

Hotelregionen Gardermoen har hatt en kapasitetsøkning på 37,5 % siden 2006.  
*Hva er optimal planlegging og drift av revenue management for regionen?*



**Bacheloroppgave i Hotell og relasjonsledelse  
Ved Markedshøyskolen, Oslo  
Våren 2011**

Skrevet av kandidatene:

35068486

35069728

36018695

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjon og anbefalinger.

## Forord

Med denne bacheloroppgaven fullfører vi våre 3 år på Markedshøyskolen i Oslo. Vi har valgt å forske på situasjonen for hotellene i region Gardermoen som har vært preget av en stor kapasitetsøkning de siste 5 årene og som har ført til lave priser og lavt belegg for hotellene. Oppgaven har vært tidskrevende, men utrolig spennende å jobbe med. Vi har lært masse og ser stor nytteverdi i det vi har lært når vi nå skal ut i arbeidslivet.

Etter en slik oppgave er det mange som fortjener en stor takk, vi vil starte med å takke vår veileder Henning Friberg for samarbeidet denne våren. For dine innspill og hjelp underveis, og for at du gjorde oss interesserte i revenue management.

Videre vil vi takke våre intervjuobjekter, takk til:

Per – Arne Tuftin, Direktør i Innovasjon Norge

Camilla Pigere, revenue manager og Jørgen Ljunggren, direktør på Radisson Blu

Christian Gamsgrø, Director of revenue cluster operations i Nordic Choice Hotels

Ina Marie Lindström, revenue manager i Scandic og

Knut Erik Rief, revenue manager i Thon Hotels.

Takk for deres samarbeidsvilje og lærerike innspill.

Tilslutt vil vi også takke medstudenter, venner, familie og kjæreste for innspill og motiverende ord underveis.

Samtidig erklærer vi at oppgaven er produsert av undertegnede, med likt engasjement og nedlagt arbeidsmengde.

Oslo, 2011

35068486

35069728

36018695

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>5</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
PROBLEMSTILLING .....	6
FORMÅL .....	6
AVGRENSINGER.....	6
<b>INNLEDNING REGION GARDERMOEN</b> .....	<b>7</b>
HOTELLKJEDER I REGIONEN .....	7
<i>Nordic Choice Hotels</i> .....	7
<i>Thon Hotels</i> .....	8
<i>Radisson Blu</i> .....	8
<i>Scandic Hotels</i> .....	8
<i>Best Western</i> .....	9
<i>Rica Hotels</i> .....	9
<b>1.0 TEORI</b> .....	<b>10</b>
1.1 REVENUE MANAGEMENT.....	10
1.2 SEGMENTERING .....	11
1.3 INSENTIVSYSTEMER .....	12
1.3.1 <i>Kognitiv motivasjonsteori</i> .....	14
1.4 MARKEDSOVERVÅKING.....	15
1.5 PRISING .....	17
1.5.1 <i>Statisk vs. dynamisk prising</i> .....	17
1.5.2 <i>Dynamisk prising</i> .....	18
1.5.3 <i>Verdibasert prising</i> .....	19
1.6 POSISJONERING    ”HVA SKAL VI VÆRE FOR HVEM OG HVORDAN?” .....	20
1.7 DISTRIBUTUSJON.....	22
1.8 SALGS – OG MARKEDSSTRATEGIER.....	23
1.9 KAM – KEY ACCOUNT MANAGEMENT .....	24
<b>2.0 METODE</b> .....	<b>29</b>
2.1 CASEDESIGN .....	29
2.2 KVALITATIV METODE .....	29
2.3 DATAINNSAMLING.....	29
2.4 FORDELER OG ULEMPER MED VALG AV METODE .....	30
2.5 REKRUTTERING OG UTVALG AV RESPONDENTER .....	30
2.6 INTERVJUET .....	31
2.7 INTERVJUGUIDE.....	31
2.8 TRANSKRIBERING .....	31
<b>3.0 ANALYSE</b> .....	<b>33</b>
3.1 MARKEDSITUASJON .....	33
3.1.1 <i>Ringvirkninger for resten av Østlandsområdet</i> .....	33
3.1.2 <i>Markedsovervåkning</i> .....	34
3.1.3 <i>Situasjonen om fem år</i> .....	35
3.2 INSENTIVER.....	36
3.2.1 <i>Utfordringer med rettferdige incentivsystemer</i> .....	36
3.3 POSISJONERING.....	37
3.3.1 <i>Konsekvenser ved feilposisjonering</i> .....	39
3.4 DISTRIBUTUSJONSKANALER.....	40
3.5 KAM – Key Account Managemet.....	41
3.5.1 <i>Kriterier for KAM</i> .....	41

3.5.2 Segmenter.....	42
3.6 PRIS .....	42
3.6.1 Dynamiske priser i et statisk marked.....	43
3.6.2 Påvirkningsfaktorer.....	43
<b>4.0 ANBEFALINGER OG KONKLUSJON .....</b>	<b>44</b>
4.1 ANBEFALINGER .....	44
4.2 KONKLUSJON .....	44
4.3 ANBEFALT VIDERE FORSKNING.....	45
<b>5.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>46</b>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Antall ord i oppgaven 14 000.

## Sammendrag

Finanskrisen som rammet store deler av verden i 2008 gjorde det å drive hotellvirksomhet til en utfordrende oppgave. Med stor økonomisk nedgang var likevel Norge at av de landene som kom seg best igjennom krisen. Likevel opplevde hotellene i landet en stor nedgang både i etterspørsel og rombelegg i tiden som fulgte og derav sank prisene. Denne prisredueringen rammet samtlige hotellkjeder og er i dag fortsatt et problem flere steder. For region Gardermoen er prisene i dag på et nærmest rekord lavt nivå i forhold til det produktet aktørene er i stand til å levere med høyteknologisk møteutstyr og stor konferansekapasitet. Dette er bakgrunnen for vår oppgave og vi ønsket å undersøke hvordan situasjonen i regionen kan bedres på sikt. Følgende problemstilling vil bli besvart i oppgaven: *Hotellregion Gardermoen har hatt en kapasitetsøkning på 37,5 % siden 2006, ”hva er optimal planlegging og drift av revenue management i regionen?”*.

