundersökning utan uppdelning i gästsegment troligen inte skulle ge någon användbar information. Vi insåg också att för att uppnå största möjliga användbarhet för modellen i hotellbranschen är det nödvändigt att företaget har förståelse för aktivitetsbaserad redovisning och lean-managementkonceptet. Utan åtminstone en grundläggande förståelse inom dessa områden är det mycket svårt att implementera en modell som tar sin utgångspunkt i kundvärde och företagsprocessernas del i genereringen av detta kundvärde.

Nyckelpersonerna på hotellet har en förhållandevis bra bild av vad som skapar värde för kunden. Dock visar analysen på flera områden där man missbedömt segmentens värdering av serviceattributen. Detta är inte önskvärt ur effektivitetssynpunkt då en sådan missbedömning kan antas ha konsekvenser för de resursallokeringsbeslut som tas i verksamheten.

Överensstämmer andelen av hotellets kostnader för serviceattributen med kundernas relativa viktning av dem? Det finns ganska stora skillnader mellan vad nyckelpersonerna och gästerna anser vara viktiga kundvärden vilket indikerar att hotellet inte ligger helt rätt i de resursallokeringsbeslut man tagit under den senaste tiden. Detta riskerar naturligtvis att göra företaget sårbart för angrepp från konkurrenter. Mellan segmenten är dock uppfattningen om vad som är viktigast ganska likartad. Enda större undantaget är attribut "tillgång till Internet", som värderades betydligt högre av affärssegmentet än av privatsegmentet. Vid en ytlig anblick kan man alltså förledas att tro att segmentens uppfattning om vad som är viktigast i hotellets serviceerbjudande är likvärdig. Detta är emellertid långt ifrån sanningen, då det framgick i det empiriska avsnittet att affärsgäster och privatgäster ofta menar olika saker med attributen. Till exempel lägger affärsgästerna i begreppet "service" en större fokus på snabbhet i både reception och restaurang medan privatgästerna prioriterar upplevelser, trygghet och så vidare.

Vad beträffar vinstpotentialen för de båda kundsegmenten affärsgäster och privatgäster visar våra beräkningar att affärssegmentet inte bara står för en större andel av intäkterna och en lägre andel av kostnaderna i dagsläget utan även att kundsegmentet överlag uppvisar högre intäktsmultiplikatorer för hotellets serviceattribut. Därmed indikeras att en ökad resursinsats i detta kundsegment torde ha en större påverkan på de framtida intäkterna än en satsning på privatsegmentet. Då rörelsen har en stor andel fasta kostnader och de kostnader som privatsegmentet ger upphov till understiger intäkterna från detsamma ger segmentet bidrag till den totala lönsamheten, samt bidrar till att minska företagets totala spill. Relativt affärssegmentet kan privatsegmentet däremot inte konkurrera ifråga om lönsamhet. Intäktsmultiplikatorer över medianvärdet i kombination med hög kundnöjdhet indikerar att företaget har en relativ konkurrensfördel i att tillhandahålla många av serviceattributen för affärssegmentet.

En omfördelning av hotellets resurser så att de bättre kan tillfredställa affärssegmentets behov är önskvärt. De attribut som har högst intäktsmultiplikatorer bör prioriteras då höga multiplikatorer signalerar att hotellet är effektivt på att tillhandahålla dessa attribut. Om det kunden är villig att betala för står i fokus, vilket det gör i VCM-modellen, indikeras var man kan skapa störst värde för kunden med minst resursinsats, och därmed också tjäna mest pengar.

Vi har dock konkluderat att bara för att privatsegmentet har lägre multiplikatorer och lönsamhet innebär inte detta att segmentet bör överges helt. Segmentet bidrar ändå till att täcka kostnader i hotellet som i annat fall skulle ha påförts affärssegmentet och gjort detta segment och hela hotellet olönsamt. Det är viktigt att bibehålla ett realistiskt perspektiv på verksamhetens möjligheter att utöka serviceerbjudandet med hänsyn till affärssegmentet. Det är troligt att sådana åtgärder skulle kunna öka beläggningen under vardagarna vilket skulle leda till en bättre lönsamhet för hotellet som helhet. Affärsgästerna har ju som grupp en högre genomsnittlig lönsamhet än privatgästerna.

