

Revenue Management

-anvendt i cruisebransjen-

Lillian Akselvoll Solsvik

Masterutredning innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
hovedprofil Økonomisk Styring

Veileder: Kurt Jørnsten

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

SAMMENDRAG

Revenue management er et relativt nytt konsept som anvendes i stadig flere bransjer. I cruiseselskapet Royal Caribbean Cruises Ltd. (RCCL) startet man å anvende revenue management for over 15 år siden.

Utredningen tar for seg sentrale deler av teorien rundt revenue management, og knytter denne spesielt opp mot cruisebransjen. Videre blir det gått gjennom hva som skiller cruisebransjen fra andre bransjer innen reisesegmentet, og hvorfor cruisebransjen egner seg til å anvende revenue management.

Utredning går videre inn i dybden i RCCL sin konkrete anvendelse av revenue management. Blant annet diskuteres det hvordan cruisebransjen, og spesielt RCCL, i løpet av de siste årene har skiftet fokus fra maksimering av billettinntekter til maksimering av inntekter forbundet med ombordsalg.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av mastergraden i Økonomisk Styring ved Norges Handelshøyskole. Hele prosessen fra valg av tema og fram til ferdigstilling av utredningen, har vært lærerik og spennende.

Som et av mine siste fag i løpet av mastergraden, ble jeg inspirert av forelesningene i faget "Dynamic Pricing and Revenue Optimization" til å ville skrive en masteroppgave innen dette feltet. Jeg fattet fort en interesse for dette fagfeltet, og synes det var naturlig å spinne videre på dette når jeg skulle velge tema for masteroppgaven.

Revenue management er et stort fagfelt, som det skrives og menes mye om. Det har vært interessant å sette seg inn i mye av den informasjonen som finnes, og snevre det inn med fokus på cruisebransjen. Dette er en bransje i vekst, det er derfor veldig viktig med kunnskap om viktige prinsipper innen revenue management for å kunne klare å maksimere totalinntekten på den mest optimale måten.

Gjennom arbeidet med utredningen er det flere personer som har vært viktige for meg. Jeg vil takke min veileder Kurt Jørnsten, for gode råd og tips underveis. Jeg vil også takke Odd Martin Osnes i Anders Wilhelmsen & Co, for å ha satt meg i kontakt med RCCL, samt Doug Santoni, Revenue Manager i RCCL, for gode kommentarer. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kjære Jon Tarjei Kråkenes, som har vært en uvurderlig støttespiller, som har gitt meg mange gode tips og kommentarer gjennom hele prosessen med oppgaven.

Oslo, mai 2010

Lillian Akselvoll Solsvik

INNHold

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INTRODUKSJON.....	8
DEL 1.....	9
1. Revenue Management.....	9
1.1 Historikk	9
1.2 Revenue Management i dag	12
1.3 Når egner det seg å anvende revenue management?.....	13
2. Revenue management på tre nivåer.....	15
2.1 Strategisk nivå	16
2.2 Taktisk nivå.....	20
2.3 Booking kontroll	24
DEL 2.....	25
3. Cruisebransjen	25
3.1 Introduksjon til cruisebransjen	25
3.2 Historikk cruisebransjen.....	27
3.3 Cruisebransjen i dag.....	29
4. Royal Caribbean Cruises Ltd. (RCCL)	30
5. Konkurransen i cruisebransjen	33
DEL 3.....	37
6. Revenue management i cruisebransjen og i RCCL	37
6.1 Introduksjon.....	37
6.2 Revenue management i Royal Caribbean Cruises Ltd.	38
6.2 Kjennetegn ved bransjer som anvender revenue management	39
6.3 Suksessfaktorer for anvendelse av revenue management i cruisebransjen	41
7. Inntekter ombord.....	49

7.1 Billetttinntekter vs. ombordinntekter	49
7.2 Økende ombordinntekter, synkende billetttinntekter	51
7.3 Eksempler på ombordsalg; aktiviteter og produkter	55
8. Revenue management på strategisk og taktisk nivå i RCCL.....	60
8.1 Strategisk nivå i RCCL	60
8.2 Taktisk nivå i RCCL.....	65
9. Revenue management i RCCL i framtiden	70
DEL 4.....	71
10. Avslutning	71
BIBLIOGRAFI.....	747

TABELLISTE

Tabell 2.1	Revenue management på tre nivåer.....	15
Tabell 2.2	Kjennetegn forretnings – og fritidsreisende i flybransjen.....	16
Tabell 2.3	Revenue management i fire ulike bransjer.....	20
Tabell 3.1	De største cruiseselskapene per januar 2010.....	29
Tabell 4.1	Selskaper operert av Royal Caribbean Cruises Ltd.....	32
Tabell 6.1	Kostnader Royal Caribbean Cruises Ltd. 2009.....	40
Tabell 6.2	Tilleggsprodukter/tjenester i ulike bransjer.....	41
Tabell 6.3	Priseksempel fra RCCL 1.....	47
Tabell 7.1	Betydning av tilleggssalg i ulike bransjer.....	54
Tabell 8.1	Priseksempel fra RCCL 2.....	63
Tabell 8.2	Priseksempel fra RCCL 3.....	63
Tabell 8.3	Grad av viktighet av kapasitetsallokering, network management og overbooking i ulike bransjer.....	65
Tabell 8.4	Overbooking i ulike bransjer.....	66

FIGURLISTE

Figur 3.1	Årlig antall cruisepassasjerer globalt, for cruise med varighet på 2 dager eller mer.....	25
Figur 5.1	Markedsandeler i cruisebransjen 2009.....	35
Figur 6.1	”Rhapsody of the Seas” opererer i tre ulike geografiske markeder i løpet av et år.....	46
Figur 7.1	Inntekter i RCCL 2007-2009.....	49
Figur 7.2	Billettinntekter, ombordinntekter og driftskostnader Carnival og RCCL, 2001-2007.....	51
Figur 7.3	Billettinntekter, ombordinntekter og driftskostnader per PCD i perioden 2001-2007.....	52
Figur 7.4	Global etterspørsel etter cruise i 2008.....	56
Figur 7.5	Utsnitt fra dekk 4 ”Freedom of the Seas”.....	57
Figur 8.1	Europeiske cruisepassasjerer delt inn etter hjemland, 2008.....	64

INTRODUKSJON

På slutten av 70-tallet var fagfeltet revenue management helt ferskt, og få hadde noe særlig kjennskap til det (Lieberman W. H., 2004). Det utviklet seg i flybransjen, som et resultat av en deregulering av flypriser i USA i 1978 (Phillips, 2005).

Revenue management har tradisjonelt blitt forbundet med flybransjen, men har også blitt vanlig å anvende i andre bransjer, som hotell -, restaurant -, golf -, bilutleie -, kino – og cruisebransjen. Ideen er å selge det riktige produktet, til riktig kunde, til riktig tid, til den riktige prisen (Ittmann H. W., 2009).

Revenue management går i praksis ut på å styre tilgjengeligheten og prisingen av enheter i ulike bookingklasser, med mål å maksimere forventet inntekt (McGill & Van Ryzin, 1999).

DEL 1

1. Revenue Management

1.1 Historikk

Revenue management var opprinnelig kjent som yield management, og oppsto i flybransjen i slutten av 1970 – årene (Phillips, 2005). Deregulering av den amerikanske luftfartindustrien i 1978 ga flyselskapene større frihet i forhold til prising, noe som hadde vært strengt regulert gjennom standardiserte priser og profittmål (Belobaba, 1987). Etter denne dereguleringen, endret flybransjen seg raskt. Flyselskapene sto nå fritt til å sette priser og ruteplaner slik de ville, uten godkjenning fra U.S. Civil Aviation Board (CAB). De store flyselskapene utviklet mer avanserte reservasjonssystemer, samt eik-nav nettverk. Slik ble de i stand til å betjene større markeder. Samtidig ble prissettingen og det operasjonelle arbeidet mye mer komplekst (Phillips, 2005).

I kjølvannet av dereguleringen entret nye lavprisselskaper markedet. Mange av disse nye selskapene klarte å oppnå stor profitt, ettersom de kunne operere med adskillig lavere priser enn de store etablerte selskapene på markedet. Dette grunnet at de hadde mye lavere driftskostnader (Phillips, 2005). Disse nye lavprisselskapene siktet seg inn mot nye kundegrupper i flybransjen; familier på ferie, studenter, par på helgetur, og andre prissensitive kunder. Dette var kunder som mest sannsynlig hadde benyttet annen transport eller latt være å reise, hvis de ikke hadde hatt tilgang til billige flybilletter. Det viste seg at med lave nok flypriser valgte flere å fly framfor å benytte annen transport, samtidig som at flere valgte å reise oftere enn før. Dermed var etterspørselen fra denne kundegruppen stadig økende (Phillips, 2005).

Lavprisselskapet People Express startet opp i 1981, og var så kostnadseffektive at de kunne ta halve prisen for mange av de samme flyreisene som de store og etablerte selskapene også opererte på (Phillips, 2005). People Express opplevde store inntjeninger umiddelbart, og hadde i 1984 sin høyeste profitt noen sinne, på 60 millioner dollar (Phillips, 2005).

Selv om lavprisselskapene opererte med svært lave priser, hadde de store flyselskapene styrker som lavprisselskapene manglet. De tilbød mer hyppige avganger, hadde et større rutenett, samt et etablert merkenavn og rykte (Phillips, 2005). For mange

forretningsreisende var god service og et bredt flytilbud viktigere enn pris, derfor var ikke trusselen fra lavprisselskapene like reell i dette kundesegmentet som for fritidsreisende kunder. Likevel merket de store selskapene en nedgang i profitt, etter at lavprisselskapene ga sterk konkurranse om de fritidsreisende kundene. En strategi for å vinne tilbake dette kundesegmentet var sårt trengt, men det var ikke ønskelig å starte en priskrig med lavprisselskapene, ettersom disse uten tvil hadde de laveste driftskostnadene, og dermed kunne gå lengst ned på pris uten å gå med underskudd.

American Airlines fant en måte å løse dette på, som ble starten på skillet mellom ulike passasjerklasser i flyindustrien. Ettersom nærmest alle kostnader forbundet med en flygning er faste, innså de at de kunne innlede priskonkurranse med de resterende setene som ikke ble utsolgt på hver flygning. Her hadde de mulighet til å gå langt ned i pris, ettersom alternativet var å la setene stå tomme. Slik klarte de å generere inntekt på seter som ellers hadde blitt stående tomme (McGill & Van Ryzin, 1999).

For å få til dette var American Airlines avhengig av å kunne identifisere disse ekstrasetene i forkant av alle avganger. Det var jo ikke ønskelig at forretningsreisende, som hadde høyere betalingsvilje enn andre kunder, skulle kjøpe av disse billige billettene. American løste dette ved å innføre kjøpsrestriksjoner og kapasitetskontrollerte prisklasser (Phillips, 2005). De innførte rabatterte billetter med strenge kjøpsrestriksjoner, som at billetten måtte kjøpes minst 30 dager før avreise og at billetten ikke ville bli refundert ved avbestilling eller ved manglende oppmøte ved avgang. På denne måten forhindret de at forretningsreisende benyttet seg av disse rabatterte billettene, ettersom denne kundegruppen la stor vekt på fleksibilitet ved å kunne endre og kansellere billetter. Mange forretningsreisende hadde heller ikke mulighet til å booke reisen sin 30 dager i forveien, ettersom denne typer reiser ofte blir planlagt på kort varsel. American innførte også restriksjoner på antall rabatterte billetter på hver flygning, slik at et visst antall billetter var reservert til forretningsreisende som ofte booket reise nærme avgang, og hadde en forholdsvis høy betalingsvilje (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992). Slik klarte de å skape seg en mulighet til å selge billetter til samme flygning til forskjellige priser i to forskjellige markeder. Denne prisingstaktikken ble innført i 1978 som American Super Saver Fares (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992).

American Airlines opplevde stor suksess med denne nye prisingstaktikken, men støtte samtidig på nye problemer. American Super Saver Fares var basert på å sette til side et fast antall seter på hver flygning til businessreisende som booket i siste liten. American innså fort at hver flygning var forskjellig, og at etterspørselen etter denne type fullpris billetter varierte veldig med tidspunkt og destinasjon for reisen. Mens noen avganger hadde mange ekstra seter som kunne vært solgt til rabatterte priser til fritidsreisende, hadde andre avganger en større etterspørsel etter fullprisbilletter enn det som ble satt av til denne type salg (Phillips, 2005). American sin fremgangsmåte for å løse dette problemet var å utvikle et mer komplekst reservasjonssystem, kjent som the Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer System (DINAMO). DINAMO ble implementert i 1985 sammen med det nye prissystemet Ultimate Super-Saver Fares, som kunne underkutte eller matche de laveste lavprisbillettene tilgjengelig i alle markeder American opererte i (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992).

DINAMO tillot American å utøve mer aggressiv prising (Phillips, 2005). De kunne med større sikkerhet fastslå antall seter på hver flygning som skulle selges til rabatterte priser, og hvor stor andel som skulle reserveres for forretningsreisende kunder som var sent ute med å booke billetter. I tillegg kunne de hele tiden overvåke og matche konkurrentenes priser. Denne praksisen med aggressiv prising på markedsnivå, samtidig som man kontrollerer kapasiteten på et taktisk nivå for hver enkelt flyavgang karakteriserer fortsatt revenue management i flyindustrien i dag (Phillips, 2005).

Etter at American Airlines begynte å matche People Express sine lave priser, begynte People Express sin profitt å synke dramatisk (Phillips, 2005). Fra høydepunktet i 1984, med en profitt på 60 millioner dollar, gikk People Express til et tap på over 160 millioner dollar i 1986. Konkurs var ikke til å unngå, og i 1986 ble People Express solgt til Continental Airlines. Donald Burr, CEO i People Express konkluderte slik etter at konkursen var et faktum (Phillips, 2005):

"We were a vibrant, profitable company from 1981 to 1985, and then we tipped right over to losing \$50 million a month. We were still the same company. What changed was American's ability to do widespread Yield Management in every one of our markets. We had

been profitable from the day we started until American came at us with Ultimate Super Savers. That was the end of our run because they were able to under-price us at will and surreptitiously.”

1.2 Revenue Management i dag

Revenue Management er i dag sett på som kritisk for å kunne drive et flyselskap profitabelt. American Airlines estimerte at bruk av revenue management genererte 1,4 milliarder i økte inntekter i løpet av en treårsperiode fra og med 1988 (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992).

Mens flyselskapene er de eldste og mest erfarne brukerne av revenue management, ser man at det også anvendes i andre bransjer innen reise/serviceindustrien (Netessine & Shumsky, 2002). I dag brukes det i stor skala innen bransjer som hotell-, leiebil-, godstransport- og cruisebransjen, mens det også sprer seg til stadig nye bransjer.

1.3 Når egner det seg å anvende revenue management?

Revenue management egner seg best i bransjer som oppfyller følgende karakteristikk (Netessine & Shumsky, 2002; Phillips, 2005):

- Kapasiteten er begrenset, og det er dyrt eller umulig å lagre ubrukt kapasitet (man kan f. eks ikke lagre en ubukt lugar på et cruiseskip til en senere reise.)
- Bindinger må gjøres på kapasiteten når fremtidig etterspørsel er usikker (f. eks så er det vanlig i flybransjen å spare et visst antall seter på en flyavgang til kunder som bestiller i siste liten, og har høyere betalingsvilje enn kunder som bestiller lenge før avreise.)
- Bedriftene kan differensiere mellom kundesegmenter, hvor de ulike segmentene har ulike etterspørselskurver (kjøps – og avbestillingsrestriksjoner kan være en måte å skille mellom de ulike kundesegmentene i markedet, hvor de ulike segmentene har ulik betalingsvilje.)
- Samme enhet av en kapasitet kan brukes til å selge ulike produkter eller tjenester. (Et flysete kan selges både som økonomiklasse uten noen mulighet for å avbestille, og som business klasse med full refusjon ved avbestilling. Her kan også f. eks mat inkluderes mot en høyere billettpris, mens når setet selges som økonomiklasse ikke medfører noe ekstra annet en sitteplass på flyet.)
- Produsentene er profitorienterte og har stor handlefrihet (det er verken ulovlig eller umoralsk å holde igjen et hotellrom til kunder med høy betalingsvilje, fremfor å selge det tidlig til en kunde med lavere betalingsvilje.)
- Kunder booker kapasitet i forkant av bruk. Det er vanlig at kunder booker kapasitet på forhånd, for å være sikker på at kapasiteten er tilgjengelig når den skal konsumeres. Man booker f. eks en flyreise en viss tid før avgang, for å sikre seg at man har tilgang på et sete på ønsket flygning. Slike bookingmønstre gjør at flyselskapene kan forutse fremtidig etterspørsel etter ulike avganger frem i tid.

- Prisingen styres ved hjelp av et sett av prisklasser, hvor hver enkelt klasse har en tilhørende fast pris. Selger kan endre tilgjengeligheten i de ulike prisklassene over tid.

2. Revenue management på tre nivåer

Suksess med revenue management krever konsistent utførelse på tre nivåer; strategisk nivå, taktisk nivå, og booking kontroll (Phillips, 2005).

Revenue management på *strategisk nivå* innebærer identifisering av kundesegment og etablering av produkter og priser rettet mot disse kundene. Revenue management på *taktisk nivå* går ut på å sette og oppdatere grenser for hvor mye av et bestemt produkt som kan selges til en gitt pris til hvert kundesegment for en viss periode. *Booking kontroll* er bestemmelsen av hvilke bookingforespørsler som skal aksepteres til en hver tid.