Det er blitt gjennomført fem dybdeintervjuer med aktuelle respondenter fra fire av de største kjedene i regionen samt et intervju med Innovasjon Norges reiselivsdirektør. Intervjuene ble gjennomført etter en semi-strukturert intervjuguide. Alle respondentene ble stilt de samme spørsmålene og temaer for å kartlegge dagens situasjon og hvordan de ser for seg fremtiden for regionen.

Gjennom intervjuene mener vi at vi har kommet frem til ulike områder der hotellkjedene har utviklingsmuligheter som vi mener vil kunne øke lønnsomheten i regionen. Ingen av hotellene, slik vi ser det, med et unntak har ingen tydelig posisjoneringsstrategi noe vi anser som viktig for det videre arbeidet. Incentivsystemene bør tilrettelegges på en måte der alle i organisasjonen drar i samme retning og for å unngå kannibalisme. Alle respondentene forteller at de bedriver dynamisk prising i regionen, men med et så statisk marked er vi usikre på om dette er mulig fullt ut slik etterspørselen er i dag. For å ha virkelig utbytte av å bedrive dynamisk prising er det ønskelig at etterspørselen øker samt at hotellkjedene må prognostisere den forventede etterspørselen bedre enn det de i dag gjør. Med økt fokus på disse områdene mener vi at hotellkjedene kan løfte Gardermoen og på sikt bli en svært lønnsom destinasjon.

## **Innledning**

Etter jubelåret 2007 har antall hoteller og antall hotellrom økt i hele Norge, mens etterspørselen har sunket siden finanskrisen rammet i 2008. I rapporten fra Horwath HTL første kvartal 2010 går det frem at i region Gardermoen har RevPAR (Revenue per available room) og etterspørsel sunket betraktelig siden 2007 og frem til i dag. Siden 2006 har romkapasiteten i regionen økt med 37,6 % og rombelegget sunket ned mot 50 %. Hvordan en skal drifte og planlegge Revenue Management i et slikt marked vil være en stor utfordring for de aktuelle hotellene og kjedene i området. Konkurransen i regionen er nærmest unik og kan på mange måter betraktes som en av vanskeligste markedene i Nord-Europa slik situasjonen har utviklet seg de senere årene. Men denne utviklingen har også lønnsomheten for hotellene sunket og det var derfor interessant for oss å se hvilke områder aktørene kan og må bli bedre på for å løfte lønnsomheten i regionen på sikt.

### **Problemstilling**

Hotelregionen Gardermoen har hatt en kapasitetsøkning på 37,5 % siden 2006.  
*”Hva er optimal planlegging og drift av revenue management for regionen?”*

### **Formål**

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan hotellene i region Gardermoen kan bedrive revenue management optimalt i et vanskelig og utfordrende marked. Det er et ønske om å komme frem til ulike suksessfaktorer som kan bedre RevPAR ved hjelp av ulike revenue management teknikker. I tillegg ønsker vi å kartlegge hvilke konsekvenser det kan få for resten av Østlandsområdet dersom Gardermoen tiltrekker seg sterke aktører som i dag benytter seg av andre alternativer i området eller eventuelt dumper prisene.

### **Avgrensinger**

I oppgaven finnes det flere avgrensinger grunnet tid til rådighet og det faktum at oppgaven kun omhandler en spesifikk region. Oppgaven er begrenset til å kun ta for seg kjedehotellene i regionen da de frittstående hotellene ikke i stor nok grad fylte kravene til bruk og kunnskap om revenue management. I tillegg er oppgaven begrenset til å ta for seg et begrenset antall aktuelle teoretiske fagområder som vi mener er vesentlige for å kunne besvare problemstillingen.

## **Innledning Region Gardermoen**

Gardermoen ligger i Ullensaker kommune i Akershus. I 1998 flyttet Oslos hovedflyplass fra Fornebu til Gardermoen og har siden den gang vokst frem som en av Europas mest punktligge og effektive flyplasser. Antall passasjerer stiger stadig og hittil i år har flyplassen hatt over seks millioner passasjerer, og det planlegges nå en ny terminal som etter planen skal stå ferdig i 2017. Med åpningen av flyplassen i 1998 ble Gardermoen også en interessant destinasjon for hotellkjedene og i dag er alle de store kjedene representert med et eller flere hoteller i området, samt at det finnes en rekke frittstående hoteller.

### **Hotellkjeder i regionen**

Nordic Choice Hotels

Antall hoteller: 3

Comfort Hotel Runway, Clarion Hotel Oslo Airport og Quality Airport Hotel Gardermoen.

Kapasitet:

Comfort Hotel Runway: 303 rom og 15 konferanserom (250 personer)

Clarion Hotel Oslo Airport: 432 rom, konferansekapasitet 3000 personer

Quality Aiport Hotel Gardermoen: 326 rom, konferansekapasitet 800 personer

Andre fasiliteter:

Comfort Hotel Runway: døgnåpen restaurant, døgnåpent treningssenter, høyteknologisk møteutstyr.

Clarion Hotel Oslo Airport: Norges største konferansehotell, sykkelutleie, treningsrom, parkering.

Quality Airport Hotel Gardermoen: bil- og bussparkering, treningsrom.

Beliggenhet:

Comfort Hotel Runway: 5 minutter fra flyplassen

Clarion Hotel Oslo Airport: 6 km fra flyplassen

Quality Airport Hotel Gardermoen: 7 km fra flyplassen

## Thon Hotels

Antall hoteller: 2

Thon Hotel Gardermoen og Thon Hotel Oslo Airport.