Men under helgerna är det nästan uteslutande privatgäster på hotellet, varför man då bör fokusera på dessas önskemål och tolkning av begreppen service till exempel. Följande gäller alltså för hotellet: Man bör ta in så stor andel affärsgäster som möjligt, och när inte dessa finns att tillgå får man ta in privatgäster. På vardagarna bör alltså fokus ligga mot affärsgäster och den mest effektiva aktivitetskedja som stödjer dessas behov skapas. På helgerna behövs en annan aktivitetskonfiguration med kanske en högre bemanning i receptionen eller dylikt för att bättre tillgodose privatgästernas krav. Det måste analyseras mer noggrant i vilken mån de olika segmentens varierande behov innebär att olika aktiviteter behöver utföras och att befintliga aktiviteter behöver utföras på olika sätt. Detta kan vara mycket kostsamt, dessutom kan kvaliteten på vissa aktiviteter äventyras på grund av att aktiviteter relaterade till det andra kundsegmentet rivaliserar om samma kompetenser och resurser.

Ett exempel på en avdelning där gästsegmentens behov skiljer sig åt och där den mest lämpliga aktivitetskonfigurationen för att tillfredställa dessa behov varierar, är bokningen. Denna avdelning är som nämnts den viktigaste segmentsrelaterade kostnadsposten som vi bortsett från i analysen. Dess vara eller inte vara är starkt relaterat till vilket kundsegment man som hotell anser vara viktigast. Affärsgästerna ser inte något mervärde i personlig bokning medan privatgästerna ser det som viktigt. Med bakgrund i tidigare resonemang om att affärsgästerna har högst multiplikatorer och även högst lönsamhet för hotellet kan en neddragning av den personliga bokningen vara ett alternativ. Detta skulle frigöra resurser som kunde satsas på att ännu bättre tillfredställa affärsgästernas behov samtidigt som vinstpotentialen för affärssegmentet skulle öka.

Förutom att satsa på det mest lönsamma segmentet tar vår rekommenderade strategi för hotellet även fasta på att reducera kostnaderna för spill och stödjande aktiviteter. Genom att belysa processer och aktiviteter från kundens synpunkt med hänsyn till hur nöjd kunden är idag finns det stora möjligheter att öka vinstpotentialen och stärka företagets konkurrenskraft.

Genom att utgå från Value Creation Model i sitt strategiarbete kan ett företag fatta resursfördelningsbeslut med utgångspunkt i kundernas värdering av produkt erbjudandet. Vid genomgång av processer och aktiviteter i företagets förändringsarbete blir modellen en startpunkt för att erhålla rätt fokus: kundens behov. Likaväl som att modellens data är levande och bör revideras regelbundet för att anpassas till förändrade förhållanden inom och utom företaget krävs en anpassning till varje ny bransch eller företag som den ska tillämpas på. Vår undersökning styrker att modellen med adekvat anpassning är ett användbart verktyg för att sammanföra kunders behov med fördelningen av resurser till en framgångsrik strategi i hotellbranschen. Med

en redovisning av olika segments intäkter och kostnader blir den även ett sätt att identifiera lönsamma och olönsamma kundgrupper.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Vår uppsats skrapar bara på ytan när det gäller de insikter en tillämpning av VCM-modellen kan ge i hotellbranschen. Framförallt när det gäller klassificeringen av värdeadderande tid, stödjande tid och spill hade det varit intressant om denna kunde göras mer detaljerat. En mer detaljerad processkartläggning med hjälp av djupintervjuer skulle ta väldigt mycket tid i anspråk, men skulle också kunna skapa en bättre kunskapsbas kring hur effektiva kundvärdestrategier utformas i hotellbranschen. En koppling av hur VCM-modellen skulle kunna utnyttjas i hotellbranschen för att åstadkomma högre kundlojalitet och kundlönsamhet vore önskvärt i framtida forskning då nuvarande modell endast fokuserar på kundvärde. Att ett företag tillhandahåller den rätta mixen av kundvärdeattribut för sina kunder är inte synonymt med att man sedan tjänar pengar på sina kunder. Det vi bara påbörjat lite ytligt i denna uppsats; att utvärdera kundsegments lönsamhet, skulle kunna vara en intressant utgångspunkt för en sådan undersökning.