Level	Description	Frequency
Strategic	Segment market and differentiate prices	Quarterly or annually
Tactical	Calculate and update booking limits	Daily or weekly
Booking control	Determine which bookings to accept and which to reject	Real time

Tabell 2.1: Revenue management på tre nivåer

Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 123), Stanford, California: Stanford University Press.

Booking kontroll er en funksjon av bookingsystemet, og er en forholdsvis banal operasjon (Phillips, 2005). Avgjørelsen om en booking aksepteres eller ikke tas etter hvilken bookinggrense som er satt i reservasjonssystemet. Det er på taktisk nivå de avgjørende bestemmelsene gjøres. Her lages det forecast over fremtidig etterspørsel, det kjøres optimeringsalgoritmer og bookinggrenser settes og oppdateres (Phillips, 2005).

2.1 Strategisk nivå

Revenue management på strategisk nivå består, som nevnt over, av identifisering av kundesegmenter og etablering av produkter og priser rettet mot disse segmentene (Phillips, 2005). En vanlig måte å dele kunder inn i grupper på er å skille mellom forretnings – og fritidskunder. Dette skillet ble først brukt i flybransjen, men brukes i dag også i flere bransjer, som i bilutleie – og hotellbransjen. Hva som kjennetegner fritids – og forretningsreisende kommer fram av tabell 2.2. Flyselskapene bruker disse karakteristikene til å segmentere markedet og lage produkter rettet mot disse to segmentene (Phillips, 2005).

Leisure	Business
Highly price sensitive	Less price sensitive
Book earlier	Book later
More flexible to departure and arrival times	Less flexible
More accepting of restrictions such as Saturday night stayovers	Less accepting of restrictions

Tabell 2.2: kjennetegn forretnings – og fritidsreisende i flybransjen

Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 124), Stanford, California: Stanford University Press.

Produkter rettet mot fritidsreisende inneholder typisk kjøpsrestriksjoner som gjør disse produktene lite attraktive for forretningsreisende, som f. eks at billetten ikke kan avbestilles eller endres (Phillips, 2005). Disse to kundegruppene har ulike krav til det produktet de etterspør, og har dermed også ulik betalingsvilje. Dette vet flyselskapene, og selskaper i andre bransjer som praktiserer revenue management, å utnytte. Ved å tilby det samme produktet med ulike restriksjoner knyttet opp mot seg, til ulike priser, klarer man å skille de to kundegruppene slik at man klarer å utnytte betalingsviljen til begge (Phillips, 2005). Med andre ord, driver man her med prisdifferensiering.

Prisdifferensiering

Prisdifferensiering går ut på å trekke ut ekstra profitt ved å sette ulike priser til ulike kunder, for nøyaktig det samme produktet, eller for ulike versjoner av det samme produktet (Phillips, 2005). Forutsetninger for å kunne gjøre dette er at markedene kan holdes adskilt, og at priselastisiteten er ulik i de forskjellige markedene. Man må klare å dele markedet inn i ulike segmenter slik at man kan klare å kreve en høyere pris av det kundesegmentet som har en høyere betalingsvilje, samtidig som man tar en lavere pris i det segmentet som har en lavere betalingsvilje (Phillips, 2005).

Prisdifferensiering har også sine begrensninger, og er ikke alltid mulig å anvende selv om det eksisterer ulike kundegrupper med ulik betalingsvilje for det samme produktet.

- *Imperfekt segmentering* vil si at man ikke er i stand til å forutsi hver enkelt kunde sin maksimale betalingsvilje, man kan dermed ikke klare å maksimere inntekten helt i alle segmenter (Phillips, 2005). Man må derfor ta utgangspunkt i en gjennomsnittlig betalingsvilje i de ulike kundesegmentene for å dra mest mulig inntekt ut av de ulike kundegruppene.
- *Kannibalisering*: Differensiert prising gir kunder i de ulike kundesegmentene incentiver til å gå over i andre kundegrupper enn de egentlig hører hjemme i, og benytte seg av lavere priser som egentlig er beregnet på kunder med lavere betalingsvilje. Dette kalles *kannibalisering*, og er vanskelig å unngå fullstendig når man driver med prisdiskriminering mellom ulike kundesegmenter (Phillips, 2005).
- *Arbitrasje*: Prisforskjeller i ulike segmenter gir incentiver for å ville kjøpe produktet i det segmentet hvor prisen og betalingsviljen er lavest, for så å selge det videre til kunder med høyere betalingsvilje, som da tilhører et annet segment hvor varen har høyere verdi. Slik holder kundene overskuddet for seg selv, og prisdifferensieringstaktikken til bedriften har mislyktes (Phillips, 2005).

Hvis en eller flere av disse tre faktorene er til stede, vil man ikke kunne ha maksimal nytte av prisdifferensiering (Phillips, 2005).

Av ulike prisdifferensieringstaktikker som brukes, har vi blant annet gruppeprising, kanalprising og regional pricing.

Gruppeprising

Gruppeprising går ut på at man tilbyr ulike priser til ulike kundegrupper for nøyaktig det samme produktet (Phillips, 2005). Ideen er å tilby en lavere pris til kunder med lavere betalingsvilje. Slik kan man utnytte at noen grupper har høyere betalingsvilje enn andre for det samme produktet. For at gruppeprising skal kunne fungere, må det finnes en klar indikator på at man tilhører den aktuelle gruppen (Phillips, 2005). Dette kan for eksempel være at man må kunne bevise at man er student for å kunne få kjøpe et produkt til studentpris. Tilsvarende gjelder for honnørpris, og andre prisklasser som begrenses ved hjelp av alder. Medlemskapet i gruppen må korrelere med prissensitiviteten (Phillips, 2005). F. eks er det antatt at studenter er mer prissensitive enn andre. Produktet skal ikke være lett å selge mellom grupper. Dette kan forhindres ved f. eks å sette navn på billetter, og kreve at legitimasjon vises for å kunne vise at man er den rette eier av billetten. Segmenteringen må være lovlig og kulturelt akseptert (Phillips, 2005). Det er f. eks lett å akseptere at studenter og honnører får betale en lavere pris enn andre for det samme produktet, siden det er en kjent sak at disse gruppene har mindre penger å rutte med enn andre. Derimot er det ikke like lett å akseptere prisforskjeller på grunnlag av kjønn eller rase.

Kanalprising

Med kanalprising menes at man selger det samme produktet til ulike priser gjennom forskjellige distribusjonskanaler (Phillips, 2005). Et typisk eksempel her er at billetter kjøpt over internett ofte er billigere enn billetter kjøpt over telefon, i billettkontor eller via en reiseoperatør.

Det kan være flere grunner enn prisdifferensiering til at man kan ta ulike priser for samme vare når den selges gjennom ulike kanaler. Kostnadene er gjerne lavere når man selger over internett, enn når man selger via et kundesenter eller billettkontor. Derfor kan man også tillate seg å ta en lavere pris, for å styre kundemassen mot å bruke internett framfor

kundesenter/billettkontor. Man opplever også at de kundene som handler gjennom de ulike kanalene ofte har ulik betalingsvilje for det samme produktet. En kunde som booker en flybillett direkte på flyselskapet sin hjemmeside har gjerne lavere betalingsvilje enn en kunde som booker via et reisebyrå (Phillips, 2005).

Regional prising

Med regional prising menes at det tas ulike priser i ulike geografiske områder, for det samme produktet, for å utnytte ulik betalingsvilje i ulike markeder (Phillips, 2005). Et eksempel på regional prising kan være salg av øl. Når man kjøper en øl på en bar på en flyplass, er denne som regel mye dyrere enn en øl kjøpt på en pub inne i byen. Skal man ha en øl på en flyplass har man få andre alternativer, og kjøper dermed til den prisen som tilbys i flyplass-baren. Går man ut i byen, har man flere puber å velge i, og dermed tilgang til lavere priser, ettersom det er større konkurranse om kundene. Et annet eksempel er at en tur/retur billett New York-Tokyo vil hos mange flyselskap koste mer når den kjøpes i Japan, enn når den kjøpes i USA (Phillips, 2005).

En selgers evne til å segmentere markedet er avhengig av to ting; evne til å identifisere kundegrupper som har forskjellig betalingsvilje, og evne til å ta ulike priser i disse ulike kundegruppene (Phillips, 2005). Det gir ingen nytte å kunne identifisere ulike betalingsvilje blant kunder, hvis man ikke er i stand til å utnytte denne, og kreve ulike priser fra de ulike kundegruppene.

2.2 Taktisk nivå

På taktisk nivå skal booking grenser kalkuleres og oppdateres. Disse bookinggrensene overføres til booking systemet, som bruker dem til å bestemme hvilke bookingforespørsler som skal aksepteres og hvilke som skal avvises. De enhetene som benyttes på taktisk nivå er ressurser, produkter og prisklasser (Phillips, 2005).

- *Ressurser* er enheter av en kapasitet som styres av en tilbyder. Dette kan være en flyavgang, et hotellrom for en natt, eller en cruiseavgang. Hver ressurs er begrenset, flyet har et begrenset antall seter, hotellet har et begrenset antall rom, og et cruiseskip har et begrenset antall sengeplasser (Phillips, 2005).
- *Produkter* er det kunden er ute etter å kjøpe. Et produkt kan bestå av en eller flere ressurser. Dette kan være en enkelt flyreise, flere netter på et hotell eller et cruise (Phillips, 2005).
- Det er en eller flere *prisklasser* knyttet til et produkt. Hver prisklasse er en kombinasjon av pris og restriksjoner knyttet til kjøp av produktet (Phillips, 2005).

Tabellen under viser hvilke ressurser og produkter som knyttes opp mot fire ulike bransjer hvor revenue management benyttes.

	Passenger airlines	Hotels	Rental car companies	Cruise line
Resource	Flight leg	Property	Location	Sailing
Resource unit	Seat	Room night	Rental days	Berth
Resource type	Service classes	Room types	Car types	Berth classes
Number of types	1 - 3	1 - many	3 - 10	5 - 10
Product	Itineraries	Arrival date / length of stay	Arrival date / length of rental	Cruise
Products per resource	Many for hub -and spoke airline	Many	Many	Few

Tabell 2.3: Revenue management i fire ulike bransjer

Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 132), Stanford, California: Stanford University Press.

En selger kontrollerer et sett av ressurser med fast kapasitet som ikke kan lagres, produkter bestående av kombinasjoner av en eller flere ressurser, og et sett av prisklasser forbundet med hvert enkelt produkt. Taktisk revenue management går ut på å velge hvilke prisklasser som skal holdes åpne og hvilke som skal stenges for salg til enhver tid, for å maksimere forventet totalt bidrag (Phillips, 2005).

Taktisk revenue management består av tre komponenter:

1. *Kapasitetsallokering* – hvor mange kunder skal få lov til å booke i de ulike prisklassene?
2. *Network management* – hvordan skal bookinger behandles i et sett av ressurser, som f. eks en multi-leg flyreise hos et hub-and-spoke flyselskap eller en booking bestående av flere netter på et hotell?
3. *Overbooking* – hvor mange bookinger skal man totalt sett akseptere, når man har en usikkerhet i forhold til no-shows og kanselleringer?

Kapasitetsallokering

Det er av stor viktighet for selskaper som selger et produkt som har begrenset kapasitet, og som kan selge dette samme produktet til to eller flere differensierte priser. Det er her det må avgjøres hvor mange enheter som skal selges til lave priser til kunder med lav betalingsvilje, og hvor stor del som skal reserveres for salg til kunder med høyere betalingsvilje (Phillips, 2005).

De kundene som kommer først, som er villig til å stå i kø for å få bord på en restaurant, eller som booker flybilletten sin flere måneder før avreise, er de kundene som har den laveste betalingsviljen. De kundene som er ute i siste liten er ikke så prissensitive at de ser det som nødvendig å gjøre denne ekstra innsatsen for å få produktet til en lavest mulig pris. De har høy betalingsvilje, og betaler gjerne full pris for produktet (Cross, 1998).

Kapasitetsallokering er en meget viktig del av revenue management for alle typer selskaper som har mulighet til å sette en restriksjon på antall enheter som selges til prisbevisste kunder på et tidlig tidspunkt, for å sette av en viss del av kapasiteten til mindre prisbevisste kunder som booker på et senere tidspunkt, og som er villig til å betale mer for det samme produktet (Phillips, 2005).

Network

Network management er viktig for selskaper som selger produkter som består av kombinasjoner av flere ressurser (Phillips, 2005). Det er noe av det viktigste å fokusere på for togselskap, leiebil-firma og hoteller, hvor lengden på oppholdet/leieperioden har mer innvirkning på den totale inntekten enn å styre tilgjengeligheten av ulike prisklasser.

Det er av liten interesse for selskap som selger produkter som består av kun en ressurs, som f. eks cruiseselskap.

Overbooking

Overbooking er relevant når det er mulig å kansellere en booking eller å la være å møte opp til avgang med ingen eller liten straff som følge (Phillips, 2005). Dette er svært vanlig å benytte seg av i flybransjen, ettersom denne bransjen opplever veldig ofte at folk ikke møter til avgang (no-show), samt mange kanselleringer av bookede flybilletter. Overbooking forekommer svært sjelden i cruisebransjen, ettersom kunder i denne bransjen har en høyere terskel for å ikke møte opp, samt at straffen for selskapet for å betale ut noen når alle har møtt opp til et overbooket cruise, vil være svært høy (Phillips, 2005). Den eneste formen for overbooking som er vanlig å bedrive i cruisebransjen er overbooking innen prisklasser, uten å overbooke i forhold til den totale kapasiteten.

2.3 Booking kontroll

Booking kontroll er sanntidsaspektet av revenue management, og går ut på å bestemme hvilke bookingforespørsler som til enhver tid som skal aksepteres og hvilke som skal avvises (Phillips, 2005).

Når en kunde prøver å booke f. eks en flybillett, må systemet enten godta eller avvise bookingen, på grunnlag av hvilke bookinggrenser som er definert i prisingssystemet. Prisingen styres ved at man regulerer tilgjengeligheten av billetter i de ulike prisklassene som er definert i prisingssystemet. Om det ikke finnes tilgjengelig kapasitet definert i systemet, vil bookingen bli avvist. Hvilke bookinger som blir akseptert og ikke, er et resultat av hvilke bookinggrenser som er lagt inn for de ulike prisklassene (Phillips, 2005).

En måte å fordele ledig kapasitet på, er å definere et fast antall seter som skal selges i hver enkelt prisklasse. Om en kunde ønsker å booke tre seter i en gitt prisklasse, og det bare er to seter tilgjengelig i denne klassen, vil denne bookingen bli avvist. Dette er en enkel, men ikke nødvendigvis optimal metode å bruke. Om man har solgt seg ut i en høy klasse, hvor forretningsreisende booker sin flyreise, vil man da avvise alle fremtidige bookingforespørsler i denne prisklassen. Om man samtidig har ledig kapasitet i en lavere prisklasse, vil man fortsatt akseptere bookinger her. Dvs. at man risikerer å avvise forretningsreisende med høy betalingsvilje, mens man aksepterer bookinger fra fritidsreisende til en lavere pris. Dette er ikke optimal inntektsstyring.

De fleste selskaper som anvender revenue management vil da bruke "nesting" på kapasiteten for å unngå å havne i en slik situasjon, hvor man avviser bookingforespørsler i høye klasser til fordel for bookinger i lavere klasser (Phillips, 2005). Når man anvender nesting vil alle prisklasser til enhver tid ha tilgang på all ledig kapasitet i lavere klasser. Dvs. at man vil alltid akseptere bookingforespørsler i den øverste prisklassen så lenge det er ledig kapasitet totalt sett. Da vil man istedenfor å avvise bookinger i høye klasser, trekke disse bookingene fra den kapasiteten som ligger definert som ledig i en lavere klasse, og stenge av nedenfra og oppover etter hvert som man får mindre ledig kapasitet. Nesting garanterer at prisklassene stenges av i riktig rekkefølge, fra lavest til høyest prisklasse (Phillips, 2005).

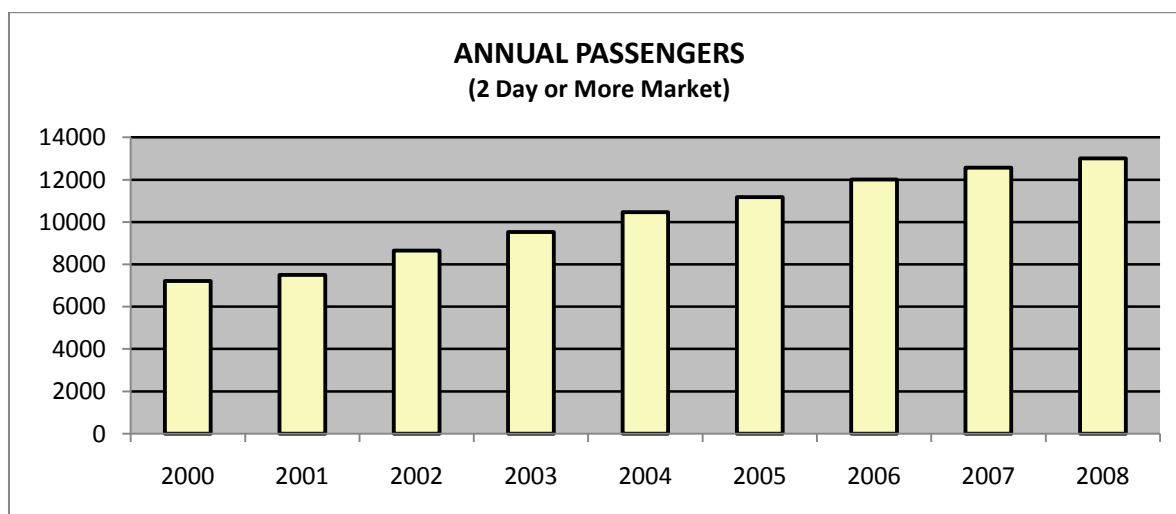
DEL 2

3. Cruisebransjen

3.1 Introduksjon til cruisebransjen

Cruisebransjen er en relativt ung bransje, som er i stor vekst. Ifølge Cruise Lines International Association (CLIA, 2009) reiste over 163 millioner passasjerer på "deep-water"-cruise¹ i perioden 1980-2008. 56 % av disse reiste på cruise i løpet av de 10 siste årene av denne perioden. Siden 1990 har cruisebransjen hatt en gjennomsnittlig årlig passasjervekst på 7,4 % per år (CLIA, 2009).