Kapasitet:

Thon Hotel Gardermoen: 260 rom

Thon Hotel Oslo Airport: 435 rom , konferansekapasitet 1050 personer

Andre fasiliteter:

Thon Hotel Gardermoen: parkering.

Thon Hotel Oslo Airport: TimeOut SPA, restaurant og bar, treningsrom og parkering.

Beliggenhet:

Thon Hotel Gardermoen: 7 km fra flyplassen

Thon Hotel Oslo Airport: 6 km fra flyplassen

## Radisson Blu

Antall hoteller: 2

Radisson Blu Gardermoen og Park Inn Oslo Airport

Kapasitet:

Radisson Blu Gardermoen: 503 rom, konferansekapasitet 306 personer

Park Inn Oslo Airport: 300 rom, konferansekapasitet 220 personer

Andre fasiliteter:

Radisson Blu Gardermoen: trimrom, golf, internett, restauranter, bar og lounge

Park Inn Oslo Airport: Restaurant, romservice, internett

Beliggenhet:

Radisson Blu Gardermoen: 0 km fra flyplassen

Park Inn Oslo Airport: 0,1 km fra flyplassen

## Scandic Hotels

Antall hoteller: 1

Scandic Oslo Airport

Kapasitet:

243 rom, konferansekapasitet 700 personer

Andre fasiliteter:

Restaurant og bar, minibutikk

Beliggenhet:



3 km fra flyplassen.

Best Western

Antall hoteller: 1

Best Western Oslo Airport Hotell.

Kapasitet:

151 rom, konferansekapasitet 275 personer

Andre Fasiliteter:

moderne AV – utstyr, sykkelutlån, fitness, gratis parkering.

Beliggenhet:

5 minutter fra flyplassen.

Rica Hotels

Antall hoteller: 1

Rica Hotel Gardermoen

Kapasitet:

135 rom, konferansekapasitet 150 personer

Andre fasiliteter:

bar, nattklubb, parkering, trimrom og internett

Beliggenhet:

6 km fra flyplassen

## 1.0 Teori

### 1.1 Revenue management

Ordet yield, også kalt revenue, kommer fra flyindustrien og referer til omsetning per sete – mile (Ingold m.fl. 2000). Revenue management slik vi kjenner det i dag oppsto i den amerikanske flyindustrien på slutten av 70 – tallet da People´s Express begynte å tilby lavprismilletter der serviceelementer ikke lenger var inkludert i prisen. Som en konsekvens av dette bestemte store flyselskap som American og United seg for å ta opp konkurransen og selge noen av sine seter enda billigere. Ved å gjøre dette tiltrakk de seg de prissensitive kundene til People´s Express samtidig som de kunne tilby full-flex billetter til sine mindre prissensitive kunder. Dette eksempelet viser til selve kjernen i revenue management; å selge den riktige varen til den riktige kunden til riktig tid og riktig pris (Kimes 1989, Ingold m.fl. 2000: 4).

Med dagens teknologiske utvikling opplever vi at kundene stadig blir smartere. De har langt større valgmuligheter nå som verden kun er et tastetrykk unna. Kundene opplever en ”jungel” av priser og ulike distribusjonskanaler og har en enorm valgfrihet. Dersom en bedrift ikke er i stand til å møte nøyaktig de kravene kunden har satt står alltid en ny tilbyder klar, og konkurransen om kundene har økt. Ved å kjenne sine kunders ønsker og behov vil en kunne tilpasse varen til kunden og på denne måten selge på verdi. Denne type undersøkelser kalles behovsavdekking. Gjennom å benytte seg av behovsavdekking og kjenne kundene sine bedre enn de kjenner seg selv vil en i stor grad kunne ta en høyere pris da kundene ser en tilleggsverdi, og det vil kunne være lettere å skape kundelojalitet. På denne måten blir revenue management et stadig mer komplisert fagfelt der segmentering, prissetting og kapasitetsoptimalisering vil være nøkkelområder for å lykkes.

Bedrifter som kan ha stort utbytte av å bedrive revenue management kjennetegnes ofte av at etterspørselen kan segmenteres, de har relativ fast kapasitet, produktet kan ikke lagres, produktet kan selges før forbruk, det eksisterer store etterspørselsvariasjoner, variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader og det finnes historiske data på etterspørselsmønstre (Ingold m.fl. 2000: 4). Ved å benytte seg av ulike revenue management teknikker og opparbeide seg en helhetsforståelse for hva dette innebærer vil bedrifter som fyller ”kravene” kunne optimalisere sine inntekter betraktelig. Et eksempel på dette vil være at hoteldrift tidligere handlet om å ha 100 % belegg, dette er ikke tilfellet i dag. I dag handler

det i langt større grad om revenue per available room (RevPAR). Jo høyere RevPAR jo bedre, og RevPAR henger ikke nødvendigvis sammen med beleggsprosenten.

I hotellbransjen finnes det flere mulige hindringer for å bedrive effektivt revenue management. For det første varer ofte et hotellopphold i flere dager, og de ulike dagene kan ha ulike muligheter for prisoptimering og ulik BAR (best available rate). For å håndtere dette benyttes ofte duration management, som blant annet omhandler å redefinere kundens oppfatning av varighet og redusere usikkerheten rundt varighet (Ingold m.fl. 2000: 7). For det andre kan revenue management ignorere en skjult mersalgseffekt dersom mersalg ikke tas hensyn til, som for eksempel kurs og konferanse og restaurant og / eller bar. For det tredje eksisterer det uklare prisstrukturer og prisene er tilgjengelige i flere systemer og distribusjonskanaler. For det fjerde er informasjonen desentralisert noe som krever daglig styring av romtilgjengelighet (Friberg 2010).