Källförteckning

Litteratur

- Allwood, C.M., 2004, *Perspektiv på kvalitativ metod* (Studentlitteratur, Lund)
- Backman, J. (2001) *Rapporter och uppsatser* (Studentlitteratur, Lund).
- Bengtsson, L och Skärvad PH (2001) *Företagsstrategiska perspektiv* (Studentlitteratur, Lund).
- Bergman och Wärneryd, (1982), *Om datainsamling i surveyundersökningar* (Liber , Stockholm)
- Dahmström, K (2005), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning* (Studentlitteratur, Lund)
- Ljungberg, A. och Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund).
- McNair, CJ (1994) *The Profit Potential* (John Wiley&Sons, Hoboken, NJ)
- Merriam, S.B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, (Studentlitteratur, Lund)
- Normann, R (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, (Liber Ekonomi, Malmö)
- Svenska akademins ordlista, tolfte upplagan, 1998
- Söderlund, M. (2005) *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld* (Liber Ekonomi, Malmö)

Artiklar

- The new improvement frontier: “Developing lean administration” (2005) [inga författare] *Strategic Direction*, Volume 21, Number 11, pp. 33-35
- Dubé L, Renaghan, LM, (2000) “Creating Visible Customer Value”, *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, Vol. 41, No. 1, pp62-72
- Guinding, C och McManus, L (2002) ”The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note” *Accounting, Organizations and Society* 27, pp45-59
- Hines, P. Silvi, R, Bartolini M. (2002), “Lean profit potential”, *Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School [webpublikation]*
- Kandampully och Suhartanto (2000) “Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Nov 2000 Vol.12:6 s. 346 - 351
- Labro, E och Toumela T-S, (2003), “On bringing more action into management accounting research: process considerations based on two constructive case studies”, *European Accounting review*, 12:3, 409-442
- McNair, C.J. et al (2001 a) “Cost management and value creation: the missing link” *The European Management Review* 2001, 10:1, 33-50

McNair, C.J. et al. (2001 b), "Customer Value - A new kind of cost management", *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2001, 12, n. 3, pp. 9-14

Min, H and Min, H, (1996) "Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 14 No 6, p582-597

Naumann, E. (1995), "Customer Satisfaction Measurement and Management: Using the Voice of the Customer", *Thomson Executive Press*, Cincinnati, OH.

Oliver, R.L (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, volume 17, pp 460-469

Peterson, R.A. och Wilson, W.R. (1992), "Measuring customer satisfaction: fact and artifact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, Winter, pp. 61-71.

Pizam A, Ellis, T, (1999) "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1999 Volume: 11 Issue: 7 Page: 326 - 339

Porter, M, "What is strategy?" (1996), *Harvard Business Review*, 1996, Volume 74, issue 6, p61-78

Internet

<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view2562.php> American Marketing Association [åtkomst 2006-12-19]

<http://www.marketing.org.au/glossary/DICP.htm> The Marketing Association of Australia and New Zealand [åtkomst 2006-12-19]

Vi vill som en del av vår magisteruppsats på Handelshögskolan i Göteborg mäta det relativa kundvärdet för olika delar av hotellets serviceerbjudande.

Vi skulle uppskatta om du vill ta dig tid att svara på nedanstående frågor.

Är du?

Affärsresenär
Privatperson

Hur värderar du nedanstående delars betydelse för din vistelse här på hotellet?

0= mycket lågt värde, 4=mycket stort värde

	0	1	2	3	4
Service i receptionen					
Rummets inredning					
Rummets städning					
Badrumsartiklar och tillbehör					
Kvalitet på Frukost					
Kvalitet på mat och dryck: Restaurang Bar och Rumsservice					
Service hos mat och dryck: Restaurang Bar och Rumsservice					
Tillgång till internet					

om du kryssar
fel: fyll i hela
rutan och sätt
kryset i den
rätta rutan

Vilken är din inställning till följande delar av denna hotellvistelse?

1=mycket missnöjd, 5= mycket nöjd

	1	2	3	4	5	ingen åsikt
Service och snabbhet i receptionen						
Rummets inredning						
Rummets städning						
Badrumsartiklar och tillbehör						
Kvalitet på Frukost						
Kvalitet på mat och dryck: Restaurang Bar och Rumsservice						
Service hos mat och dryck: Restaurang Bar och Rumsservice						
Tillgång till internet						

om du kryssar
fel: fyll i hela
rutan och sätt
kryset i den
rätta rutan

Övriga kommentarer

Stort tack för din hjälp!

As part of our master's thesis at the School of Business, Economics and Law at Göteborg University, we are conducting a study in order to determine the customer value provided in different aspects of the hotel's service offer.

We would appreciate if you would take a few minutes to answer the questions below

Are you a...?