Figur 3.1 illustrerer årlig vekst i antall cruisepassasjerer i markedet for cruise med varighet på 2 dager eller mer (CLIA, 2009), og viser en betydelig vekst fra år til år, med nesten en fordobling av antall passasjerer fra år 2000 til 2008.



Figur 3.1: Årlig antall cruisepassasjerer globalt, for cruise med varighet på 2 dager eller mer

Kilde: (CLIA, 2009) CLIA Cruise Market Overview, Statistical Cruise Industry data through 2008

¹ Deep-water cruise = cruise med varighet på 2 dager eller lenger.

Cruisebransjen er i vekst, og potensialet for årene framover er stort. Ifølge CLIA indikerte 51 millioner amerikanere i 2009 at de kom til å reise på cruise i løpet av de neste tre årene, mens 19,9 % av den amerikanske befolkningen hadde på samme tidspunkt allerede vært på ett eller flere cruise.

I løpet av de siste 10 årene har cruisebransjen respondert på omfattende markeds – og kundeundersøkelser, som har resultert i mange nye destinasjoner, nye typer skip, nye ombordaktiviteter og utflukter, nye temaer og nye lengder på cruise. Disse endringene har kommet som reaksjoner på endringer i feriemønsteret i dagens marked (CLIA, 2009).

3.2 Historikk cruisebransjen

Det regjerer uenighet omkring når det første cruiset fant sted, og hvilken destinasjon dette hadde (Dickinson, 2008).

Selv om det er usikkerhet rundt det første cruiset, er man ganske sikker på at det fant sted på midten av det 19ende århundret, etter at det begynte å bli tryggere og mer moderne å reise til fjerne destinasjoner. Peninsula and Oriental Steam Navigation Company (P&O) mener at det var de som oppfant cruise (Dickinson, 2008). De hadde ruter mellom England og Spania/Portugal, og til Malaysia og Kina på begynnelsen av 1800-tallet.

Det første cruiset med amerikansk opprinnelse var sannsynligvis med dampskipet Quaker City fra New York i 1867 (Dickinson, 2008). Dette cruiset hadde ca. 150 gjester, varte i hele seks måneder, og besøkte blant annet Marokko, Frankrike, Italia, Tyrkia, Egypt og de greske øyer. Den kjente amerikanske forfatteren Mark Twain var passasjer på dette cruiset, og dokumenterte reisen i sin bok "Innocents Abroad" (Cruising The Past, 2008).

Cunard Line var det første selskapet til å tilby transatlantiske avganger med faste rutetider (Cunard Line, 2009). Dette skjedde i 1840, og det var skipet Britannia som ble benyttet til denne ruten.

Cruisetrafikken hadde opp gjennom 1800-tallet stort sett vært i form av transatlantiske turer med fraktskip (Dickinson, 2008). Skip som fraktet gods mellom Europa og Amerika tok med passasjerer på ferden for å spe på inntekten ved hver enkelt seiling. Slike turer var som transportetapper å regne for passasjerene, de tok denne båtturen for å komme seg til et sted, ikke for opplevelsen sin del. Ettersom det ble hard konkurranse om passasjerene, begynte selskapene å tilby mer luksuriøse måter å reise på, som med finere middager og mer luksuriøse lugarer. Et kjent eksempel her er Titanic, som var et meget luksuriøst skip, med et bredt tilbud av aktiviteter og fasiliteter som ikke før hadde vært vanlig på cruiseskip. På jomfrureisen i april i 1912 traff Titanic et isfjell og sank (Cruising The Past, 2008).

Det første skipet som ble bygd med formål å kun være et cruiseskip, var Prinzessin Victoria Luise, eid av Hamburg-America Line (Dickinson, 2008). Skipet sto ferdig i 1900.

Etter at det begynte å komme store passasjerfly i drift på 1960-tallet, begynte passasjerer å benytte seg av fly istedenfor båt for å komme seg over Atlanteren (Dickinson, 2008). Dette

førte til en nedgang i cruisetrafikken. I 1986 var det kun Cunard Line som opererte den transatlantiske krysningen (Dickinson, 2008). De betjente da et lite marked av passasjerer, som fortsatt satte pris på en reise som tok noen dager, men som ga rom for en avslappende og luksuriøs tilværelse.

Utover 80-tallet ble mer og mer populært å dra på cruise. Denne trenden skyldtes delvis den store suksessen med tv-serien "Love Boat" (Cruising The Past, 2008). Cruiseskipene var ennå forholdsvis små, noe som kom til å endre seg etter suksessen med SS Norway (Dickinson, 2008). Dette var opprinnelig passasjerdamperen SS France, men ble ombygd til et cruiseskip, og ble da også omdøpt til SS Norway. Dette ble det første "super-skipet" i Karibien. Siden da har skipene blitt stadig større, og rekorder for verdens største cruiseskip settes stadig på nytt.

Den første interessen for cruise dreide seg i hovedsak om destinasjoner i områdene Karibien, Alaska og Mexico, men har nå spredt seg til destinasjoner over hele verden. For noen destinasjoner, som Arktis og Antarktis, er cruise nærmest den eneste muligheten man har for å reise dit (Dickinson, 2008).

3.3 Cruisebransjen i dag

Tabell 3.1 viser de fem største cruiseselskapene i verden. Disse fem disponerer til sammen 333.808 sengeplasser, fordelt på 167 skip. Carnival er i dag, med sine 90 skip, verdens største cruiseselskap (A. Wilhemsen, 2010). Royal Caribbean Cruises Ltd. (RCCL) er det nest største cruiseselskapet i verden, med 39 cruiseskip fordelt på fem ulike operatører (A. Wilhemsen, 2010).

	No. of ships	No. of beds	No. of brands
Carnival Corp.	90	181.850	10
RCL	39	85.364	5
Apollo/Star Cruises/NCL	24	38.646	4
MSC	12	24.428	1
Disney Corp.	2	3.520	1
Total	167	333.800	21

Tabell 3.1: De største cruiseselskapene per januar 2010

Kilde: (A. Wilhemsen, 2010) Presentation to the participants of the Maritim Trainee Program, January 19th 2010.

Verdens største cruiseskip pr. dags dato er Royal Caribbean's Oasis of the Seas (RCCL, 2010), som er 220.000 tonn tungt, 360 meter langt og har 16 passasjerdekk. Oasis of the Seas har en kapasitet på 5400 passasjerer² (RCCL, 2010).

² Skipet består av 2700 lugarer, og kapasiteten er beregnet ut fra to gjester per lugar.

4. Royal Caribbean Cruises Ltd. (RCCL)

Royal Caribbean Cruise Line ble grunnlagt i 1968 av tre norske rederier; Anders Wilhelmsen & Company, I. M. Skaugen & Company og Gotaas Larsen (RCCL, 2010).

To år etter oppstarten i 1968 ble selskapets første skip, Song of Norway, satt ut i trafikk (RCCL, 2010). Året etter, i 1971, fikk de et nytt tilskudd til flåten, Nordic Prince, og doblet dermed kapasiteten. Royal Caribbean fortsatte å utvide flåten med nye tilskudd av skip, og var også de første til å forlenge et skip (Kolltveit & Maxtone-Graham, 1995). I 1978 ble Song of Norway delt i to, og fikk satt inn en ny del på midten. Med dette økte kapasiteten fra 700 til i overkant av 1000 gjester. Det samme ble gjort med Nordic Prince i 1980 (Kolltveit & Maxtone-Graham, 1995).

Royal Caribbean var i 1986 først ute med å kjøpe en eiendom i Karibien, som skulle brukes som en privat destinasjon kun for Royal Caribbean sine gjester (RCCL, 2010). Denne eiendommen ligger i Haiti, og heter Labadee. Det har senere blitt vanlig praksis for cruiseselskap å kjøpe øyer og andre eiendommer i Karibien som disponeres kun av egne cruise gjester, og ikke er tilgjengelig for allmennheten.

I 1988 fusjonerte Royal Caribbean Cruise Line med Admiral Cruises (RCCL, 2010). Anders Wilhelmsen & Co oppnådde fullt eierskap, og inngikk en felles eierskapsavtale med Pritzker-familien og Ofer-familien. Etter denne omstruktureringen i eierforholdene lanserte Royal Caribbean sitt nye skip, Sovereign of the Seas, som symboliserte inngangen til en vekstperiode hvor Royal Caribbean vokste til tre ganger sin egen størrelse. To år senere, i 1990, satte Royal Caribbean ytterligere to nye skip ut i trafikk, og kjøpte sin andre private eiendom, øyen CocoCay i Bahamas.

I 1991 introduserte Royal Caribbean CruiseMatch 2000, det første full-automatiserte sanntids reservasjonssystem for cruiseferier, med direkte tilgang til over 29.000 reiseoperatører (RCCL, 2010).

28. april 1993 ble Royal Caribbean børsnotert på New York Stock Exchange under navnet RCL (NYSE, 2010), og i 1997 ble Royal Caribbean's aksjer godkjent for handel på Oslo Børs (RCCL, 2010).

Royal Caribbean opplevde stor vekst gjennom hele 90-tallet, og fusjonerte i 1997 med det greske selskapet Celebrity Cruises, og endret deretter navn til Royal Caribbean International, for å reflektere sine globale operasjoner og reiseruter (RCCL, 2010).

I 1999 ble selskapets nyeste skip Voyager of the Seas satt ut i trafikk (RCCL, 2010). Dette med stor oppmerksomhet fra media, ettersom dette ble verdens største cruiseskip. Royal Caribbean har siden den gang overgått seg selv flere ganger med stadig større og mer innovative skip. Bare i løpet av de neste fem årene ble flåten til Royal Caribbean økt med åtte nye skip.

I 2006 ble Freedom of the Seas introdusert (RCCL, 2010), og overgikk alle cruiseskip tidligere bygd i størrelse og kapasitet. Senere har også søsterskipene Liberty of the Seas og Independence of the Seas kommet til.

I desember 2009 ble det nyeste tilskuddet til RCCL sin cruiseflåte, Oasis of the Seas, satt ut i trafikk (RCCL, 2010). Dette var det første skipet i Royal Caribbean's "Oasis Class". Oasis of the Seas overtok plassen som verdens største cruiseskip (RCCL, 2010), og har store forventninger rettet mot seg til å ta cruisereiser til et helt nytt nivå. Oasis of the Seas har en kapasitet på 5400 passasjerer, og har en anslått kostnad på 1,2 milliarder amerikanske dollar (RCCL-www.oasisoftheseas.com). I løpet av 2010 vil også søsterskipet, Allure of the Seas stå ferdig, og vil da bli det andre skipet i Oasis klassen (RCCL-www.oasisoftheseas.com).

Tabell 4.1 viser de ulike selskapene Royal Caribbean Cruises Ltd. består av (A. Wilhemsen, 2010). Per 31. desember 2009, opererer Royal Caribbean Cruises Ltd. totalt 38 cruiseskip, med en total kapasitet på ca. 84.050 sengeplasser (RCCL årsrapport 2009). Royal Caribbean Cruises Ltd. tilbyr cruise til ca. 400 destinasjoner, og hadde totalt over 3,9 millioner passasjerer i 2009. Hovedkvarteret er i Miami, og til sammen har de omtrent 60.000 ansatte på verdensbasis (RCCL årsrapport 2009).

RCL Brands for various Market Segments

*** Royal Caribbean International (RCI) (1969)**

- North American based, developing into global brand
- (Upper) contemporary segment, family and experience focused

*** Celebrity Cruises (CEL) (1997)**

- Premium segment, primarily North America and UK based
- “White-gloved service” and an outstanding cuisine on superior ships

*** Azamara Club Cruises (2007)**

- Deluxe segment, exotic destination-driven travel experience

*** Pullmantur (2006)**

- Rapidly growing Spanish brand, expanding into Latin-America

*** Croisieres de France (2008)**

- French brand

*** TUI Cruises (2009) (50 % owned)**

- Premium German brand

Tabell 4.1: Selskaper operert av Royal Caribbean Cruises Ltd.

Kilde: (A. Wilhemsen, 2010) Presentation to the participants of the Maritim Trainee Program, January 19th 2010.

5. Konkurransen i cruisebransjen

Cruisebransjen har mange likhetstrekk med flybransjen, men mangler flybransjens forretningsreisende. Slik sett har cruisebransjen sterkere likhetstrekk med chartertrafikk og turoperatørmarkedet (Strandenes, 2003). Cruiseselskapene konkurrerer i markedet for feriereisende, det vil si i et marked som er preget av høy priselastisitet, hvor passasjerene har et hav av ulike feriealternativer å velge mellom (Strandenes, 2003).

“Cruise lines compete with other vacation alternatives such as land-based resort hotels and sightseeing destinations for consumers’ leisure time.”

-RCCL årsrapport 2008-

5.1 RCCL som konkurrent i feriemarkedet

RCCL sin sterkeste konkurranse ligger først og fremst i andre cruiseselskap som opererer på de samme geografiske områdene som RCCL. Carnival Cruise Lines, verdens største cruiseselskap (ISL, 2009), må kunne sies å være RCCL's største konkurrent i cruisemarkedet:

“We compete with a number of cruise lines; however, our principal competitors are Carnival Corporation & plc, which owns, among others, Aida Cruises, Carnival Cruise Lines, Costa Cruises, Cunard Line, Holland America Line, P&O Cruises and Princess Cruises and has a joint venture with Orizonia Corporation under which they operate Iberocruceros; Disney Cruise Line; MSC Cruises, Norwegian Cruise Line and Oceania Cruises.”

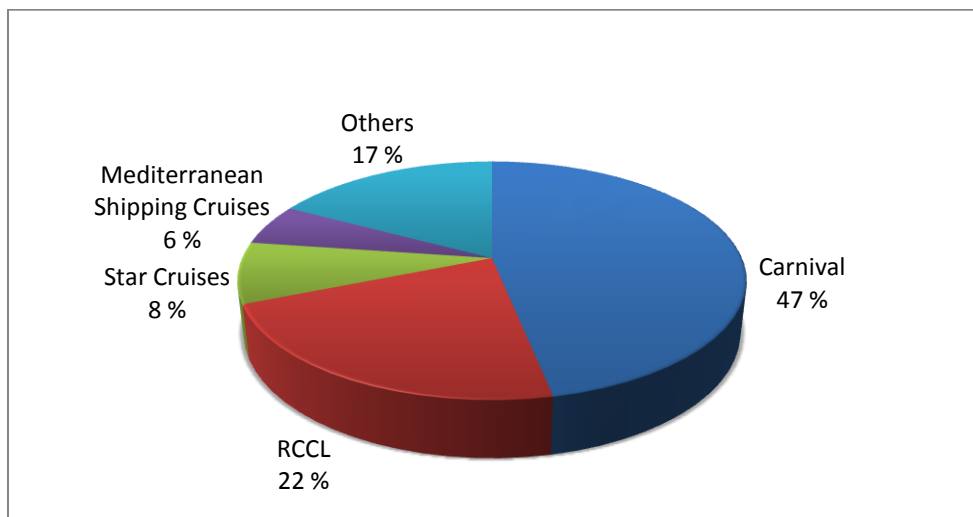
-RCCL årsrapport 2008-

RCCL og Carnival Cruise Lines opererer på de samme markedene, begge selskapene har hovedfokus på cruise i Karibien (RCCL, 2010) (Carnival Cruise Lines, 2010), men har også mange andre populære destinasjoner som Alaska, Hawaii og Middelhavet. RCCL og Carnival Cruise Lines er de to største cruiseselskapene i verden (ISL, 2009), og kjemper dermed hardt mot hverandre for å sikre seg flest mulig passasjerer.

I tillegg til Carnival Cruise Lines, finnes det flere andre cruiseselskap som yter sterk konkurranse om passasjerene. Både små og store selskaper, som opererer på de samme destinasjonene som RCCL, samt i andre deler av verden, er med i konkurransen om cruisepassasjerer.

Mindre cruiseselskaper, som opererer med andre destinasjoner enn RCCL, representerer også en viss konkurranse. Man kjemper jo om de samme passasjerene. Her kan f. eks Hurtigruten nevnes som en konkurrent. Hurtigruten tilbyr en litt annen type cruise, men er like fullt en konkurrent til RCCL.

Figuren under viser markedsandeler i cruisebransjen i 2009, basert på antall tilgjengelige sengeplasser i lugarer om bord hos de ulike selskapene, i prosent av det totale markedet (ISL, 2009).