## 1.2 Segmentering

*”Et markedssegment er en gruppering av kunder med liknende behov, holdninger og atferd”*  
(Jobber og Lancaster 2009: 18)

Et av kjennetegnene for å ha stort utbytte av revenue management er at etterspørselen kan segmenteres. Når vi snakker om segmentering i revenue management sammenheng handler det i stor grad om å skille de prissensitive kundene fra kundene der pris ikke spiller en like viktig rolle (egen oversettelse, Ingold m.fl. 2000: 9). Hotell- og flybransjen gjør en god jobb med å segmentere sine kunder etter betalingsvillighet, der de prissensitive kundene tilbyr billigere rom dersom de bestiller tidlig og ikke kan forandre reservasjonen.

Segmentering er et av hotellenes mest effektive verktøy for å maksimere sine inntekter og for å kunne dekke de høye faste kostnadene (Hanks 1992, Ingold m.fl. 2000: 27). Ved å segmentere kundegruppene på bakgrunn av pris kan bedriftene utvikle ulike prisstrategier for de ulike segmentene og bruke dette som et verktøy for å maksimere inntektene ved å finne den optimale kundemiksen. Det finnes også en fare ved å bedrive denne type segmentering og prispolitikk. Pris kan signalisere status og eksklusivitet og ved å bruke pris for å møte etterspørselen fra et gitt marked risikerer man å ødelegge produktet / tjenestens status (Friberg

2010). Det er derfor viktig at prisen ikke signaliserer for høy status. Pris og kvalitet skal i prinsippet være uavhengig av hverandre i kundens perspektiv.

Ved å segmentere kundene så langt ned som mulig vil en kunne sammenligne sine kunder og se hvilke kunder som bidrar mest til bedriftens net yield (nettoinntekt). Ved å kunne beregne nettoinntekten per markedssegment vil ledelsen kunne estimere den optimale kundemiksen til enhver tid (Ingold m.fl. 2000: 243-244). Kunnskap om hvilke markedssegmenter en tjener mest penger på vil være med på å øke bedriftens totale inntekter når vi kjenner til Pareto prinsippet 80 – 20 regel. Pareto prinsippet sier at 20 % av kundene dine står for 80 % av inntektene. Med dette i bakhodet skjønner en hvor viktig det er å segmentere sine kunder for å finne ut hvem disse 20 prosentene er.

I tillegg til å kunne beregne optimal gjestemiks er markedssegmentering med på å få et klarere bilde av muligheter som finnes i markedet, avdekke gap kan designe produkter og tjenester etter markedets ønsker og behov (Jobber og Lancaster 2009: 18). En kan segmentere markedet ut i fra en rekke ulike kriterier på bakgrunn av hva en ser som vesentlig for sitt produkt / tjeneste. Blant de vanligste kriteriene er: alder, kjønn, geografi og inntekt (Jobber og Lancaster 2009: 20). I hotell- og servicebransjen skiller vi ofte mellom fire hovedsegment: individual business, group business, group leisure, individual leisure.

### **1.3 Insentivsystemer**

*”Insentiver er stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte” (Kaufmann og Kaufmann 2009: 99)*

I prinsippet kan insentiver være hva som helst som er egnet til å fremme et individs motivasjon og ytelse. Vanligst og oftest benyttes bonuslønn, frynsegoder og opsjoner. Bruk av insentivsystemer er et svært aktuelt tema og bruken og effekten av det diskuteres hyppig, noe Jenkins m.fl. har gjort en omfattende studie av. Undersøkelsen studerte sammenhengen mellom økonomiske insentiver og kvalitet i arbeidet. Resultatet viste at det var en klar effekt mellom økonomiske insentiver og kvantitativ ytelse (Jenkins m.fl, i Kaufmann og Kafumann 2009:99). Studien viser dermed at økonomiske insentiver påvirker hvor mye vi jobber, men ikke nødvendigvis hvor godt arbeidet som gjennomføres er.

Formålet med insentivsystemer er å motivere de ansatte til å utføre rollene de tildeles og løse oppgavene på en måte som organisasjonen er tilfreds med. Dersom de ansatte opptrer på en slik måte vil de bli belønnet ( Jacobsen og Thorsvik 2007: 228). Utfordringen er å utforme insentivsystemer slik at man oppnår ønsket effekt, og det er tre faktorer en må ta i betraktning når slike systemer skal utformes:

Hvem skal belønnes?                      Type belønning?                      Hva belønnes?

Når en skal avgjøre *hvem* som skal belønnes er det hensiktsmessig å skille mellom tre måter å belønne på: individuell belønning, gruppebelønninger eller belønning til alle i organisasjonen. Oftest tenker vi på den individuelle delen når det er snakk om insentiver der enkeltindivider mottar belønning for det de gjør. Målet med individuelle belønninger er et ønske om økt innsats fra den enkelte, likevel kan slike insentivsystemer føre til konkurranse og samarbeidsproblemer mellom ansatte som vil kunne ødelegge for organisasjonen.

Det er hensiktsmessig å skille mellom reelle og symbolske belønninger (Jacobsen og Thorsvik 2007: 230) når en skal avgjøre hva slags *type* belønninger som skal gis i hvilke tilfeller. Reelle belønninger er materielle goder som lønn, firmabil, gavekort og lignende. Eksempler på symbolske belønninger kan være ros fra sjefen, særlig oppmerksomhet for en fremragende prestasjon, opplæringsansvar og lignende. Det som skiller de to fra hverandre er at symbolske belønninger i seg selv ikke har noen pengemessig verdi, men allikevel kan denne type belønning virke mer motiverende i visse tilfeller.