Business traveller

Leisure traveller

What is the relative importance of the following service attributes for your overall satisfaction?
0=not important, 4=very important

	0	1	2	3	4
Service at Reception					
Room interior					
Cleanliness of your hotel room					
Complimentary items					
Quality of breakfast					
Quality of food and drinks (Restaurant, Bar and Room service)					
Service of food and drinks (Restaurant, Bar and Room service)					
Internet Access					

if you tick the wrong box: fill the box and tick the right one

How satisfied are you with the above mentioned service attributes during your stay at this hotel?
1=very dissatisfied, 5=very satisfied.

	1	2	3	4	5	no opinion
Service and promptness of Reception						
Room interior						
Cleanliness of your hotel room						
Complimentary items						
Quality of breakfast						
Quality of food and drinks (Restaurant, Bar and Room service)						
Service of food and drinks (Restaurant, Bar and Room service)						
Internet Access						

if you tick the wrong box: fill the box and tick the right one

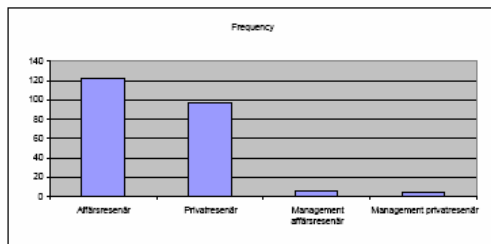
Additional comments:

Please leave the form at the reception,
Thank you very much for your help!

Frequencies

		Typ av gäst			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Affärsresenär	122	53,3	53,3	
	Privatresenär	97	42,4	42,4	95,6
	Management affärsresenär	6	2,6	2,6	98,3
	Management privatresenär	4	1,7	1,7	100
	Total	229	100	100	

122 0,56
97 0,44
219



MVA

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing		No. of Extremes	
				Count	Percent	Low	High
Värereception	225	3,618	0,5791	4	1,7	1	0
Värdeinredn	228	3,338	0,6993	1	0,4	4	0
Värdestädning	228	3,732	0,5987	1	0,4	.	.
Värdebadrum	229	3,035	0,9312	0	0	0	0
Värdefrukost	222	3,694	0,4998	7	3,1	0	0
Värdevalmatodryck	203	3,143	0,8979	26	11,4	11	0
Värdeservmatodryck	198	3,098	0,8585	31	13,5	8	0
Värdeinternet	181	2,448	1,4848	48	21	0	0
Nöjdreception	209	4,589	0,6302	20	8,7	2	0
Nöjdinredn	214	4,286	0,7807	15	6,8	4	0
Nöjdstädning	209	4,585	0,7118	20	8,7	4	0
Nöjdbadrum	209	3,957	1,0015	20	8,7	0	0
Nöjdfrukost	199	4,347	0,769	30	13,1	3	0
Nöjdvalmatodryck	105	4,324	0,8715	124	54,1	2	1
Nöjdservmatodryck	105	4,248	0,9485	124	54,1	4	1
Nöjdinternet	77	3,597	1,3004	152	66,4	0	0
Kundsegment	229			0	0		

OLAP Cubes

Case Processing Summary						
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Värde service i reception * Typ av gäst	228	99.56%	4	1.70%	232	100.00%
Värde numerals inredning * Typ av gäst	228	99.56%	4	1.70%	232	100.00%
Värde numerals stödning * Typ av gäst	228	99.56%	4	1.70%	232	100.00%
Värde badmansartiklar och tillbehör * Typ av gäst	228	100.00%	0	0.00%	228	100.00%
Värde kvalitet på frukost * Typ av gäst	228	98.90%	4	1.70%	232	100.00%
Värde kvalitet på mat och dryck * Typ av gäst	263	66.60%	69	11.40%	332	100.00%
Värde service på mat och dryck * Typ av gäst	188	66.50%	51	13.00%	239	100.00%
Värde tillgång till internet * Typ av gäst	181	78.00%	49	21.00%	230	100.00%
Gästtjänst service i reception * Typ av gäst	266	61.50%	20	3.70%	286	100.00%
Gästtjänst numerals inredning * Typ av gäst	214	63.40%	15	8.00%	229	100.00%
Gästtjänst numerals stödning * Typ av gäst	266	61.50%	20	3.70%	286	100.00%
Gästtjänst badmansartiklar och tillbehör * Typ av gäst	266	61.50%	20	3.70%	286	100.00%
Gästtjänst kvalitet på frukost * Typ av gäst	189	66.90%	30	13.10%	219	100.00%
Gästtjänst kvalitet på mat och dryck * Typ av gäst	165	45.90%	124	54.10%	289	100.00%
Gästtjänst service på mat och dryck * Typ av gäst	165	45.90%	124	54.10%	289	100.00%
Gästtjänst tillgång till internet * Typ av gäst	77	33.60%	152	66.40%	229	100.00%