Figur 5.1: Markedsandeler i cruisebransjen 2009 (målt i prosentandel av totalt antall sengeplasser i markedet)

Source: ISL Cruise Fleet Register 2009; ships of 1000 gt and over

Annen konkurranse for et stort cruiseselskap som RCCL, og andre cruiseselskap generelt, er charteroperatører (Strandenes, 2003), som nevnt over. En chartertur har mange av de samme trekkene som et cruise. Charterselskapene tilbyr ofte "all inclusive" pakker, hvor alt fra fly til overnatting og mat er inkludert i en pakkepris. Mange feriereisende legger vekt på at man skal slippe å ordne noe selv, og booker helst derfor ferdige pakker hvor alt er inkludert i en pris. De har ikke nødvendigvis en sterk preferanse på at det helst skal være cruise, eller opphold på et hotell. Så lenge flyreise, overnatting og mat er inkludert i prisen, og standarden er bra, er alle krav til ferien oppnådd. Det er derfor viktig for cruiseselskapene å hele tiden være konkurransedyktige på pris i forhold til charterselskapene.

Et cruise må kunne sies å ha likhetstrekk med et opphold på en "all-inclusive resort". Man betaler en fast pris, som dekker overnatting i hotellrom eller lugar gjennom hele oppholdet,

samt alle måltid hver dag. Ettersom disse to ferietypene er såpass like, vil det være helt avgjørende for cruiseselskapene å overvåke prisnivået på slike resorter, og kunne tilby konkurransedyktige priser selv, som gjør cruise en foretrukket ferieform framfor et opphold på resort/all-inclusive hotell.

Grovt sett kan man i prinsippet si at all slags ferie er relevant konkurranse til et cruiseselskap som RCCL, men at andre selskaper som driver innen samme bransje, og som opererer på de samme destinasjonene er de nærmeste og mest relevante konkurrentene, som kjemper om å få de samme passasjerene til å velge å dra på cruise med akkurat sitt selskap.

DEL 3

6. Revenue management i cruisebransjen og i RCCL

6.1 Introduksjon

Revenue management er relativt nytt i mange bransjer, og er av økende viktighet for de fleste bransjer som anvender det, deriblant i cruisebransjen.

Ifølge Lieberman (Lieberman W. H., 2002) er hovedmålet med å anvende revenue management i cruisebransjen å maksimere inntektene fra salg av lugarer på hver enkelt seiling.

Revenue management i cruisebransjen kan defineres som å kontrollere tilgjengeligheten og/eller prising av cruisereiser i ulike bookingklasser(lugartyper), med mål å maksimere forventede inntekter eller profitt. Bruk av revenue management kan hjelpe et cruiseselskap med å selge riktig kapasitetsenhet til riktig kunde, på et riktig tidspunkt til den rette prisen (Ji, 2007).

Et cruiseskip består som regel av mange forskjellige typer lugarer inndelt i ulike lugarklasser, med tilhørende priser til de ulike klassene. I motsetning til mange andre bransjer som også anvender revenue management, har man i cruisebransjen flere mål med å fylle cruiseskipet med flest mulig passasjerer, i tillegg til primærmålet; å maksimere inntektene forbundet med billettsalg (Lieberman W. H., 2002). Det er flere grunner enn den inntekten billettsalget genererer, til at man ønsker å seile med fulle skip. Dette kan f. eks være at man ikke kan kvitte seg med overflødig crew om skipet skulle være bare halvfullt ved seiling (Lieberman W. H., 2002). Man risikerer da å seile med dobbelt så mange crewmedlemmer enn nødvendig, ettersom arbeidsmengden blir betraktelig lavere ettersom passasjerantallet er lavere enn ønsket. En annen grunn til at man ønsker å seile med så fulle skip som mulig, er at passasjerene legger igjen mye penger ombord (Vogel, 2009), ettersom de fleste cruiseselskap tilbyr et bredt spekter av aktiviteter, shoppingmuligheter og lignende om bord i de ulike skipene. Dette vil bli diskutert mer i detalj senere i oppgaven.

6.2 Revenue management i Royal Caribbean Cruises Ltd.

RCCL har anvendt revenue management i over 15 år, og har i dag en revenue management afdeling med rundt 60 ansatte (Santoni, 2009). I RCCL definerer man revenue management slik:

“ The main focus of RM at RCL is to maximize revenue given prevailing market conditions – essentially to sell the right product to the right customer at the right time at the right price.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

Dette sammenfaller med hvordan revenue management ble beskrevet i innledningen av oppgaven, som å selge riktig produkt, til riktig kunde, til riktig tid og til den riktige prisen (Ittmann H. W., 2009).

Videre forklarer man i RCCL den praktiske anvendelsen av revenue management slik:

“Of course, there’s a lot that goes into this behind the scenes – developing demand forecasts, understanding price/demand relationships (including price elasticity), working closely with Sales and Marketing staff, and having the right tools and analytical models to get the job done.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

6.2 Kjennetegn ved bransjer som anvender revenue management

Som nevnt tidligere er det visse kjennetegn ved en bransje som gjør den egnet til å anvende revenue management. For cruisebransjen gjelder følgende suksessfaktorer for anvendelse av revenue management (Ji, 2007):

1. *Perishable inventory* (usolgt kapasitet er tapt, kan ikke lagres)
2. *Fixed capacity* (kapasitet er fast, kan ikke endres på kort sikt)
3. *Market segmentation* (segmentering av ulike kundegrupper med tilhørende ulikt kjøpsmønster/etterspørselskurver)
4. *Advanced sales* (forhåndssalg/reservasjon av produkt/reise)
5. *Low marginal costs* (lave marginalkostnader)
6. *Time-variable demand* (sesongavhengig etterspørsel)

Om man studerer RCCL i forhold til disse kravene til å kunne anvende revenue management, kan man først og fremst si at det er ingen tvil om at usolgt kapasitet er tapt. Når RCCL seiler med tomme lugarer, har de ikke mulighet til å lagre de for senere salg. Neste gang den samme lugaren selges, er det som en del av et nytt cruise, en ny avgang, om dermed som et nytt produkt. Man kan også fastslå at kapasiteten er fast på kort sikt. Man har som regel ikke mulighet til f. eks å tilføre ny kapasitet på veldig kort varsel. På lang sikt derimot, er det mulig å endre på kapasiteten. I desember 2009 ble RCCL sitt nye cruiseskip Oasis of the Seas satt inn i trafikk, og økte dermed selskapets totale kapasitet med 5400 nye sengeplasser. I mai 2010 kommer nok et nytt skip inn i RCCL sin flåte, det andre skipet i Oasis-klassen, Allure of the Seas.

Det er forholdsvis enkelt å identifisere ulike kundegrupper med ulik betalingsvilje i cruisebransjen, som i mange andre bransjer innen reisesegmentet. I RCCL segmenterer man blant annet etter alder, status i RCCL sitt lojalitetsprogram og geografisk tilhørighet. Kundesegmentering og tilhørende prisdifferensiering vil bli diskutert senere i oppgaven.

Så å si alle cruisereiser selges på forhånd, veldig få møter opp til avgang og kjøper et cruise på impuls (Santoni, 2009). Forsalget er som regel langt i cruisebransjen, sammenlignet med andre bransjen. Forhåndssalget starter som oftest ett år eller to før avgang (RCCL, 2010).

De faste kostnadene forbundet med et cruise er veldig høye, og er lite avhengig av antallet passasjerer. Kostnader forbundet med mat, drivstoff og personal kan nok variere noe med passasjermengden, men en veldig stor del av de totale kostnadene ved et cruise vil være like uansett om skipet er fullt eller ikke. Man snakker derfor om lave marginalkostnader, ettersom kostnaden ved å ta med en ekstra passasjer er svært lav (Phillips, 2005).

Tabell 6.1 viser en kostnadsoversikt for RCCL for årene 2007-2009 (RCCL årsrapport 2009). Den viser at kostnader som kan variere med antallet passasjerer, som f. eks mat (Phillips, 2005), utgjør en liten andel i forhold til de totale kostnadene. Det er derfor rimelig å anta at man også i RCCL, som generelt i cruisebransjen, snakker om lave marginalkostnader.

Cruise operating expenses:	2009	2008	2007
Commissions, transportation and other	1 028 867	1 192 316	1 124 022
Onboard and other	457 772	458 385	405 637
Payroll and related	681 852	657 721	584 081
Food	345 272	342 620	322 996
Fuel	600 203	722 007	546 029
Other operating	957 136	1 030 617	998 933
Total cruise operating expenses	4 071 102	4 403 666	3 981 698
Marketing, selling and administrative expenses	761 999	776 522	783 040
Gross cruise costs	4 833 101	5 180 188	4 764 738

Tabell 6.1: Kostnader Royal Caribbean Cruises Ltd. 2009

Kilde: (RCCL årsrapport 2009)

RCCL opererer i markeder hvor etterspørselen er preget av sesongsvingninger (RCCL årsrapport 2009):

“ Our revenues are seasonal based on demand for cruises. Demand is strongest for cruises during the Northern Hemisphere’s summer months and holidays.”

– RCCL årsrapport 2009 –

6.3 Suksessfaktorer for anvendelse av revenue management i cruisebransjen

Suksessfaktorene for anvendelse av revenue management som er nevnt over, går igjen i flere sektorer innen reise/turisme som anvender revenue management. Cruisebransjen har flere kjennetegn som skiller den fra andre bransjer innen reisesegmentet (Ji, 2007):

1. Større ombordsalg - en stadig større andel av cruiseselskapenes inntekter kommer fra ombordsalg (Vogel, 2009). Det er derfor svært viktig for et cruiseselskap å opprettholde høye passasjertall, uansett om billettene må selges til svært rabatterte priser, siden inntektene fra ombordsalg kan være svært store (Dickinson, 2008).

Industry	Ancillary products and services	Importance
Passenger airlines	Duty-free sales, beverage sales	Low
Hotels	Food and beverage, minibar, telephone fees	Medium
Rental cars	Insurance, gasoline	Medium
Cruise lines	Gamling, onboard sales	Medium to high
Freight transportation	Sorting, call before delivery, special handling	Medium
Sporting events, theater	Food and beverage, merchandise sales	High
Hotel/casinos	Gambling	Very high

Tabell 6.2: Tilleggsprodukter/tjenester i ulike bransjer

Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 139), Stanford, California: Stanford University Press.

Tabell 6.2 viser tilleggsprodukter/tjenester i ulike bransjer, og viktigheten av disse. Gambling og ombordsalg står for de viktigste ekstraintektene for et cruiseselskap (Phillips, 2005).

“Onboard and other revenues accounted for 28, 6%, 27,6% and 28% of total revenues in 2009, 2008 and 2007, respectively.”

– RCCL årsrapport 2009 –

Det er tydelig at ombordsalg står for en stor andel av totale inntekter i RCCL. Sammenligner man med f. eks flybransjen, finner man at billettinntektene dominerer inntektsbildet i større grad, mens andre tilleggsinntekter utgjør en mindre del av totalinntekten (EasyJet, 2009).

Ifølge årsrapporten til flyselskapet EasyJet for 2009, sto andre inntekter for 10,4 % av totale inntekter per sete³ i 2009.

2. Faste (lojale) kunder – en stor andel av de som reiser på cruise, har vært på cruise før. Ifølge CLIA hadde en gjennomsnittlig cruisepassasjer i 2004 vært på 3,3 cruise (CLIA). Det er selvfølgelig verdifullt og ønskelig å tiltrekke seg nye passasjerer, men ved at mange passasjerer stadig kommer tilbake, holder man noe av kostnadene ved å tiltrekke seg kunder nede.

Cirka halvparten av RCCL sine gjester har vært på cruise før, og om lag 25 % har seilt med RCCL tidligere (RCCL, 2010). Dette er, ifølge RCCL.no, av bransjens høyeste prosentandeler av tilbakevendende passasjerer.

RCCL har med andre ord en høy andel lojale kunder, ettersom såpass mange som ¼ kommer tilbake og reiser på nye cruise med RCCL. Dette tyder jo på at RCCL tilbyr et bra produkt, som gir mersmak for kundene.

RCCL har et lojalitetsprogram som kalles "Crown and Anchor Society" (RCCL, 2010). Allerede etter første fullførte cruise kan man bli medlem her, og man begynner med en gang å tilegne seg fordeler som nye passasjerer ikke har tilgang til. Et slikt program bidrar til at mange kunder velger RCCL neste gang de skal på cruise, istedenfor å prøve et nytt selskap. Om man hadde en god opplevelse med forrige RCCL-cruise, og oppnår fordeler ved medlemskapet i Crown and Anchor Society, vil det for mange være enkelt å velge RCCL neste gang også. Etter hvert som man har vært på flere cruise med RCCL, og stadig oppnår flere fordeler gjennom lojalitetsprogrammet, har man stadig større incentiver til å fortsette å velge RCCL også i fremtiden.

³ Ancillary revenue (ekstrainntekter)=19,3 % (9,77£). Skiller man ut inntekter fra bagasjebyr, vil resterende ancillary revenue utgjøre 10,4 % (5,26£ per sete av totale inntekter på 50,47£ per sete). Man kan forsvare å skille ut bagasjebyr og legge dette inn under billettinntekter når man skal sammenligne med inntektsfordelingen i RCCL, ettersom man aldri ville betalt noe ekstra for bagasje hos et cruiseselskap.

3. Høyere fyllingsgrad – cruiseskip bruker å være relativt fulle når de seiler. De største cruiseselskapene hadde en fyllingsgrad på over 95 % i 2003 (Ji, 2007). Til sammenligning var en gjennomsnittlig fyllingsgrad i hotellbransjen på 59 % samme året (Ji, 2007). Siden cruisebransjen opplever høy etterspørsel og fylling, er det nødvendig å kunne kontrollere kapasiteten i de ulike bookingklassene for å unngå å selge seg ut i de laveste klassene, slik at man unngår å tape potensiell inntekt av salg i høyere bookingklasser.

Cruisebransjen generelt opplever høyere fyllingsgrad enn det man gjør i andre bransjer innen reisesegmentet.

I 2009 hadde Continental Airlines et belegg på 81, 1 % (Continental Airlines, 2009), mens Rica Hotels hadde en beleggsprosent på 64 året før (Rica Hotels, 2008). RCCL hadde et belegg på 104, 5 % i 2008 og 102, 5 % i 2009⁴.

Dette viser et veldig vanlig bilde av fyllingsgraden i fly-, hotell-, og cruisebransjen, hvor hotellbransjen er den bransjen med lavest fyllingsgrad, hvor det er helt vanlig å ligge rundt 60 %, mens det i flybransjen er veldig vanlig å ligge på rundt 80 %. Cruisebransjen er utvilsomt den bransjen med høyest fyllingsgrad, der det er vanlig å fylle 95 % eller mer (Ji, 2007).

4. Lengre planleggingstid – cruiseselskapene drar nytte av en lengre bookingperiode enn i andre bransjer, noe som tillater cruiseselskapene å operere med en lengre tidshorisont enn de fleste andre bransjer innen reisesegmentet. Cruisepassasjerer planlegger og booker vanligvis reisen sin lengre i forveien enn andre reisende. Ifølge statistikk fra CLIA i 2004, booket cruisepassasjerer i gjennomsnitt 4, 3 måneder i forveien, mens andre reisende booket reisen sin i gjennomsnitt 3, 4 måneder før avreise (CLIA).

RCCL legger ut cruise for salg ett til to år før avgang:

“Historically, we have opened cruises for sale at least one year in advance and often as much as two years in advance.”

- RCCL årsrapport 2008 -

⁴ Man antar 2 passasjerer i hver lugar når man definerer kapasitet. Når beleggsprosenten overstiger 100 indikerer det at noen lugarer har hatt 3 eller flere gjester boende der.

Slik drar de nytte av en veldig lang booking – og planleggingsperiode. Ser man i forhold til flybransjen, kan det her variere fra selskap til selskap. Mange flyselskap legger kontinuerlig ut nye flighter som har avgang ett år senere, slik at man konstant ligger ett år i forkant. I hotellbransjen vil dette også variere, men de fleste vil nok her også prøve å ligge cirka ett år i forkant. Om man går inn på Hilton sine hjemmesider, ser man for eksempel at det på det nåværende tidspunkt (februar 2010), kan man bestille rom i New York akkurat ett år fram i tid.

5. Kundesegmentering – cruisebransjen domineres ikke av forretningsreisende, slik mange andre bransjer innen reisesegmentet gjør (Phillips, 2005). Sammenlignet med andre bransjer, som fly – og hotellbransjen, som domineres i stor grad av forretningsreisende som gjerne venter til like før avgang med å bestille eller endre/avbestille hotellrom og flyreiser, gir dominansen av ferie/fritidsreisende cruisebransjen en stor fordel, med tanke på den stabiliteten dette medfører. Cruisereisende er ofte mer prisbevisste, og booker reiser lengre før avgang enn andre reisende, jfr. punkt 4 (Ji, 2007).

RCCL definerer målgruppene sine slik:

”Royal Caribbean appellerer i hovedsak til familier, par og enkeltpersoner i 30-50-årene.”

”Våre gjester er aktive reisende med ønske om en ferie til en overkommelig pris som gir en underholdende, eventyrlig, avslappende og smakfull opplevelse.”