Den siste faktoren som må tas i betraktning er *hva* som skal belønnes, hvilke kriterier som ligger til grunn for de ulike belønningene. En kan velge å belønne etter adferd der punktlighet, ryddighet og overholdelse av regler styrer belønningen. Eller bedriften kan velge å belønne etter det resultatet som oppnås gjennom målstyring. For at denne type systemer skal fungere i sin hensikt er det viktig at en måler sine ansatte på de rette tingene. Dersom høy gjennomsnittspris er et mål for bedriften vil det være lite hensiktsmessig å måle selgere på volum og så videre. Adferd- og resultatbelønning kan betraktes som to motpoler, men i den senere tid har blandingsystemer blitt langt vanligere (Jacobsen og Thorsvik 2007: 231). En av de største utfordringene i utformingen av insentivsystemer med bruk av motivasjon gjennom reelle belønninger er at en raskt kan befinne seg i en *belønningsspiral* (Herzberg 1971, i Jacobsen og Thorsvik 2007: 231). Med dette mener Herzberg at mennesker motiveres av ønsker om å få noe i fremtiden, og når mennesker allerede har fått denne belønningen er

det ikke lenger noen motivasjonsfaktor. Organisasjonen må derfor for å opprettholde den motiverende faktoren hos sine ansatte utforme nye mål og belønninger som det ofte er knyttet store kostnader til for bedriften. Derfor er presise målingsverktøy helt sentralt, og disse verktøyene må måle riktig slik at de ansatte ikke opplever systemet som urettferdig som igjen vil virke demotiverende og mot sin hensikt.

Insentivsystemer vil også kunne ha en sterk effekt på hva ledere og ansatte konsentrerer seg om (Jacobsen og Thorsvik 2007: 232). Det ligger i menneskets natur å rette oppmerksomheten mot de mål som belønnes, som Pfeffer og Suttons (2006 i Jacobsen og Thorsvik 2007: 232) teori om at *du får det du måler og belønner*. Det har også vist seg at organisasjoner velger å måle det som lettest lar seg kvantifisere og at funksjoner som er vanskeligere å måle blir nedprioritert. Med slike insentivsystemer vil funksjoner som innovasjon, kreativitet og kompetanseutvikling, som er vanskelig å måle, nedprioriteres. Det er derfor viktig at organisasjoner finner måleverktøy for å kunne belønne også denne type arbeid i bedriften.

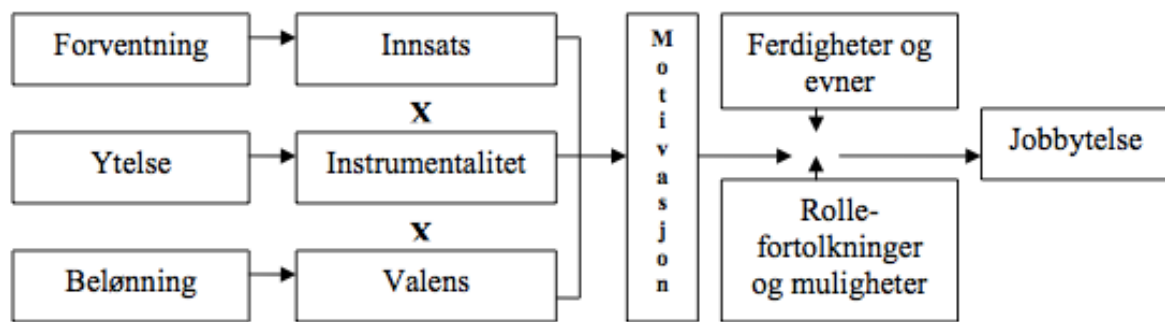
### 1.3.1 Kognitiv motivasjonsteori

Insentivsystemer er som nevnt i kapittel 1.3 ment for å motivere ansatte og ledere. Det finnes mange motivasjonsteorier der kognitiv motivasjonsteori omhandler adferd som blir utløst av forventninger om måloppnåelse, egen ytelse og belønning (Kaufmann og Kaufmann 2009: 43). Kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet betegnes som forventningsteori. Disse teoriene baserer seg på at mennesker tar rasjonelle avgjørelser når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben. Forventingene er en bevisst forestilling om de konsekvensene arbeidet en gjør får i form av belønning og om hvor mye belønningen betyr for en (Kaufmann og Kaufmann 2009: 48). Disse belønningene kan være både reelle og symbolske, se kapittel 1.3. I kognitive teorier peker en på tre typer forestillinger som er særlig viktige for hvilke overveielser som ligger til grunn for individets innsats:

Subjektive forventninger	Instrumentelle overveielser	Valensvurderinger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personlige tanker om hvorvidt innsats gir resultater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurderinger av hvilken verdi belønningen har for individet.</li> </ul>

Egen illustrasjon etter Kaufmann og Kaufmann (2009: 49)

Figur 1 viser en interessant antagelse i kognitiv motivasjonsteori der tanken er at det er multiplikativt og ikke additivt. Det vil si at motivasjonen vil være svært høy når verdien på grunnelementene, forventning, ytelse og belønning er høy. Er verdien null på en av dem blir verdien null uavhengig av verdien i de andre ettersom verdiene skal multipliseres og ikke adderes. Den totale motivasjonsverdien vil altså være lik null (Kaufmann og Kaufmann 2009: 49). Denne modellen kan legge retningslinjer for utforming av ulike insentivsystemer der de tre grunnprinsippene bør vurderes og kommuniseres. Hvilken forventning de ansatte og ledelsen har til arbeidet, i hvilken grad arbeidet og ytelsen fører til belønning og hvilken verdi belønningen har for de ansatte bør være bærebjelkene i et insentivsystem. I en stor organisasjon vil etter all sannsynlighet de ansatte ha ulik oppfatning av hva de ulike prinsippene innebærer og dette vil kunne by på utfordringer for utforming av rettferdige insentivsystemer.



**Figur 1** Kognitiv forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann 2009: 49).

#### 1.4 Markedsovervåking

*”I dagens informasjonsbaserte samfunn har bedrifter med overlegen informasjon en konkurransefordel. Bedriften kan utvikle bedre tilbud, planlegge markedsføringen bedre og velge sine markeder bedre” (Kotler 2008: 96)*

For å kunne samle den informasjonen bedriften trenger for å treffe ulike beslutninger er gode systemer en forutsetning. Slike systemer kalles for markedsinformasjonssystemer (MIS). Et markedsinformasjonssystem består av mennesker, maskiner og andre rutiner for å hente inn, sortere, analysere og vurdere ønskede og nøyaktige opplysninger i rett tid for beslutningstakere (Kotler 2008: 96). Hensikten med disse systemene er å kunne systematisere

aktuell informasjon slik at en kan ta bedre beslutninger. Markedsinformasjonssystemet bygger på bedriftens interne dokumenter, markedsovervåkingstiltak og markedsforskning.