OLAP Cubes

	Typ av gäst																													
	Affärensänör					Privatsenör					Management affärensänör					Management privatsenör					Total									
	Sum	N	Mean	Std. Deviatio n	% of Total Sum	Sum	N	Mean	Std. Deviatio n	% of Total Sum	Sum	N	Mean	Std. Deviatio n	% of Total Sum	Sum	N	Mean	Std. Deviatio n	% of Total Sum	Sum	N	Mean	Std. Deviatio n	% of Total Sum					
Värde service i reception	432	121	3.57	0.9014	53.10%	347	94	3.69	0.9290	42.60%	41.90%	22	6	3.687	0.9464	2.70%	2.70%	13	4	3.25	0.8574	1.90%	1.90%	814	220	3.618	0.9274	100.00%		
Värde numerals inredning	467	122	3.336	0.8756	53.60%	321	83	3.244	0.7235	42.10%	42.10%	16	6	3.0644	2.42%	2.65%	15	4	3.75	6.5	2.90%	1.90%	791	220	3.328	0.8990	100.00%			
Värde numerals stödning	455	122	3.73	0.9255	53.50%	308	83	3.726	0.9237	43.10%	43.10%	24	6	4	5	2.82%	2.65%	14	4	3.5	5.72%	1.90%	1.90%	851	220	3.721	0.9201	100.00%		
Värde badmansartiklar och tillbehör	359	121	2.943	0.9963	51.70%	309	87	3.486	0.9333	44.80%	42.60%	14	6	2.323	0.9464	2.00%	2.65%	13	4	3.25	0.8574	1.90%	1.70%	695	229	3.636	0.9212	100.00%		
Värde kvalitet på frukost	450	116	3.644	0.9473	52.40%	351	94	3.734	0.9442	42.80%	42.50%	23	6	3.833	0.9463	2.90%	2.70%	18	4	4	0	2.00%	1.90%	829	221	3.664	0.9496	100.00%		
Värde kvalitet på mat och dryck	332	116	3.616	0.9873	52.00%	342	83	3.213	0.9235	43.10%	46.90%	26	6	3.323	0.9465	3.10%	3.00%	11	4	2.75	0.8574	1.70%	3.90%	838	223	3.142	0.8974	100.00%		
Värde service på mat och dryck	351	108	2.672	0.8141	52.40%	343	83	3.288	0.9037	42.90%	46.40%	26	6	3.323	0.9465	3.20%	3.00%	9	4	2.25	0.5	1.90%	3.90%	813	193	3.696	0.8556	100.00%		
Värde tillgång till internet	381	102	2.755	1.3526	63.40%	369	84	2.814	1.5576	31.40%	38.10%	26	6	3.333	1.2411	4.50%	3.00%	3	4	0.75	6.5	6.70%	3.20%	442	187	2.448	1.4848	100.00%		
Gästtjänst service i reception	525	116	4.612	0.961	55.80%	424	93	4.259	0.907	44.20%	44.50%																			
Gästtjänst numerals inredning	513	116	4.263	0.8834	55.10%	401	93	4.221	0.8994	43.90%	44.60%																			
Gästtjänst numerals stödning	525	116	4.612	0.8263	55.10%	419	93	4.265	0.9325	43.90%	44.50%																			
Gästtjänst badmansartiklar och tillbehör	442	114	3.077	1.0057	53.40%	389	93	4.053	0.9633	46.60%	45.90%																			
Gästtjänst kvalitet på frukost	451	107	4.215	0.8245	52.10%	414	92	4.5	0.8712	47.90%	46.30%																			
Gästtjänst kvalitet på mat och dryck	345	98	4.234	0.7733	54.00%	209	47	4.447	0.8736	46.60%	44.90%																			
Gästtjänst service på mat och dryck	287	82	4.147	0.7949	52.80%	199	43	4.285	1.1576	42.40%	41.90%																			
Gästtjänst tillgång till internet	183	52	3.712	1.2732	69.70%	87	25	3.36	1.3500	35.20%	32.90%																			