- www.rccl.no -

6. Avbestillinger – cruiseselskapene opererer med en strengere deadline for avbestillinger enn det man gjør i andre bransjer (Ji, 2007). I cruisebransjen er det vanlig at man må avbestille minst to måneder før avreise for å få refundert billettprisen man har betalt inn, mens det i hotellbransjen er vanlig å kreve at man avbestiller minst et døgn eller to i forveien, for å slippe å bli belastet for reservasjonen (Ji, 2007). Som regel har man ikke betalt for rommet

på forhånd, så det dreier seg ikke om å få tilbake innbetalte penger for rommet. I flybransjen kan man også som regel avbestille billetten ganske nærme avgang, men man har som oftest ikke mulighet til å få full refusjon, avhengig av hvilken billetttype man har kjøpt.

De kanselleringsvilkårene man opererer med i cruisebransjen, resulterer i en lav no-show andel. Man har heller ingen early departure eller holdover⁵ i cruisebransjen. Cruisebransjen opplever derfor en mye større stabilitet enn andre bransjer, og kan dermed spå fremtiden med større sikkerhet (Ji, 2007).

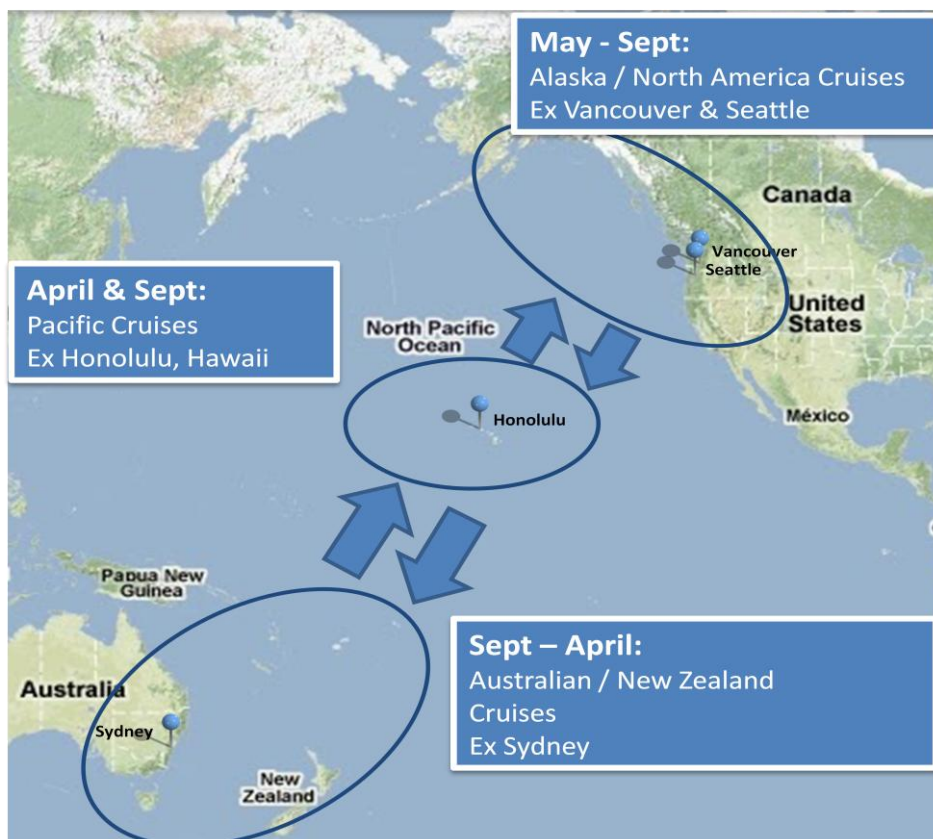
RCCL gir full refusjon på kjøpte billetter hvis man avbestiller i god tid før avgang (RCCL, 2010). Hvor lenge før man må avbestille, kommer an på lengden på cruiset man har bestilt. For de cruisene med lengst varighet kreves det at kunden avbestiller 90 dager før avgang for å ha krav på å få tilbakebetalt hele beløpet. For de korteste cruisene kan man vente med å avbestille til det er 60 dager igjen til avgang (RCCL, 2010). Dette skyldes at de lengste cruisene bookes tidligst, og dermed er vanskeligere å selge på nytt når det nærmer seg avgang. Cruise er dessuten noe de fleste bestiller lenge før avgang, i forhold til flyreiser og hotellrom, som mange bestiller de siste ukene og til og med samme dagen som avreise/start på hotellopphold.

7. Mindre sesongbetonte prissvingninger – Det finnes store variasjoner i etterspørsel og prising av ulike avganger innen samme ruteområder, men forskjellen fra andre bransjer, som for eksempel hotellbransjen, er at man i perioder med dårlig etterspørsel og påfølgende lave rater kan flytte kapasiteten over i markeder med høyere etterspørsel og følgelig høyere betalingsvilje (Ji, 2007).

Slik kan man utnytte sesongsvingninger i ulike markeder, til å klare å holde en høyere total snittrate. RCCL gjør dette med flere av sine skip, for eksempel med skipet Rhapsody of the Seas, som seiler i Australia fram til april, så til Hawaii i slutten av april, for så å seile ulike cruise mellom USA/Canada og Alaska mellom mai og september, så tilbake til Hawaii i midten av september, for så å returnere til Australia i slutten av september for å seile ulike

⁵ **Early departure** = f. eks hotellgjest som avslutter oppholdet tidligere enn planlagt. **Holdover** = f.eks hotellgjest som forlenger oppholdet utover det som er booket på forhånd. **No-show** brukes om passasjerer som ikke dukker opp til booket reise/opphold.

cruise i og rundt Australia fram til det seiler til Hawaii igjen i april 2011 (RCCL, 2010). Denne omplasseringen av skipet i ulike geografiske områder, er illustrert i figur XX.



Figur 6.1: "Rhapsody of the Seas" opererer i tre ulike geografiske markeder i løpet av et år

Kilde: maps.google.com, www.rccl.com

8. (Merkbare) forskjeller i verdi av ulike lugartyper – I cruisebransjen har ikke kundene vanskelig for å akseptere prisforskjeller mellom ulike lugartyper på det samme cruiset, ettersom de ulike lugartypene har mange faktorer som gjør de forskjellige, og som gjør at det er stor forskjell i oppfattet verdi av de ulike lugarene, selv om selve cruiset/seilingen er den samme for alle passasjerer (Ji, 2007). Man er for eksempel villig til å betale ekstra for en lugar med balkong, fordi det at man kan sitte ute å nyte solen på en egen privat balkong når man er på cruise gjør hele cruiseopplevelsen bedre, man føler da at cruiset har en større verdi, og at det derfor er naturlig at man skal betale litt mer i forhold til en lugar uten balkong.

Varigheten av reisen har også noe å si for hvor stor verdi ulike fasiliteter ved de ulike lugarene har for passasjerene. Et cruise måles i dager eller uker, mens en flyreise måles i timer. Når varigheten av reisen er så lang som den er for et cruise, har man en lavere terskel for å betale litt ekstra for en oppgradering av reisen, i form av å kjøpe en høyere standard lugar enn man egentlig hadde tenkt (Ji, 2007). Når man skal ut å fly derimot, har man ikke et like stort behov for å gjøre reisen mer komfortabel, ettersom reisen er av relativ kort varighet, og prisen man betaler for f. eks å få reise på businessklasse er for mange høyere enn den verdien man tillegger det (Ji, 2007).

RCCL opererer med fire ulike lugartyper om bord sine cruiseskip; *interior, outside, balcony og deluxe/suites* (RCCL, 2010). "Interior" er den enkleste typen lugar man får, hvor lugaren ikke inneholder noe mer enn nødvendig. Her har man heller ikke vindu. Går man en klasse opp, til "outside", får man lugar på utsiden av skipet, noen med vindu ut mot havet. Velger man "balcony" får man en større lugar med egen balkong. "Deluxe/suites" er store lugarer, som ofte består av separat stue og soverom, gjerne med en stor og romslig privat balkong. De ulike lugartypene har ofte også flere underkategorier med ulike nivå av standard og pris, men dette varierer på de ulike skipene (RCCL, 2010). Alle disse forskjellene på de ulike lugartypene gjør at RCCL kan operere med mange forskjellige priser på ett og samme cruise, og på denne måten klare å utnytte flest mulig passasjerer sin ulike betalingsvilje.

Tabell 6.2 illustrerer prisforskjeller mellom de ulike lugartypene på et tilfeldig valgt cruise med RCCL. Prisene er oppgitt i NOK:

Priseksempel 5-netters cruise til Bermuda				
Enchantment of the Seas				
	Interior	Outside	Balcony	Luxury
Avreise 7.aug 2010	5070	6380	13520	14110

Tabell 6.3: priseksempel fra RCCL 1

Kilde: (RCCL, 2010) www.rccl.com

*prisene er innhentet 21.mars 2010

9. Mindre relativ spredning i pris – Ettersom cruiseselskapene ofte priser slik at prisforskjellene mellom de ulike lugartypene er relativt små, har kundene en forholdsvis lav terskel for å oppgradere seg en klasse opp, og kjøpe en dyrere lugartype enn det man egentlig hadde tenkt i utgangspunktet (Ji, 2007). Sammenlignet med for eksempel en flyreise, hvor prisforskjellen mellom en vanlig billett på turistklasse og en billett på business klasse er såpass stor, vil de færreste unne seg å oppgradere flyreisen sin (Ji, 2007).

Priseksemplet under punkt 8 viser at forskjellene ikke er veldig store mellom de to laveste lugartypene, og mellom de to øverste lugartypene, mens skillet mellom outside og balcony er veldig stort. Kundene vil ha en forholdsvis lav terskel for å oppgradere seg fra interior til outside, eller fra balcony til luxury, mens de fleste nok vil finne det for dyrt å oppgradere seg hvis man i utgangspunktet har bestemt seg for å kjøpe lugar av type outside.

Ettersom cruisebransjen oppfyller kravene til anvendelse av revenue management, samt har karakteristikk som skiller den fra andre bransjer, og som gjør cruisebransjen spesielt egnet til å anvende revenue management, er det helt tydelig at man i denne bransjen og i RCCL har mye å hente i form av økte inntekter ved å ha fokus på bruk av revenue management (Ji, 2007).

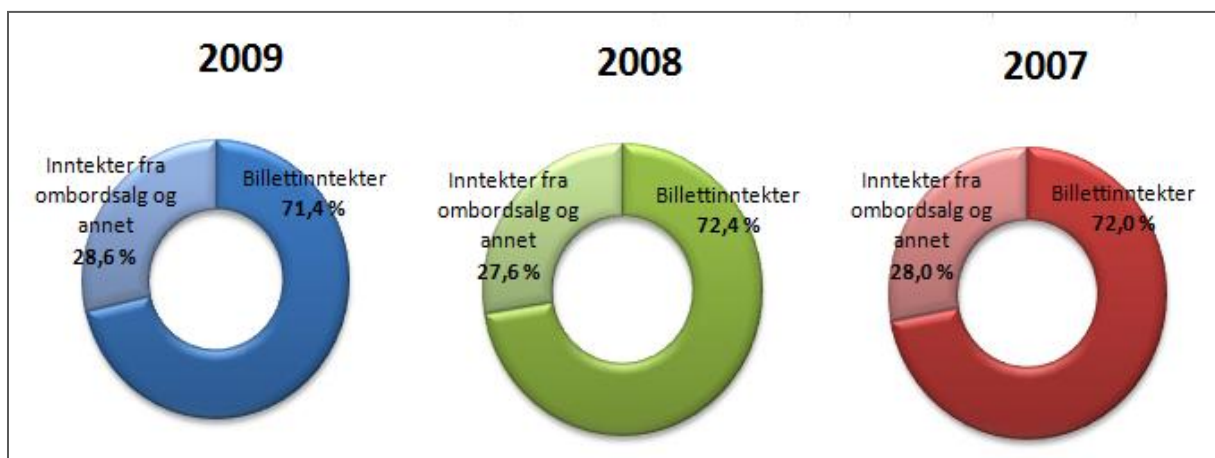
7. Inntekter ombord

7.1 Billettinntekter vs. ombordinntekter

Billetsalg står for den største delen av inntektene til et cruiseselskap (Figur 7.1). Men cruiseselskapene genererer ikke inntekt utelukkende fra billetsalg (Vogel, 2009). De tilbyr også et bredt spekter av aktiviteter og produkter om bord, som ikke er inkludert i billettprisen, og som må kjøpes i tillegg til billetten, og slike inntekter fra ombordsalg står også for en betydelig del av den totale inntekten. Eksempler på slike aktiviteter og produkter kan være ekskursjoner, spa, skjønnhetssalonger, kasino, barer, spesielle restauranter, fotografering, kunstauksjoner, internett – og telefontjenester, treningscenter, kino og butikker (Vogel, 2009), (RCCL, 2010). Ifølge Klein (Klein, 2006) bidrar barer og kasinoer mest til ombordinntekter på cruiseskip som frakter amerikanske passasjerer, mens det for europeiske passasjerer virker å være viktigere med ekskursjoner enn kasinoer (Vogel, 2009).

I de senere år har cruiseselskapene kommet med stadig nye aktiviteter som tilbys passasjerene om bord på cruiseskipene (Vogel, 2009). Naturlig nok, har man hatt økt fokus på inntektene forbundet med ombordsalg.

Figur 7.1 viser fordeling av totalinntekten, delt inn i billett – og ombordinntekter i RCCL, for årene 2007, 2008 og 2009.



Figur 7.1: Inntekter i RCCL 2007-2009

Kilde: (RCCL årsrapport 2009)

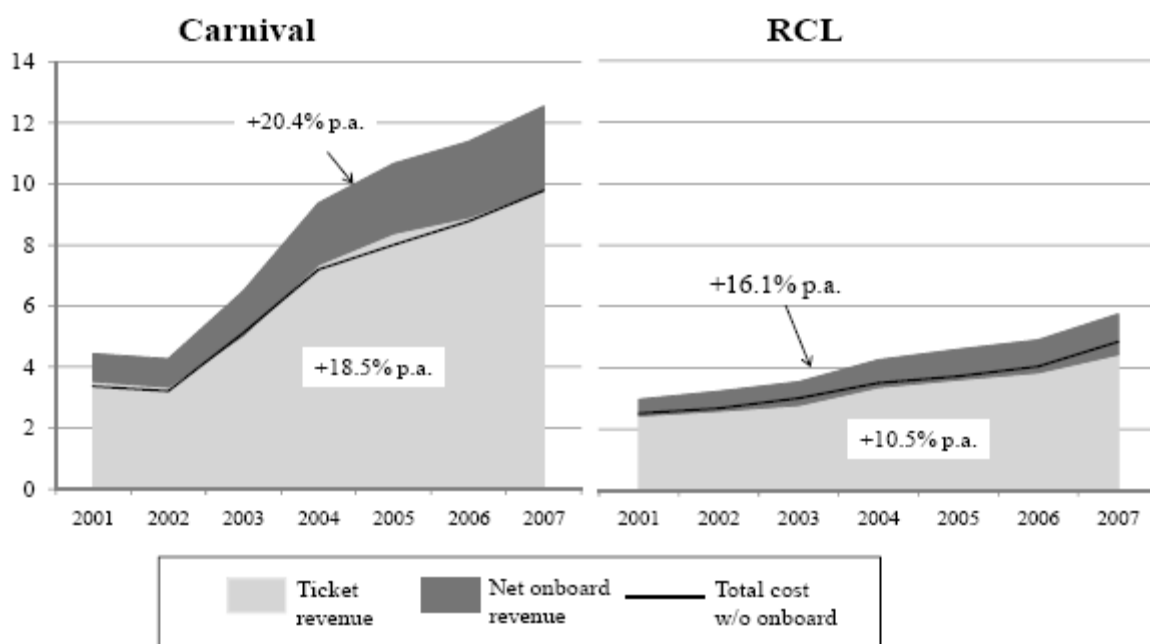
Ettersom mye av inntektene forbundet med et cruise kommer fra ombordsalg, er det i selskapets interesse å seile med så fulle skip som mulig (Dickinson, 2008). Det vil derfor være en avveining mellom å holde en høy billettpris, og dermed måtte seile med mange ledige lugarer ettersom man går glipp av de kundene med litt lavere betalingsvilje, og å senke prisen for å fylle skipet mest mulig, for å kunne maksimere inntekten ved ombordsalg under seilingen (Dickinson, 2008).

Å selge billetter til kunder med ulik betalingsvilje, er nok den mest innlysende inntekstmaksimerende aktiviteten forbundet med et cruise. Etter at billettene er solgt til ulike priser etter beste evne, enten skipet er fullt eller ikke, gjenstår det å maksimere inntekten av ombordsalg (Dickinson, 2008). Mange viktige avgjørelser må tas med hensyn til hva som skal selges av varer som drikke, tax-free, souvenirer osv., og hva som skal tilbys av aktiviteter og utflukter. Ikke minst, er det viktige avgjørelser å ta med hensyn til hva disse forskjellige varene og aktivitetene skal koste. I tillegg må man også ta hensyn til strategiske faktorer som lokalisering av de ulike salgsstedene på skipet, som hvor man skal plassere kiosker, barer, internett-kafe og lignende. Dette er noe som må vurderes og planlegges fra et inntekstmaksimerende synspunkt før skipet bygges. Designet på skipet er faktisk veldig viktig for å kunne maksimere ombord-inntekt (Dickinson, 2008).