I de interne dokumentene tar bedriften utgangspunkt i interne rapporter om salgsoversikter, prislister, kredittoversikter og debetoversikter og ved å analysere dette materialet vil en kunne oppdage viktige muligheter og problemer internt. I dag sorterer bedrifter ofte denne informasjonen i ulike databaser – kundedatabaser, produkt databaser, salgsdatabaser og så videre (Kotler 2008: 98) slik at informasjonen hele tiden er oppdatert og tilgjengelig.

De interne dokumentene viser kun hva som skjer internt i bedriften, og det er derfor viktig at bedriften også har et system som overvåker det totale markedet. Et viktig suksesskriterium for en hver bedrift er at markedet styrer de interne beslutningene, og det er derfor viktig med et markedsovervåkingssystem som gir løpende informasjon om hvordan markedet utvikler seg. Et markedsovervåkingssystem består av prosedyrer og kilder som ledelsen benytter for å få oppdaterte opplysninger om hendelser i markedsomgivelsene (Kotler 2008: 98). Disse opplysningene samles inn ved å lese bøker, aviser og bransjepublikasjoner og ved å snakke med kunder, leverandører og ledere for andre bedrifter. Bedriftens selgere vil kunne være en viktig kilde til å innhente denne informasjonen ettersom de er i direkte kontakt med kundene. For at selgerne skal kunne være et viktig verktøy for å innhente denne informasjonen er det viktig at bedriften lærer opp sine selgere i hvilken informasjon de ønsker at skal bringes tilbake og hvem som skal ha hvilken informasjon. Bedrifter kan også benytte seg av konsulentfirmaer som spesialiserer seg på markedsovervåking og kjøpe inn akkurat den informasjonen de trenger herfra. Et annet virkemiddel som også ofte brukes for å innhente markedsinformasjon er mystery shoppers. Mystery shoppers brukes til å innhente informasjon om hvordan de ansatte behandler kundene og hvordan service oppleves. Videre er det også mulig å bestille ulike markedsanalyser fra markedsanalysebyråer som Statistisk sentralbyrå , TNS Gallup og lignende. Ved å bedrive effektiv markedsovervåking ser og utnytter vellykkede bedrifter udekkede behov og trender i markedet. Ofte ser bedrifter muligheter ved å identifisere og følge opp nye trender i markedet, og ved å følge opp disse trendene vil en ha større mulighet for å lykkes (Kotler 2008: 132). Likevel er det ikke garantert suksess selv om en oppdager en ny mulighet i markedet.

Å finne hvilke muligheter som ligger i markedet er en av de viktigste årsakene til at en driver med markedsovervåking og markedsforskning. Når en har identifisert ulike muligheter i



markedet må bedriften måle og prognosere for størrelse, vekst og lønnsomhetspotensiale for de ulike markedsmulighetene (Kotler 2008: 118).

## 1.5 Prising

*”Revenue management handler om å prise seg optimalt i forhold til en antatt etterspørsel”*  
(Ingold m.fl. 2000: 4)

Bakgrunnen for å sette pris på bakgrunn av en antatt etterspørsel er å kunne tiltrekke seg kundegrupper som er svært prissensitive. På denne måten vil bedriften kunne tilby en lavere pris til de prissensitive kundene dersom de kjøper produktet lenge før forbruk. Samtidig vil de kunne tilby kundegrupper med lavere prissensitivitet det samme produktet til en høyere pris ved kjøp nærmere forbruk. En forutsetning for å bedrive denne type prispolitikk, dynamisk eller strategisk prising, vil være at bedriften har et kostnadsbilde der de faste kostnadene er relativt høye mens de variable kostnadene er lave. Flybransjen har bedrevet denne formen for prising i flere tiår der etterspørselen i markedet og hvor lenge før forbruk en kjøper til enhver tid styrer prisen, mens denne formen for prising i hotellbransjen er et forholdsvis nytt fenomen. En annen forutsetning for å bedrive dynamisk prising er at det finnes historiske data på etterspørselen, da det å prognostisere etterspørselen i stor grad må baseres på tidligere etterspørselsmønstre.

### 1.5.1 Statisk vs. dynamisk prising

Med store etterspørselsvariasjoner argumenterer Cachon og Feldman for at bedrifter vil ha stort utbytte av å sette priser etter antatt etterspørsel. Når det finnes høy etterspørsel skal prisen være høy mens når etterspørselen er lav skal også prisen settes ned (Cachon og Feldman 2010). På denne måten skal bedrifter i større grad kunne utnytte kapasiteten og øke inntjeningen ved å sette priser på kundenes betalingsvillighet. Likevel er det flere bransjer og bedrifter som ikke benytter seg av denne formen for prising, dynamisk prising, men holder fast ved den statiske prisingen der prisen holdes konstant over en viss periode. Typiske eksempler der dynamisk prising ikke benyttes er kino, restauranter og innen sport (Cachon og Feldman 2010). Fordelene ved dynamisk prising er mange, og bedrifter som velger å ikke benytte denne prisstrategien argumenterer for dette ofte ved at kostnadene knyttet til det er for høye. Dersom en restaurant skulle hatt flere ulike prissett ville det ført til økte kostnader ved

at de måtte hatt flere sett menyer der prisene varierer fra meny til meny. Fra en kundes perspektiv vil statisk prising kunne oppfattes som enklere å forholde seg til ettersom prisen vil være den samme uansett når du måtte ønske å benytte deg av tjenesten, og dette er også et av argumentene som benyttes for å forsvare statisk prising (Cochan og Feldman 2010). Fra et kundeståsted vil dynamisk prising i visse tilfeller kunne oppleves som urettferdig og uforståelig ettersom produktet og tjenesten er den samme. Dette er en av fallgruvene til dynamisk prising. Dersom bedriften ikke klarer å kommunisere verdien overfor kundene vil prisstrategien falle igjennom og ingen vil se seg villige til å betale høy pris (Covhan og Feldman 2010). En annen risiko er at når prisen er lav grunnet lav etterspørsel. Da vil bedriftene kunne tiltrekke seg kundegrupper de egentlig ikke ønsker og imaget til bedriften svekkes. Ved dynamisk prising er det også essensielt at mersalgseffekten ikke ignoreres.