Report

C

Typ av gäst	Värde service i reception	Värde rummets inredning	Värde rummets städning	Värde badrumsartiklar och tillbehör	Värde kvalitet på frukoast	Värde kvalitet på mat och dryck	Värde service på mat och dryck	Värde tillgång till internet
Affärsresenör								
Sum	432,0	407,0	455,0	359,0	430,0	332,0	321,0	281,0
Mean	3,6	3,3	3,7	2,9	3,6	3,0	3,0	2,8
Minimum	3,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
N	121	122	122	122	110	110	108	102
StdDev	,6	,7	,6	1,0	,5	,9	,8	1,4
Kurtosis	1,88	,09	5,35	,38	,57	,44	-,72	-,59
Variance	,4	,5	,3	1,0	,3	,8	,7	1,8
Skewness	-1,32	-,69	-2,30	-,85	-1,23	-,72	-,27	-,74
Privatresevärd								
Sum	347,0	321,0	358,0	309,0	351,0	275,0	263,0	139,0
Mean	3,7	3,3	3,7	3,2	3,7	3,3	3,3	2,0
Minimum	2,0	1,0	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
N	94	96	96	97	94	83	80	69
StdDev	,5	,7	,6	,8	,4	,9	,9	1,6
Kurtosis	1,35	1,65	13,58	,04	-,86	3,60	4,13	-1,51
Variance	,3	,5	,4	,7	,2	,9	,8	2,4
Skewness	-1,49	-1,14	-3,19	-,80	-1,08	-1,81	-1,83	-,87
Management affärsresenör								
Sum	22,0	18,0	24,0	14,0	23,0	20,0	20,0	20,0
Mean	3,7	3,0	4,0	2,3	3,8	3,3	3,3	3,3
Minimum	3,0	2,0	4,0	2,0	3,0	2,0	2,0	1,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
N	6	6	6	6	6	6	6	6
StdDev	,5	,9	,0	,5	,4	,8	,8	1,2
Kurtosis	-1,88	-1,88	.	-1,88	6,00	-,30	-,30	3,66
Variance	,3	,8	,0	,3	,2	,7	,7	1,5
Skewness	-,97	,00	.	,97	-2,45	-,86	-,86	-1,95
Management privatresenör								
Sum	13,0	15,0	14,0	13,0	16,0	11,0	9,0	3,0
Mean	3,3	3,8	3,5	3,3	4,0	2,8	2,3	,8
Minimum	2,0	3,0	3,0	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0
Maximum	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
N	4	4	4	4	4	4	4	4
StdDev	1,0	,5	,6	1,0	,0	1,0	,5	1,5
Kurtosis	-1,29	4,00	-6,00	-1,29	.	-1,29	4,00	4,00
Variance	,9	,3	,3	,9	,0	,9	,3	,3
Skewness	-,85	-2,00	,00	-,85	.	,85	2,00	-2,00

Report

C

Typ av gäst	Gästnöjdhet service i reception	Gästnöjdhet rummets inredning	Gästnöjdhet rummets städning	Gästnöjdhet badrumsartiklar och tillbehör	Gästnöjdhet kvalitet på frukoast	Gästnöjdhet kvalitet på mat och dryck	Gästnöjdhet service på mat och dryck	Gästnöjdhet tillgång till internet
Affärsresenör								
Sum	535,0	512,0	535,0	442,0	451,0	245,0	257,0	193,0
Mean	4,6	4,3	4,6	3,9	4,2	4,2	4,1	3,7
Minimum	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
N	116	119	116	114	107	58	62	52
StdDev	,6	,7	,6	1,0	,8	,8	,8	1,3
Kurtosis	,67	-,01	8,44	-,15	1,34	-,25	,40	-,26
Variance	,4	,5	,4	1,0	,7	,6	,6	1,6
Skewness	-1,30	-,63	-2,24	-,65	-1,04	-,65	-,71	-,79
Privatresevärd								
Sum	424,0	401,0	419,0	385,0	414,0	209,0	189,0	84,0
Mean	4,6	4,2	4,5	4,1	4,5	4,4	4,4	3,4
Minimum	2,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
N	93	95	93	95	92	47	43	25
StdDev	,7	,9	,8	1,0	,7	1,0	1,2	1,4
Kurtosis	3,27	2,10	4,33	,56	-,17	10,06	7,82	-,42
Variance	,4	,8	,6	1,0	,5	,9	1,3	1,8
Skewness	-1,68	-1,29	-1,95	-,97	-1,00	1,78	,32	-,84
Management affärsresenör								
Sum
Mean
Minimum
Maximum
N	0	0	0	0	0	0	0	0
StdDev
Kurtosis
Variance
Skewness
Management privatresenör								
Sum
Mean
Minimum
Maximum
N	0	0	0	0	0	0	0	0
StdDev
Kurtosis
Variance
Skewness