En analyse av offentliggjorte årsrapporter fra RCCL og Carnival Cruise Lines i perioden 2001-2007, konkluderer med at ombordinntekter kommer til å være hovedårsaken til vekst i cruisebransjen i kommende år, ettersom det gir cruiseselskapene muligheter til å subsidiere billettpriser, for å gjøre cruise billigere og mer overkommelig for folk flest. Lavere priser tiltrekker flere kunder, som tilfører mer inntekt til cruiseselskapet ved økt forbruk når de først er kommet om bord et cruiseskip (Vogel, 2009).

7.2 Økende ombordinntekter, synkende billettinntekter

Figuren under viser utviklingen i billettinntekter, ombordinntekter⁶ og driftskostnader (ekskludert kostnader forbundet med ombordsalg) hos Carnival og RCCL, i perioden 2001-2007. Carnival hadde i denne perioden en årlig vekst i billettinntekter på 18,5 %, mens RCCL hadde en tilsvarende vekst på 10,5 %. Carnival hadde i samme periode en årlig vekst på 20,4 % i ombordinntekter, mens RCCL sine ombordinntekter hadde en årlig vekst på 16,1 % (Vogel, 2009).

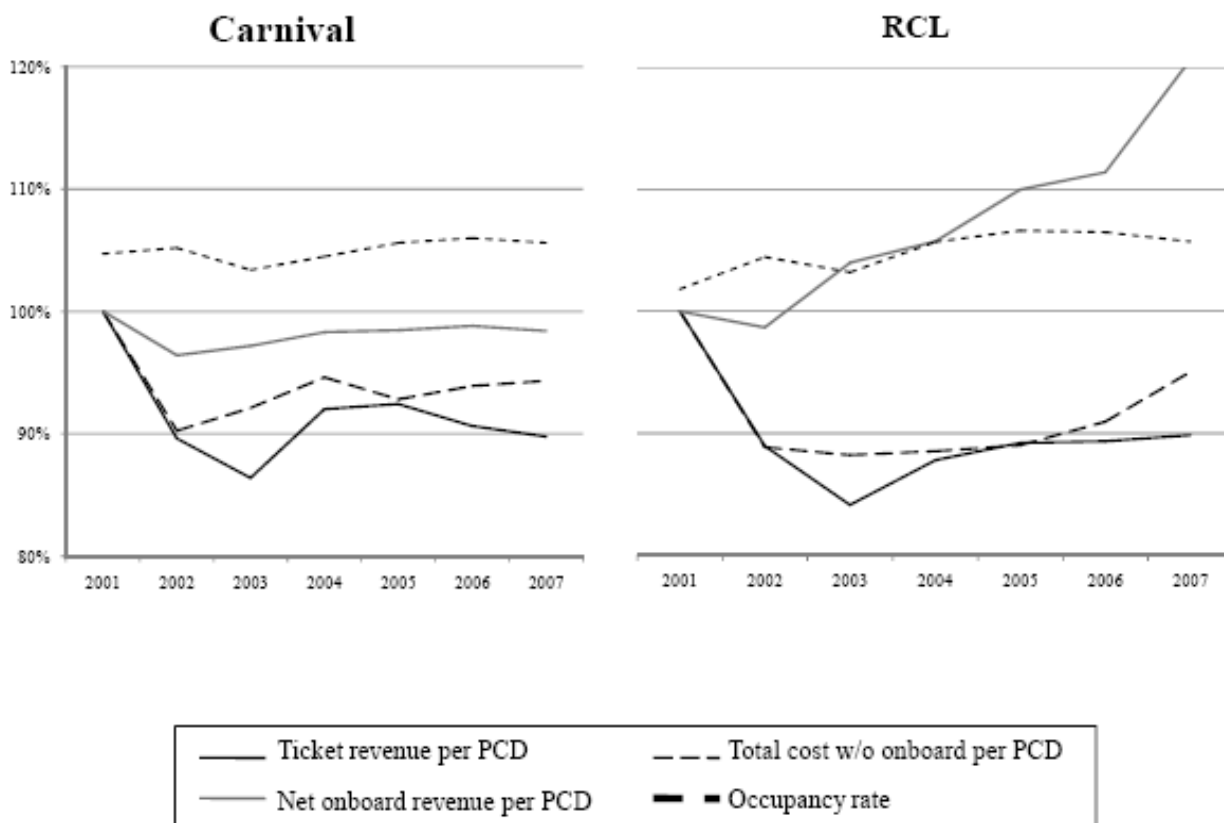


Figur 7.2: billettinntekter, ombordinntekter og driftskostnader Carnival og RCCL, 2001-2007

Kilde: (Vogel, 2009) Onboard Revenue: The secret of the cruise industry's success?, *Cruise Sector Growth Managing Emerging Markets, Human Resources, Processes and Systems, Gabler, s. 3-15, 2009*

Man kan se av figur 7.2 at driftskostnadene har steget i takt med billettinntektene. Carnival har hele tiden akkurat dekket kostnadene med billettinntektene, mens RCCL har mot slutten av denne 6-års perioden hatt kostnader som har oversteget inntektene fra billettsalg.

⁶ Ombordinntekter består her av cruiseselskapets eget salg av produkter/aktiviteter ombord som ikke er inkludert i billettprisen, **minus** kostnadene for salg av produkter/aktiviteter om bord, **pluss** inntekt fra konsesjoner for rettighetene til å tilby produkter og tjenester ombord i de ulike skipene (Vogel, 2009).



Figur 7.3: Billettinntekter, ombordinntekter og driftskostnader per PCD⁷ i perioden 2001-2007

(Alle verdier vises i prosent av verdien i 2001, for å bedre få fram endringene fra år til år. Verdiene er også justert for endringer i den amerikanske konsumprisindeksen.)

Kilde: (Vogel, 2009) Onboard Revenue: The secret of the cruise industry's success?, *Cruise Sector Growth - Managing Emerging Markets, Human Resources, Processes and Systems, Gabler*, s. 3-15, 2009

Figur 7.3 viser en generell nedgang i billettinntekter per PCD hos begge selskap, og spesielt et betydelig fall i 2002. Dette skyldes angrepet på World Trade Center i New York, 11. september 2001 (Vogel, 2009). Billettprisene gikk dramatisk mye ned på dette tidspunktet, for å opprettholde passasjertallene i en tid hvor folk flest ble veldig skeptiske til å reise og oppholde seg i store folkemengder.

Figuren viser også at både Carnival og RCCL klarte å holde fyllingsgraden på over 100 % gjennom hele denne kritiske perioden, noe som tyder på at etterspørselen etter cruise har

⁷ PCD = Passenger Cruise Days = antall passasjerer fraktet i den aktuelle perioden, ganget med antall dager varighet på deres respektive cruise (Vogel, 2009).

høy priselastisitet (Vogel, 2009). Etterspørselen etter cruise falt etter terrorangrepet i New York, men det var ikke mer enn en prisnedgang på 12-16 % som skulle til for å fortsatt kunne seile med forholdsvis fulle skip.

Samtidig som man opplevde denne nedgangen i billettinntekter, ser man at man ikke fikk det samme fallet i ombordinntekter, noe som tilsier at etterspørselen etter produkter/tjenester ombord er lite priselastisk (Vogel, 2009).

Sammenligner man utviklingen av ombordinntektene til de to cruiseselskapene gjennom hele denne 6-årsperioden fra 2001 til 2007, ser man av figuren at RCCL har hatt en meget stor økning i disse, sammenlignet med Carnival som har holdt ombordinntektene på et stabilt nivå hele veien. Dette kan relateres til RCCL sin satsning på store skip, som tilbyr passasjerene mer plass ombord, flere aktiviteter, og flere muligheter til å bruke penger i løpet av et cruise, enn hva man har hos Carnival (Vogel, 2009).

Denne delen om ombordinntekter kan oppsummeres med Vogels fem økonomiske tendenser som gjelder for cruisebransjen, hvor punkt 4 og 5 er forklarende for punkt 1, 2 og 3 (Vogel, 2009):

1. Ombordinntekter overgår billettinntekter
2. Billettpriser er knapt nok kostnadsdekkende
3. Billettprisene synker
4. Etterspørsel etter cruise er høyt priselastisk
5. Etterspørsel etter produkter/tjenester ombord er lite priselastisk

Tabellen under viser viktigheten av såkalte tilleggstjenester/produkter i ulike bransjer. Ifølge tabellen er dette av relativt høy viktighet i cruisebransjen (Phillips, 2005), noe som støttes av Vogel's analyse av ombordinntekter og billettinntekter i Carnival og RCCL (Vogel, 2009).

Industry	Ancillary products and services	Importance
Passenger airlines	Duty-free sales, beverage sales	Low
Hotels	Food and beverage, minibar, telephone fees	Medium
Rental cars	Insurance, gasoline	Medium
Cruise lines	Gambling, onboard sales	Medium to high
Freight transportation	Sorting, call before delivery, special handling	Medium
Sporting events, theater	Food and beverage, merchandise sales	High
Hotel/casinos	Gambling	Very high

Tabell 7.1: Betydning av tilleggssalg i ulike bransjer

Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 139), Stanford, California: Stanford University Press.

7.3 Eksempler på ombordsalg; aktiviteter og produkter

Basert på Vogels analyse av betydningen av ombordinntekter, er det klart at det er svært viktig for et cruiseselskap å ha et bredt spekter av aktiviteter og produkter/tjenester tilgjengelig ombord i skipene sine. Analysen viste at RCCL spesielt har hatt en stor vekst i ombordinntekter i forhold til totalinntektene de siste årene (Vogel, 2009). RCCL sin satsning på stadig større skip med nye og bredere tilbud av aktiviteter ombord, viser også at RCCL har fokus på maksimering av ombordinntekter. Under følger noen av de vanligste og mest inntektsbringende aktiviteter og produkter tilgjengelig ombord cruiseskipene til de største cruiseselskapene.

Drikke

Ifølge Dickinson (Dickinson, 2008) står salg av drikke for den største delen av inntekter fra ombordsalg på cruise. Det er derfor svært å ha fokus på tilgjengelighet og plassering av drikkestasjoner/barer på skipet, samt optimal prising av drikke.

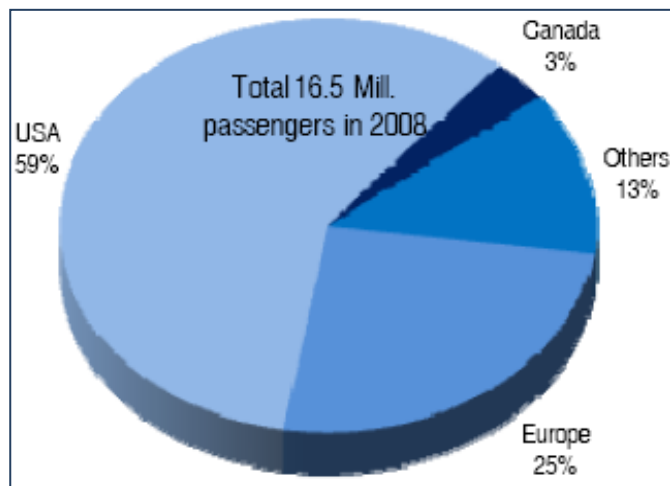
Cruiseselskapene har tilgang til å kjøpe svært billig drikke "duty free", og har derfor svært lave utgifter på innkjøp av drikke (Dickinson, 2008).

Man sier at passasjerene skal ha mulighet til å kjøpe seg noe å drikke uansett hvor man befinner seg på skipet, og uansett hvilken tid det er på døgnet (Dickinson, 2008). Plassering av barer og andre serveringssteder må derfor legges vekt på allerede i designfasen av skipet (Dickinson, 2008). Det vil være fornuftig å plassere lounge/barer i høyt trafikkerte deler av skipet, ettersom kjøp av drikke ofte er et impuls kjøp, behovet for noe å drikke oppstår når man har muligheten til å kjøpe det. Høyt trafikkerte områder på et cruiseskip vil f. eks være ved siden av de ulike restaurantene på skipet, akkurat der hvor passasjerene vil stå i kø for å vente på bordplassering når de skal spise middag. Da vil flere ta seg en drink før middag, gjerne mens de venter på å få tilvist bordet de skal spise middag ved i restauranten.

Kasino

Ifølge Dickinson er det en myte at kasinoer står for den største delen av inntekter fra ombordsalg på cruise (Dickinson, 2008), mens det ifølge Klein (Klein, 2006) er barer og kasinoer som bidrar mest til ombordinntekter på cruiseskip som frakter amerikanske

passasjerer. Ifølge figur 7.4 stod amerikanske passasjerer for nesten 60 % av den totale passasjermassen i 2008. Ettersom amerikanske passasjerer utgjør en så stor del av det totale markedet, er det nærliggende å tro at om kasino er en av de ombordaktivitetene som er mest inntektsbringende for denne kundegruppen, vil det også være av stor viktighet totalt sett for hele cruisebransjen.



Figur 7.4: Global etterspørsel etter cruise i 2008

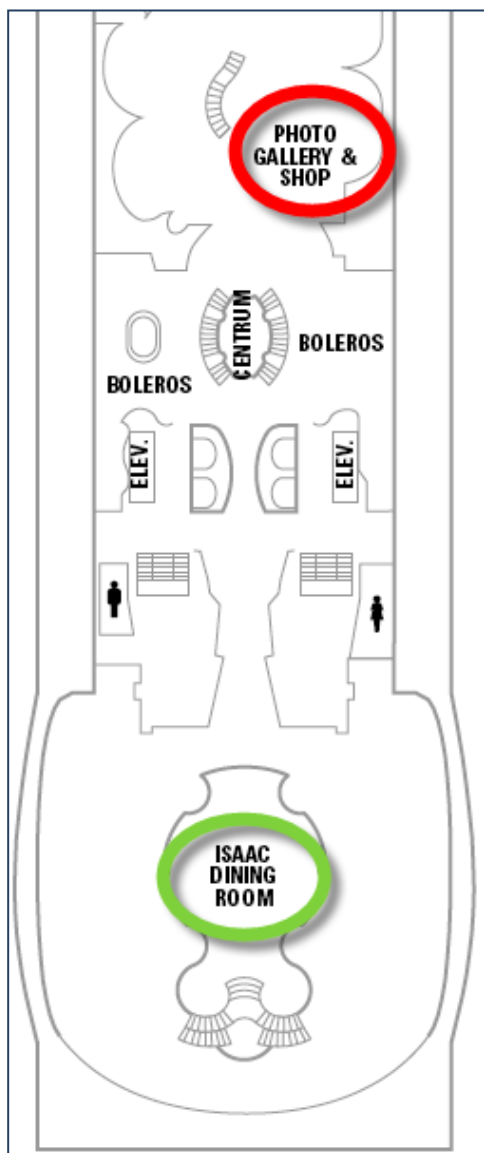
(i prosent av totalt antall passasjerer)

Kilde: (ISL, 2009) ISL Shipping Statistics

mulig i kasinoet om bord. Det er da naturlig at inntekter fra kasino er av en høyere andel av totale ombord inntekter på slike typer cruise, enn på tradisjonelle ukescruise i Karibien.

Det er antatt at cirka 30 % av alle cruisepassasjerer spiller i kasinoet i løpet av et cruise (Dickinson, 2008). Ofte er mulighetene for å spille i kasinoet noe begrensede, ettersom de ikke kan holde åpent hele døgnet. Kasinoene er som regel stengt når skipet ligger i havn (RCCL, 2010). De fleste som gambler i kasinoene ombord i cruiseskip er ikke stor-gamblere, men bruker små beløp bare for å prøve litt, for å ha det gøy. Det er derfor ikke de helt store summene å tjene inn for cruiseselskapene på å drive kasino om bord, men det gir en fin liten ekstraprofit (Dickinson, 2008). Som nevnt over, vil dette sannsynligvis komme an på hvilken type cruise det er snakk om, blant annet så er varigheten og destinasjon for cruiset av stor betydning. Man tilbyr ofte også andre spillmuligheter i tillegg til kasino, som bingo og lotteri (Dickinson, 2008).

Det er naturlig å anta at viktigheten av kasino som en aktivitet ombord, kommer an på hvilken type cruise det er snakk om. Om man reiser på et 7-dagers cruise i Karibien vil man nok ikke prioritere gambling ombord i like stor grad som man vil gjøre på andre typer, gjerne kortere cruise. Mange reiser på dagscruise eller helgecruise, ofte med formål å spille mest



**Figur 7.5: Utsnitt fra dekk 4
"Freedom of the Seas"**

Kilde: (RCCL Cruisekatalog, 2009/2010)

Kostnadene er forholdsvis lave, ettersom man bruker cruiseselskapets eget utstyr om bord til å fremkalle bildene, og har en egen fotograf som er ansatt for å ta bilder av passasjerer (Dickinson, 2008). Figur 7.5 viser plassering av fotobutikk i forhold til spisesal om bord RCCL's cruiseskip "Freedom of the Seas".

Foto

De fleste cruiseskip har egne skipsfotografer som går rundt på skipet og tar bilde av gjestene i ulike situasjoner. Passasjerene vil som regel bli tatt bilde av minst to ganger i løpet av et cruise, i det de går om bord i skipet første gang, og under kapteinens middag (Dickinson, 2008). Disse bildene fremkalles raskt, og selges på strategisk utvalgte utsalgssteder på skipet. Det vil være naturlig å plassere utsalgsstedene i høyt trafikkerte områder, som f. eks der hvor man stiller seg i kø for å komme inn i restauranten for å spise middag (Dickinson, 2008). Når passasjerene står her, har de tid til å stoppe opp å se på bildene, og får da også tilbud om å kjøpe bildene med seg. Om man tenker seg et cruise med 3000 passasjerer, hvor hver passasjer kjøper ett bilde i løpet av cruisets varighet, og betaler 50 kr pr. bilde, vil man ha 150.000 kr i inntekt kun på fotosalg i løpet av et cruise. Med 2 cruise per uke, har man en inntekt på over 15 mill. på fotosalg ombord på ett år.