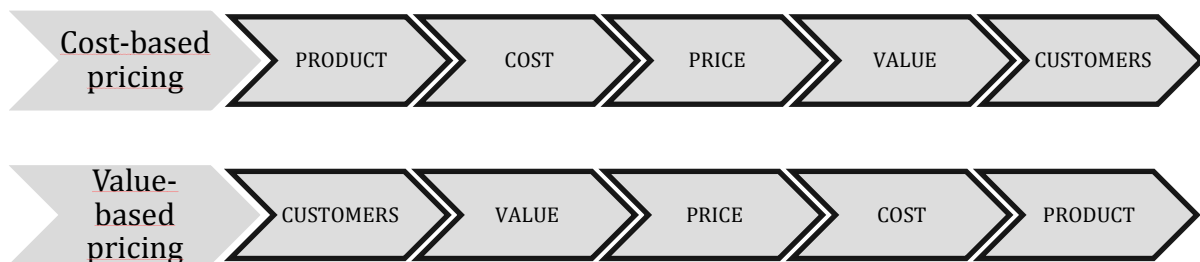
### 1.5.2 Dynamisk prising

Dynamisk prising handler i stor grad om å være proaktiv, mens det ved bruk av statisk prising i langt større grad handler reaktivt (Nagle og Hogan 2006: 14). Prissetting er et strategisk lederansvar som vil være med på å kunne optimere bedriftens inntekter og lønnsomhet over tid ved å forutse og kontrollere kundens kjøpemønstre i stedet for å tilpasse seg dem. Dersom kunder anser prisen som for høy eller for lav kan det være flere grunner til at dette kan oppstå, og selve prisen er ikke nødvendigvis grunnen. Ofte er det de ulike elementene som inngår i prisen og verdien bedriften har tillagt disse elementene som kunden, og da spesielt nye kunder, ikke nødvendigvis ser verdien av (Nagle og Hogan 2006:14). Løsningen på et slikt problem er ikke nødvendigvis å redusere prisen, men å synliggjøre verdien bedre overfor kunden for å skape en bedre aksept for den gitte prisen. Bedriften kan også vurdere å reposisjonere seg for å tiltrekke seg de kundene som ser en større verdi i produktet enn nåværende kunder og derfor er villige til å betale en høyere pris. Ved ikke å sette av ressurser til å avdekke hvorfor kunder eventuelt anser prisen som for høy og kun redusere prisen, vil en kunne ødelegge et stabilt prisbilde som det har tatt lang tid å bygge opp og dette vil kunne få langvarige konsekvenser for lønnsomheten. En annen konsekvens ved å redusere prisene uten å avdekke hvorfor, er at kunder som i dag betaler en høy pris også vil ønske en lavere pris ettersom de da kan oppfatte den lavere prisen som ”den riktige prisen” (Nagle og Hogan 2006: 15). Når en bedriver dynamisk prising er det et kritisk punkt å beregne den optimale gjestemiksen (Ingold m.fl. 2000: 8). Ved å beregne den optimale gjestemiksen vil bedriften kunne se hvor mange, for eksempel rom, som skal selges til hvilken pris. Det vil være lite

lønnsomt å selge alle rom til en lav pris tidlig for å ”fille” hotellet dersom det eksisterer kundegrupper som er villige til å betale en høyere pris men ønsker å bestille oppholdet nærmere forbruk. Et nøkkelord når vi snakker om denne type prispolitikk vil derfor være å ha ”is i magen” og stole på sine historiske data om at etterspørselen vil komme.

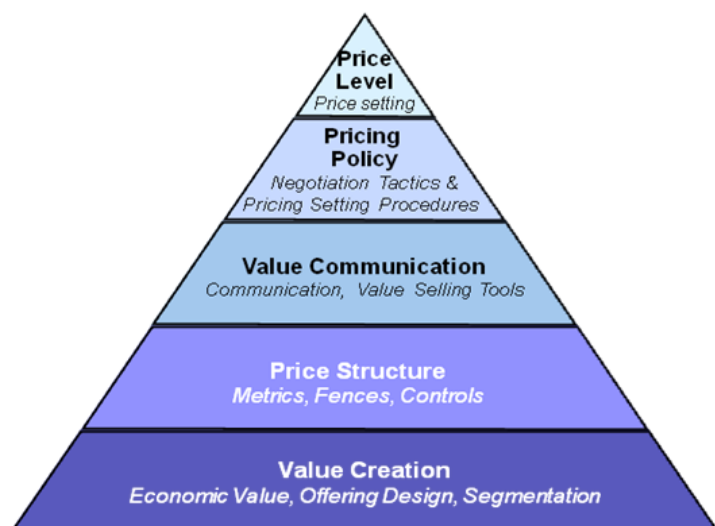
### 1.5.3 Verdibasert prising

Å skape verdi er et sentralt tema ved bruk av dynamiske priser, og er utgangspunktet for å kunne rettferdiggjøre ulike priser til ulike tider.