Shopping

Mange rangerer ferieopplevelsen sin etter hvor bra shoppingmulighetene har vært (Dickinson, 2008). Dette er noe cruiseselskapene har inkludert mer og mer de siste årene, ved å stadig bygge større shoppingområder om bord på de nyeste skipene.

Butikkene om bord holder som regel ikke åpent så lenge skipet ligger i havn (RCCL, 2010), for ikke å måtte konkurrere med lokale butikker på land. I stedet samarbeider de, og lar lokale kjøpmenn få reklamere for sine butikker ombord i skipet eller ved havnen når passasjerene går i land (Dickinson, 2008).

Skjønnhetsbehandling/spa

Ansiktsbehandling, hårstyling, massasje osv. er blitt svært populære ombord-aktiviteter på cruise (RCCL, 2010). Slike aktiviteter er som regel fullbooket for hele cruiset i løpet av den første eller andre dagen av cruiset (Dickinson, 2008).

Ekskursjoner

Ulike typer ekskursjoner har blitt veldig populært blant passasjerene å delta i når de er på cruise. Ifølge Klein (Klein, 2006) er ekskursjoner en av de største bidragsyterne til ombordinntekt på cruise med europeiske passasjerer.

Ekskursjoner kan være alt fra helikopter og u-båt turer, til sightseeing, snorkling og svømming med delfiner (RCCL, 2010). Slike ekskursjoner er ofte forbundet med lave kostnader for cruiseselskapene, og gjør det mulig å ha høy inntjening på å arrangere de. Dette skyldes at mange cruiseselskap eier mye land og infrastruktur på cruisedestinasjoner selv (Dickinson, 2008). Noen selskap går veldig langt for å gjøre passasjerene fornøyde, ved å f. eks kjøre med halvfulle busser, slik at alle får vindusplass under ekskursjonen, samt å dele ut kald drikke på bussen og å stoppe for å drikke og spise litt, uten tillegg i prisen.

Kunstauksjoner

Dette er en forholdsvis ny aktivitet til sjøs, som har en voksende interesse blant passasjerene. Mange setter pris på å kunne handle med seg kunst hjem når de er på ferie (Dickinson, 2008).

Telefonering

I løpet av et cruise kan man til tider være uten mobildekning. Mange har likevel behov for å bruke telefon. Man har da muligheten til å ringe fra telefoner på skipet, både i lugarene og på enkelte andre steder rundt om på skipet, noe cruiseselskapene tar seg godt betalt for. De vet at hvis passasjerene vil ringe hjem, så gjør de det uansett om det egentlig er ganske dyrt, siden det er en av få måter å kommunisere med omverdenen på (Dickinson, 2008).

Internett

På samme måte som telefonering, tilbys det også muligheter for å bruke internett ombord et cruiseskip. Et eget datarom med mulighet for å logge seg på internett kan være veldig lønnsomt for selskapet, ettersom det ikke trenger noen betjening. Her kan passasjerene logge seg på selv ved å belaste kredittkort eller lugarnummer, for så å bruke internett så mye de vil. Her tar selskapene seg også veldig godt betalt, siden det er begrensede eller ingen andre muligheter til å bruke internett i løpet av cruiset (Dickinson, 2008).

Ombord RCCL's nyeste skip "Oasis of the Seas" tilbys blant annet spa, frisør, pilates -, kickboxing- , yoga – og spinningtimer, bassenger, kunstige surfebølger, solarium, kasino, skøytebane, klatrevegg, basketbane, minigolf, samt et utvalg av restauranter, barer og butikker.

8. Revenue management på strategisk og taktisk nivå i RCCL

Som beskrevet tidligere i oppgaven, kan man dele utførelsen av revenue management inn i tre nivåer; strategisk nivå, taktisk nivå og booking kontroll (Phillips, 2005). Oppgaven vil nå ta for seg hvordan revenue management utføres på strategisk og taktisk nivå i RCCL. Ettersom booking kontroll er et direkte resultat av bestemmelser som tas på taktisk nivå, vil det ikke gjøres en egen gjennomgang av booking kontroll i RCCL.

8.1 Strategisk nivå i RCCL

På strategisk nivå segmenterer man markedet og identifiserer kundesegmenter, og etablerer produkter med tilhørende priser, rettet mot disse kundesegmentene (Phillips, 2005). Det er her man i mange bransjer i reisesegmentet skiller mellom forretnings – og fritidsreisende. I cruisebransjen forholder man seg til fritidsreisende (Strandenes, 2003).

Innenfor denne kundemassen er det ønskelig å utnytte de ulike kundegruppene sin ulike betalingsvilje for det samme produktet. For å kunne gjøre dette må man kunne identifisere ulike kundesegmenter, og finne en måte å kunne ta ulike priser i de ulike segmentene.

I RCCL segmenteres kunder ut fra flere faktorer, som geografisk tilhørighet, gjestestatus og alder (Santoni, 2009):

“We use a variety of segments – geography (state or country of origin), past guest status, loyalty member status, age (e.g. senior citizen rates), specials on airfare (which in effect target specific geographies), and others.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

Prisdifferensiering

For å kunne utnytte at disse ulike kundegruppene har ulik betalingsvilje, kan man benytte ulike prisdifferensieringsmetoder, som diskutert tidligere i oppgaven. I RCCL anvender man både gruppeprising og regional prising (Santoni, 2009) (RCCL, 2010).

Gruppeprising

Den mest påfallende formen for gruppeprising man driver med i RCCL er differensiert prising basert på alder. Alle over 55 år (senior citizens) har tilgang til lavere priser på utvalgte cruise (RCCL, 2010):

“We offer reduced senior prices only on selected sailings exclusively for guests who are 55 years of age and older. We offer these special sailings several times a year.”

-www.rccl.com-

Når man booker cruise hos RCCL får man spørsmål om man er over 55 år tidlig i bookingprosessen, og får da tilgang til egne priser rettet mot denne kundegruppen. Dette er en type gruppeprising som er veldig lett å bruke, siden man lett kan kontrollere at de som sier de er over 55 år, faktisk er det. Alder er enkelt å sjekke ved hjelp av id-kort/fødselsnummer. Det er også en type prisdiskriminering som er lett å akseptere for andre reisende, ettersom eldre/pensjonister ofte har mindre penger å rutte med, og har derfor også lavere betalingsvilje enn andre (Phillips, 2005). Ved at alle billetter utstedes med navn på passasjerene som har kjøpt de, hindrer man også at det forekommer arbitrasje. I tillegg til segmentering på alder, tilbyr også RCCL egne priser til kunder som er medlem i lojalitetsprogrammet “Crown and Anchor Society”, samt politi – og brannmenn, militært personell og noen ansatte i reiselivsbransjen (RCCL, 2010):

“Residents of particular states, guests over a certain age and members of the U.S. Military or Canadian Forces may be eligible for Exclusive Rates. We want to make sure you receive the best price offer possible. A valid driver's license or state-issued ID will be required for validation at the pier.”

-www.rccl.com-

På samme måte som at man må kunne vise at man faktisk er over 55 år for å oppnå rabatter tilpasset denne kundegruppen, må man også kunne bevise at man jobber i militæret, eller som brann – eller politimann, eller at man jobber i flybransjen eller annen bransje innen reiseliv som kvalifiserer til rabatt hos RCCL (RCCL, 2010).

RCCL tilbyr ikke en egen barnepris på sine cruise, men en egen rate for gjest 3 og 4 i samme lugar tilbys (RCCL, 2010):

“Because Royal Caribbean cruise vacations offer so many special activities for children, we do not usually offer discounted rates. However, anyone staying in the same stateroom with two full-fare paying guests will pay a special third and/or fourth guest rate. So if you intend on having your children stay in your stateroom, their rate may be lower.”

-www.rccl.com-

Regional prising

Dette går ut på å ta ulike priser for det samme produktet, i ulike geografiske områder, for å utnytte ulik betalingsvilje i ulike områder (Phillips, 2005). Prissøk på tilfeldig valgte datoer viser at RCCL opererer med store forskjeller i prisene, avhengig av hvilket land man bor i (RCCL, 2010). På hjemmesiden velger man sitt hjemland før man starter å booke cruise. Tabellene under viser priser i Euro for et 7 netters cruise i Karibien med cruiseskipet Freedom of the Seas, med avreise fra Port Canaveral 2. mai 2010, og for et 5-netters cruise til Bermuda med skipet Explorer of the Seas med avreise fra New Jersey 5. juni 2010.

Tabell 8.1: Priseksempel fra RCCL 2

2. mai 2010		7 netter - Vest Karibien <i>Freedom of the Seas</i>		
Lugartype	Interior	Outside	Balcony	Deluxe/ Suites
Land				
Tyskland	595 €	714 €	851 €	1 004 €
Storbritannia	525 €	638 €	766 €	935 €
Østerrike	443 €	547 €	667 €	912 €
Portugal	443 €	547 €	667 €	912 €

Kilde: (RCCL, 2010) www.rccl.com

* Prissøket er utført 20.mars 2010

Tabell 8.2: Priseksempel fra RCCL 3

5. juni 2010		5 netter - Bermuda <i>Explorer of the Seas</i>		
Lugartype	Interior	Outside	Balcony	Deluxe/ Suites
Land				
Tyskland	550 €	665 €	869 €	1 037 €
Storbritannia	485 €	611 €	813 €	955 €
Østerrike	443 €	559 €	762 €	930 €
Portugal	443 €	559 €	762 €	930 €

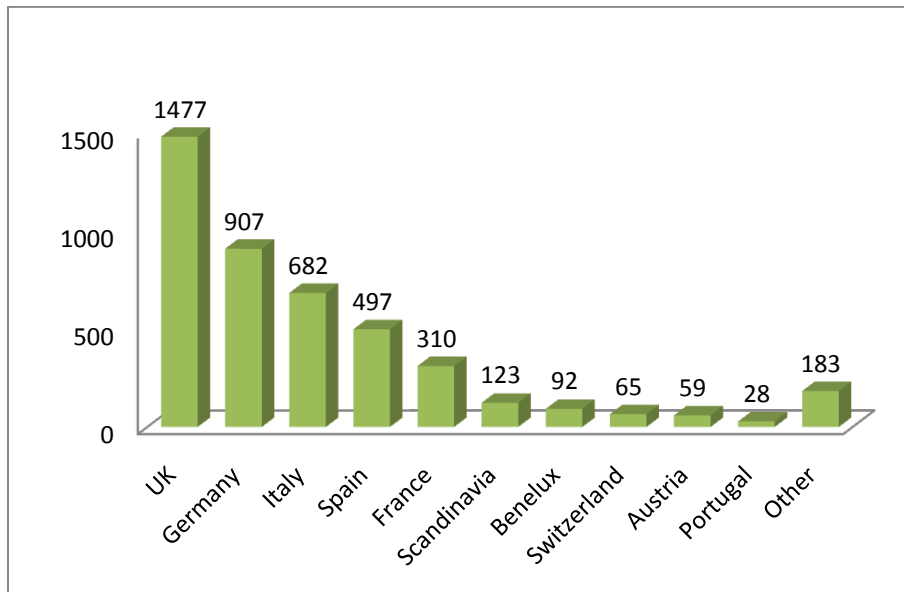
Kilde: (RCCL, 2010) www.rccl.com

* Prissøket er utført 20.mars 2010

Som tabellene viser, kan forskjellene være store fra land til land. Mens man tilbyr de samme prisene i Østerrike og Portugal, er prisene adskillig høyere i Tyskland og i Storbritannia. Prisene som tilbys de tyske kundene er i gjennomsnitt over 100 Euro høyere enn de prisene som tilbys de østerrikske og portugisiske kundene.

De høye prisene i Tyskland og Storbritannia kan skyldes at man har registrert en høyere etterspørsel her, og dermed også en høyere gjennomsnittlig betalingsvilje i disse landene i forhold til andre europeiske land.

Figur 8.1 viser antall europeiske cruisepassasjerer totalt i cruisemarkedet i 2008, fordelt på hjemland. Den viser en tydelig overvekt av britiske og tyske passasjerer (ISL, 2009).



Figur 8.1: Europeiske cruisepassasjerer delt inn etter hjemland, 2008 (alle tall i 1000)

Kilde: (ISL, 2009) ISL based on European Cruise Council and other trade sources

For å oppsummere denne delen av oppgaven om revenue management på strategisk nivå hos RCCL, kan man si at hvilken pris kunden betaler for et cruise hos RCCL, avhenger av følgende faktorer (RCCL, 2010), (Santoni, 2009):

- alder – rabatt for senior citizens (over 55 år)
- status i Crown and Anchor Society / antall ganger på cruise med RCCL før
- geografisk tilhørighet, hvilket land du bor i

8.2 Taktisk nivå i RCCL

Som nevnt tidligere i oppgaven, snakker man om ressurser og produkter på taktisk nivå for revenue management (Phillips, 2005). På taktisk nivå kan man si at for RCCL, er antallet sengeplasser og lugarer om bord hvert enkelt cruiseskip de ressursene selskapet har å tilby sine kunder. Produktet er det kunden er ute etter å kjøpe, i dette tilfellet et cruise. Hvert enkelt produkt RCCL tilbyr, har flere prisklasser tilknyttet seg. De opererer i hovedsak med fire lugartyper, og dermed fire prisklasser på hvert enkelt cruise (RCCL, 2010). De fleste skipene har lugarer tilgjengelig i alle fire prisklassene, med unntak av noen skip som har færre lugartyper om bord (RCCL, 2010). Taktisk revenue management går ut på å velge hvilke prisklasser som skal åpnes og hvilke som skal stenges for salg til enhver tid, for å maksimere forventet totalt bidrag (Phillips, 2005).

Tabellen under illustrerer viktigheten av de tre forskjellige komponentene av taktisk revenue management i ulike bransjer.

Industry	Capacity Allocation	Network management	Overbooking
Passenger airlines			
Hub-and-spoke	****	***	****
Point-to-point	**	N/A	****
Hotels			
Business	***	****	***
Resort	**	**	*
Rental cars	***	****	***
Cruise lines	****	*	*
Passenger rail	**	****	*
Air freight	***	**	***
Event ticketing	****	N/A	N/A

* = little importance, ** = can be important in some cases, *** = usually important,

**** = of great importance, **N/A** = not applicable

Tabell 8.3: Grad av viktighet av kapasitetsallokering, network management og overbooking i ulike bransjer

Kilde: Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 133), Stanford, California: Stanford University Press.

Som tabellen viser, er det kapasitetsallokering som er viktigst for cruisebransjen.

Overbooking

Cruiseselskapene har ikke mulighet til å benytte overbooking på samme måte som det tradisjonelt brukes i flybransjen (Phillips, 2005). Man kan ikke booke inn flere passasjerer på et cruiseskip enn det man har plass til i lugarene. Man kan heller ikke akseptere booking fra flere passasjerer enn man har plasser til i livbåter, men dette står naturlig nok i forhold til antall sengeplasser man har totalt i lugarene om bord (Dickinson, 2008). Dette fordi man sjelden opplever no-shows (Santoni, 2009), slik man ofte opplever i flybransjen. Statistikk fra 2004 viser at man i cruisebransjen opplever i gjennomsnitt under 1 % no-shows, i motsetning til 20-25 % i bilutleiebransjen, 8 % i flybransjen og 5 % i hotellbransjen (DeKay, Yates, & Toh, 2004). Dette er med på å forklare hvorfor man ikke benytter seg av overbooking i noen særlig grad i cruisebransjen.

Industry	Importance of overbooking	Treatment of overbooked customers
Passenger airlines	Very high	Compensation and accommodation on other flights
Business hotels	High	Reaccommodation at other hotels, usually without additional compensation
Rental cars	High	Wait or reaccommodation at other companies
Air freight	High	Reaccommodation on a later flight
Made-to-order manufacturing	Medium	Back-order or delay delivery
Cruise lines	Low	Typically do not overbook
Resort hotels	Low	Typically do not overbook
Sporting events, concerts and shows	Low	Nonrefundable tickets with very little overbooking

Tabell 8.4: Overbooking i ulike bransjer

Kilde: Phillips, Robert L. (2005), Pricing and Revenue Optimization, (p. 211), Stanford, California: Stanford University Press.

Tabell 8.4 viser en oversikt over viktigheten av å benytte overbooking i ulike bransjer. Den viser at overbooking er lite viktig i cruisebransjen, og at dette sjelden benyttes. Selv om det ikke benyttes i samme grad eller på samme måte som f. eks i flybransjen, blir det likevel benyttet til en viss grad i cruisebransjen (Santoni, 2009).

Når egner det seg å overbooke?

Overbooking egner seg i bransjer med følgende karakteristikk (Phillips, 2005):

- Tilbudt kapasitet er begrenset og ubrukt kapasitet kan ikke lagres. Bookinger aksepteres for framtidig bruk.
- Kunder har lov til å kansellere eller la være å møte opp.
- Kostnaden ved å avvise en kunde som har booket er relativt lav.

Minimal sannsynlighet for no-show, samt en meget høy straffekostnad ved 100 % oppmøte, gjør at overbooking er lite attraktivt å anvende i cruisebransjen, i hvert fall ikke på samme måte som det brukes i flybransjen (Phillips, 2005). RCCL tillater seg å overbooke på visse tidspunkt i bookingfasen, men har alltid ordnet opp i slike situasjoner innen tiden for avgang kommer (Santoni, 2009):

”Actually, we do apply overbooking when we are still a few weeks or months away from departure. (Unlike airlines, though, any overbooking has been eliminated by the time of departure. Stated differently, by the time a cruise is ready to sail, we would not allow it to be in an oversold position). We do experience no-shows. In the current post-9/11 security environment, we have not promoted or encouraged walk-ups.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

Flyselskapene overbooker for å maksimere inntektene fra de setene som i utgangspunktet ville blitt stående tomme som følge av at passasjerer, av ulike grunner, ofte lar være å møte opp til avgang (Phillips, 2005). Det er stor forskjell på en cruiseavgang og en flyavgang, man kan derfor ikke anvende overbooking på samme måte. Folk booker flyreiser av mange ulike grunner. Noen skal på ferie, andre skal reise i forretningssammenheng. En flyreise er mer enn ren transportetappe enn en reiseopplevelse i seg selv, samtidig som hyppigheten på flyavgangene er større enn tilsvarende for cruiseavganger (Phillips, 2005). Om man mister flyet sitt, har man som regel muligheten til å komme med et nytt fly noen timer senere, eller

neste dag. Mister man avgang når man skal på cruise, har man ikke samme mulighet til å ta igjen dette. Da må man eventuelt betale for et helt nytt cruise, man har mistet muligheten til den opprinnelige ferien man hadde kjøpt billett til. I tillegg til at selve reisen er så forskjellig når det gjelder cruise og fly, er prisene også veldig forskjellige. En flyreise trenger ikke være særlig dyr, spesielt hvis man har booket i god tid før avgang. Et cruise derimot, inkluderer mye mer enn en flyreise, og er av vesentlig lenger varighet. Naturlig nok, er derfor prisen en helt annen. Man taper dermed mye mer ved å gå glipp av reisen når det gjelder cruise, i forhold til når det gjelder fly.

”Straffen” vil være mye høyere for et cruiseselskap enn for et flyselskap, når alle passasjerene møter opp til en overbooket avgang (Phillips, 2005). Flyselskapene kan mye lettere rydde opp i en slik situasjon, ved å betale passasjerene som må stå igjen en kompensasjon, og få de av gårde på neste fly. Et cruiseselskap vil ha vanskeligere for å kunne tilby et plaster på såret som kundene faktisk vil være fornøyd med. For cruisepassasjerer som vil måtte være igjen på land, er det ikke en fullverdig erstatning å få reise på et nytt cruise en uke senere, eller til et annet sted enn det som var den opprinnelige planen.

Flyselskapene opplever også ofte at passasjerer møter opp på flyplassen og kjøper billett like før avgang, såkalte walk-ups (Phillips, 2005). Disse kundene har en svært høy betalingsvilje sammenlignet med kunder som booker billetten i god tid før avreise. Dette opplever man sjelden i cruisebransjen, ettersom et cruise er av lengre varighet enn en flyreise, og hele produktet er av en helt annen karakter. For mange er et cruise en ”once in a lifetime” opplevelse, og er som regel nøye planlagt i god tid før avreise (Phillips, 2005). De færreste drar på cruise på impuls.

Cruiseselskapene opplever ofte at fordelingen av de ulike lugartypene er skjev i forhold til betalingsviljen til passasjerene på de ulike cruisene (Phillips, 2005). Noen ganger kan det være slik at man hadde hatt mulighet til å selge ut alle lugarene, om man hadde hatt en annen fordeling av lugartyper.

Selv om cruiseselskapene ikke benytter overbooking på totalkapasiteten slik flyselskap gjør, benytter de seg altså av en annen type overbooking, nemlig overbooking på lugarklasse:

“We do not use an explicit nesting approach as airlines do, but we achieve a similar result when we oversell certain categories knowing that we will need to upgrade those guests to a higher category that is not oversold.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

Man kan f. eks ha en reell etterspørsel etter 600 lugarer av laveste lugarklasse (X), mens man kun har 500 slike lugarer tilgjengelig om bord. Samtidig har man kanskje 300 tilgjengelige lugarer av en høyere prisklasse (Y), men opplever kun en etterspørsel etter 200 slike lugarer på den aktuelle seilingen. Man vil da åpne for salg av flere lugarer enn man fysisk har av den laveste lugartypen X. Man har da muligheten til å selge 600 lugarer av type X, og 200 av type Y. Man vil da kunne fylle totalt 800 lugarer, i motsetning til om man ikke hadde utvidet salget av lugartype X, hvor man bare kunne solgt (500+200) 700 lugarer. Når tiden kommer for avgang, vil 100 passasjerer som har booket lugartype X bli oppgradert til type Y, selv om de egentlig har booket og betalt prisen for den laveste standard lugartype. Cruiseselskapene har avanserte mekanismer bygget inn i prisingssystemene sine, som optimaliserer bruken av slik "overbooking". Forskjellen til vanlig overbooking slik flyselskapene bruker det, er at man ikke aksepterer flere bookinger enn man totalt har kapasitet til, men man overbooker på klasse-nivå. Man kan kun benytte en slik "nesting approach" oppover i klasser av høyere standard, aldri nedover i lavere klasser. Det vil si, man kan ikke selge en billett av klasse Y, til tilsvarende pris for denne klassen, for så å plassere passasjeren i en lugarklasse av lavere standard (X), som egentlig har en lavere tilhørende pris enn det passasjeren faktisk har betalt.

9. Revenue management i RCCL i framtiden

Revenue management har vært, er fortsatt, og kommer fortsatt til å være av vesentlig viktighet for en effektiv prismessig drift av RCCL. Man har sett resultater av et økt fokus på revenue management, og vil i fremtiden fortsette å fokusere på dette, og jobbe for å kontinuerlig utvikle sine verktøy for et mest mulig inntektseffektivt arbeid:

“We are constantly evolving our tools, our models, our reporting, and our processes. Recent efforts have included improving our retention estimates, our forecasting accuracy, disaggregating demand forecasts by segment, and a host of others.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

“We will continue to evolve and refine our approaches as mentioned above. We are also quite focused on ensuring our tools and processes support global sourcing and a multi-currency environment.”

-Doug Santoni, Revenue Manager RCCL-

DEL 4

10. Avslutning

Utredningen har hatt som formål å se på teorien og prinsippene bak revenue management, samt å undersøke den praktiske anvendelsen av disse i cruisebransjen generelt, og spesielt i cruiseselskapet Royal Caribbean Cruises Ltd.

Med en årlig passasjervekst på 7,4 % siden 1990 er cruisebransjen en bransje i vekst, hvor det er store økonomiske gevinster å hente ved å ha fokus på inntekstmaksimering i form av revenue management. Med 22 % markedsandel i 2009 er RCCL den nest største aktøren i cruisebransjen, nest etter Carnival Cruises.

Revenue management går ut på å selge det riktige produktet til den riktige kunden, til riktig pris til rett tid. For å kunne klare dette kreves suksess i utførelsen av revenue management-prinsipper på tre nivå; strategisk nivå, taktisk nivå og booking kontroll. Alle aktiviteter forbundet med den direkte prisingen og utførelsen av sentrale prinsipper innen revenue management skjer på taktisk og strategisk nivå, mens hvilke bookingforespørsler som aksepteres og hvilke som forkastes er et resultat av de avgjørelser som er tatt på taktisk nivå.

På strategisk nivå praktiserer RCCL prisdifferensiering i form av gruppeprising og regional prising. Alder og medlemskap i RCCL's lojalitetsprogram er to viktige faktorer som spiller inn og avgjør hvilken pris passasjerene betaler for å reise på cruise. Når det gjelder regional prising observeres det store prisforskjeller i ulike geografiske markeder, hvor observerte priser i tilfeldige prissøk viser at prisene er adskillig høyere i Tyskland og Storbritannia enn i land som Portugal og Østerrike. Dette samsvarer med at tyske og britiske passasjerer dominerte det europeiske cruisemarkedet i 2008.

På taktisk nivå benytter man ikke i RCCL overbooking på den tradisjonelle måten, ved å overbooke i forhold til total kapasitet på cruiseskipene. Dette er ikke vanlig i cruisebransjen på grunn av at man tradisjonelt har observert en svært lav andel no-shows i bransjen, samtidig som det medfører en veldig høy straff for cruiseselskapene når alle passasjerene møter opp til en overbooket avgang. I stedet anvender man i RCCL overbooking innen de

ulike prisklassene, ved at man overselger enkelt priskategorier for senere å oppgradere overbookede passasjerer til lugarklasser av høyere standard, for å justere for skjevheter i etterspørsel etter de ulike lugarklassene i forhold til tilgjengelige lugarer i hver enkelt klasse. Det hender også at man overbooker på total kapasitet på visse tidspunkt i bookingprosessen, men alle slike overbookinger er ryddet opp i når det nærmer seg avgang.

Sammenlignet med andre bransjer er det i cruisebransjen vanlig å ha en svært høy fyllingsgrad. Det er vanlig å fylle over 100 % av kapasiteten hos cruiseselskapene, mens det i fly – og hotell bransjen er vanlig å ha omtrentlig fyllingsgrad på hhv. 80 % og 60 %.

På grunn av et stort fokus på inntekter fra ombordsalg i cruisebransjen, har man naturlig nok også et stort fokus på å seile med så fulle skip som mulig.

Som en av flere faktorer som skiller cruisebransjen fra andre bransjer innen reisesegmentet, og som gjør cruisebransjen spesielt egnet til å anvende revenue management, har fokus på ombordsalg både i cruisebransjen og i RCCL vært av økende viktighet de siste årene. I RCCL har inntekter fra ombordsalg stått for i underkant av 30 % av totalinntektene de siste tre årene, mens inntekter fra billettsalg har stått for de resterende inntektene.

Trenden i bransjen viser at en stadig større andel av totalinntekten kommer fra inntekter fra ombordsalg. RCCL har de siste årene opplevd at billettinntektene ikke vokser i takt med kostnadene, og dermed ikke lenger alene dekker kostnadene forbundet med cruise. Samtidig har inntektene fra ombordsalg vært av økende karakter. Dette har resultert i at ombordinntektene har subsidiert billettinntektene.

Målt per passasjerdøgn ser man en kraftig økning i ombordinntektene hos RCCL de siste årene, sammenlignet med en mer stabil kurve hos konkurrenten Carnival. Dette kan settes i sammenheng med RCCL sin offensive satsning på stadig større skip med bredere utvalg av aktiviteter og produkter ombord.

Det er tydelig at cruisebransjen er en voksende bransje med store muligheter for å innhente økonomiske gevinster ved å anvende revenue management på riktig måte. Hos RCCL har man et stort fokus på denne delen av den økonomiske driften av selskapet, og har sett positive resultater av dette. Satsningen på dette området tyder ikke på å bli noe mindre i

fremtiden, da de kontinuerlig jobber med å utvikle sine verktøy for å være konkurransedyktige innen revenue management.

BIBLIOGRAFI

A. Wilhemsen. (2010). *Presentation to the participants of the Maritim Trainee Program*. A. Wilhemsen.

Belobaba, P. P. (1987). Air travel demand and airline seat inventory management . *Thesis (Ph. D.)* . Massachusetts Institute of Technology.

Carnival Cruise Lines. (2010). *Carnival*. Hentet fra www.carnival.com

CLIA. (2009). *CLIA Cruise Market Overview*. Cruise Lines International Association, Inc.

CLIA. (u.d.). *Cruise Lines International Association, Inc.* Hentet mars 7, 2010 fra <http://www.cruising.org>

Continental Airlines . (2009). *Årsrapport*.

Cross, R. D. (1998). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. New York: Broadway Books.

Cruising The Past. (2008). *Cruise Line History*. Hentet mars 9, 2010 fra <http://cruiselinehistory.com/>

Cunard Line. (2009). *Cunard Cruise Line*. Hentet mars 9, 2010 fra <http://www.cunard.com>

DeKay, F., Yates, B., & Toh, R. S. (2004). Non-performance penalties in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, Volume 23, Issue 3* , ss. 273-286.

Dickinson, B. a. (2008). *Selling the Sea: An Inside Look at the Cruise Industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. .

EasyJet. (2009). *Annual report*. Hentet fra EasyJet.com:
http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/easyJet/pdf/investors/result-center/easyJet_AR09_180109.pdf

ISL. (2009). *World Passenger and Cruise Shipping/ISL Cruise Fleet Register*. Institute of Shipping Economics and Logistics.

Ittmann, H. (u.d.). Recent developments in operations research: A personal perspective. *ORiON* , ss. 87-105.

Ittmann, H. W. (2009). Recent developments in operations research: A personal perspective . *ORiON, volume 25, issue 2* , ss. 87-105.

- Ji, L. a. (2007, Mars). Application of modified nested and dynamic class allocation models for cruise line revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* , ss. Vol. 6, Iss. 1, p. 19-32.
- Klein, R. (2006). Turning Water Into Money: The Economics of the Cruise Industry. I R. K. Dowling, *Cruise Ship Tourism* (ss. 261-269). Wallingford/UK: CABI.
- Kolltveit, B., & Maxtone-Graham, J. (1995). *Under Crown and Anchor*. Miami: On-Board Media.
- Lieberman, W. H. (2002, Mai). Expanding the revenue management frontier: Optimal air planning in the cruise industry. *Journal of Revenue and Pricing Management* , ss. Vol.1, Iss.1; p.7-24.
- Lieberman, W. H. (2004, April). Revenue management trends and opportunities. *Journal of Revenue and Pricing Management, Volume 3, number 1* , ss. 91-99.
- McGill, J. I., & Van Ryzin, G. J. (1999, Mai). Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science, Vol. 33, No. 2* , ss. 233-256.
- Netessine, S., & Shumsky, R. (2002, September). Introduction to the Theory and Practice of Yield Management. *INFORMS, Volume 3, number 1* , ss. 34-44.
- NYSE. (2010). *New York Stock Exchange*. Hentet mars 9, 2010 fra www.nyse.com
- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford University Press: Stanford, California.
- RCCL Cruisekatalog. (2009/2010). Cruisekatalog. Royal Caribbean Cruises Ltd.
- RCCL. (2010). *Royal Caribbean International - Royal Caribbean Cruise Lines*. Hentet 2010 fra <http://www.rccl.com>
- RCCL årsrapport 2009. *RCCL annual report*. Royal Caribbean Cruises Ltd.
- RCCL-www.oasisoftheseas.com. (u.d.). *Oasis of the Seas*. Hentet fra www.oasisoftheseas.com
- Rica Hotels. (2008). *Årsrapport*. Rica Hotels.
- Santoni, D. (2009).
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992, Jan-Feb). Yield Management at American Airlines. *Interfaces, Volume 22, Issue 1* , ss. 8-31.
- Strandenes, S. P. (2003). Konkurransen og fusjoner i Cruisemarkedet. *Magma, nr. 3* , ss. 58-64.

Vogel, M. P. (2009). Onboard Revenue: The secret of the cruise industry's success? I A. (. Papathanassis, *Cruise Sector Growth - Managing Emerging Markets, Human Resources, Processes and Systems* (ss. 3-15). Gabler.

VEDLEGG 1

Spørreskjema RCCL

- 1) For how long has RCCL been using revenue management, and how many people work with this on a daily basis?

Our company has been using revenue management for over 15 years, and the RM department has about 60 professional staff.

- 2) How do you define RM/what is the main reason for focusing on it in RCCL?

The main focus of RM at RCL is to maximize revenue given prevailing market conditions – essentially to sell the right product to the right customer at the right time at the right price. Of course, there's a lot that goes into this behind the scenes – developing demand forecasts, understanding price/demand relationships (including price elasticity), working closely with Sales and Marketing staff, and having the right tools and analytical models to get the job done.

- 3) What main characteristics do you use for segmenting the market?

We use a variety of segments – geography (state or country of origin), past guest status, loyalty member status, age (e.g. senior citizen rates), specials on airfare (which in effect target specific geographies), and others.

- 4) What kind of forecast do you use, and how do you predict demand?

Our forecasting methodology is somewhat proprietary, but at a high level, it employs exponential smoothing techniques and incorporates a rather vast amount of historical data. We are able to forecast at a very granular level – as a function of category type, sailing date, time prior to sailing, etc.

- 5) Do you use any kind of nesting approach in order to allocate bookings/upgrade passengers when booking classes are full?

We do not use an explicit nesting approach as airlines do, but we achieve a similar result when we oversell certain categories knowing that we will need to upgrade those guests to a higher category that is not oversold.

- 6) I guess you don't apply overbooking in particular, but do you experience any walk-ups or no-shows?

Actually, we do apply overbooking when we are still a few weeks or months away from departure. (Unlike airlines, though, any overbooking has been eliminated by the time of departure. Stated differently, by the time a cruise is ready to sail, we would not allow it to be in an oversold position). We do experience no-shows. In the current post-9/11 security environment, we have not promoted or encouraged walk-ups.

- 7) Have RCCL experienced any improvements since implementing revenue management? In what ways?

We are constantly evolving our tools, our models, our reporting, and our processes. Recent efforts have included improving our retention estimates, our forecasting accuracy, disaggregating demand forecasts by segment, and a host of others.

8) What is your main focus looking forward, when it comes to revenue management in RCCL?

We will continue to evolve and refine our approaches as mentioned above. We are also quite focused on ensuring our tools and processes support global sourcing and a multi-currency environment.