**Figur 2** Cost- and Valuebased Pricing (Nagle m.fl 2011)

Et sentralt spørsmål for enhver bedrift når prisstrategier skal planlegges er om produktet skal prises basert på hva kunden er villig til å betale, eller om prisen skal baseres på hvilken opplevd verdi produktet har for kunden. Figurene over viser gangen i utformingen av to ulike prisstrategier, der den øverste er kostnadsstyrt og baserer prisen på hva en kunde kan være villig til å betale, med andre ord: kostnadene styrer prisen. Verdien blir dermed skapt på bakgrunn av den prisen som er satt (Nagle m.fl 2011). Med value-based pricing er kunden og den opplevde verdien kunden har av produktet det som styrer prisen. Bedrifter som benytter en slik type prisstrategi forstår at ulike segmenter har ulik oppfatning av verdi og vil derfor også ha ulikt syn på hva som er *riktig pris*. Å skape verdi er det første nivået i den strategiske prispyramiden, og det er i denne verdiskapningen fundamentet for de neste stegene skapes (Nagle m.fl. 2011). Den verdiskapningen som skapes i trinn 1 legger retningslinjene for de neste stegene på veien mot selve prissettingen. Uten at bedriften skaper en verdi for kundene vil det være nærmest umulig å etablere en rettferdig prispolitikk sett med kundens øyne.



**Figur 3** The Strategic Price Pyramid (Nagle m.fl. 2011)

En sentral del i både salg og revenue management er behovsavdekning. Ved å avdekke kundens behov og ønsker er det lettere å selge den riktige varen, til den riktige kunden og til den riktige prisen. Ved å avdekke behovene hos kunden og forstå hvilken verdi kunden ser i ditt produkt / tjeneste vil en i langt større grad kunne rettferdiggjøre en høyere pris fordi kunden anser den av høy verdi (Jobber og Landcaster 2009).

## 1.6 Posisjonering

*”Hva skal vi være for hvem og hvordan?”*

Det er mange teoretikere som har en oppfatning av hva posisjonering er. I følge Ries og Trout betrakter de posisjonering som en skapende øvelse utført med et eksisterende produkt:

*”Posisjonering begynner med et produkt. En vare, en tjeneste, et firma, en institusjon eller til og med en person. Posisjonering er ikke noe du gjør med produktet. Posisjonering er noe du gjør med potensielle kunders bevissthet. Det vil si at du posisjonerer produktet i de potensielle kundenes bevissthet.”* (Kotler 2005: 251)

For å ta en posisjon er det tre krav til bedriften; posisjonen må være lønnsom, langsiktig og ledig. Strategisk markedsføring bygger på segmentering, målgruppevalg og posisjonering. En bedrift oppdager forskjellige behov og grupper på markedet og sikter seg inn mot de behovene og gruppene den kan tilfredsstille bedre enn andre og posisjonerer så sine tilbud slik at målgruppene i markedet gjenkjenner bedriftens særegne tilbud og image. Hvis

posisjoneringen ikke går som den skal, vet ikke markedet hva det kan forvente seg. På den andre siden, hvis bedriften gjør en utmerket posisjoneringsjobb, kan den utvikle resten av sin markedsplanlegging og differensiering ut fra sin posisjoningsstrategi (Kotler 2005).

En bedrift må finne ut hvor mange ideer som skal fremheves ovenfor en bestemt målgruppe. Mange mener at bare én sentral fordel bør fremheves. Rosser Reeves mener at en bedrift bør utforme et unikt salgsargument for hvert merke og holde seg til det. For eksempel at bilmerket Mercedes fremhever sin store biltekniske kompetanse. Det er også viktig å finne et posisjoneringsbudskap. Et budskap som gjør det enklere å kommunisere til målgruppen, som gjør at de ansatte lettere forstår hva som teller og at hele organisasjonen innretter seg etter den sentrale posisjoneringen. En bedrift må finne en eneste fordel og erklære at den er nr 1 på denne egenskapen. Eksempler på dette kan være, ”best kvalitet”, ”best service”, ”lavest pris” og så videre. Hvis en organisasjon innfrir løftene har den stor sjanse for å bli best kjent og husket for denne egenskapen (Kotler 2005).

Hvilken posisjon bedriften ønsker å ha i kundens bevissthet vil være svært avgjørende for bedriftens revenue management og markedsarbeid i forhold til både distribusjonskanaler og prising av produktet/ tjenesten. Prispolitikken vil være ulik hos en bedrift som ønsker å fremstå som billig og enkel kontra en som ønsker å fremstå som eksklusiv og ekstraordinær. Prisen på produktet/ tjenesten må være i samsvar med den posisjonen bedriften ønsker å ha i kundens bevissthet. Valg av distribusjonskanaler vil påvirkes av bedriftens posisjon, og også hvilket segment de ønsker å nå. Bedriftens revenue management og salgsarbeid må til en hver tid være i samsvar med den posisjonen bedriften ønsker, for ellers vil kunden kunne bli forvirret og posisjonen svekket i kundens bevissthet (Kotler 2005).

Det kan også gå galt på veien. Det er fire generelle posisjoningsfeil en bedrift må unngå:

1. Å underposisjonere seg: Kjøperne har bare en vag forestilling av merket.
2. Å overposisjonere seg: Kjøperne har kanskje et for snevert bilde av merket. At en bedrift har bare ett tilbud, men viser seg å ha flere.
3. Å posisjonere seg uklart: Kjøperne kan ha et uklart bilde av merket. Uklarheten kan skyldes at bedriften endrer merkets posisjonering for ofte. At man fremsetter for mange påstander.
4. Å posisjonere seg lite troverdig: Kjøperne har kanskje ikke tro på de fremsatte påstandene ut ifra merkets spesifikasjoner, pris eller produsent. (Kotler 2005).

Når en bedrift skal kommunisere posisjonen bør bedriften ha en markedsføringsplan som også inneholder en posisjoneringserklæring. Erklæringen bør ha følgende form: For (- målgruppe og behov) er(idé) vårt( merke) det( særkjennetegn). Når bedriften har utarbeidet ferdig en posisjoneringserklæring, må de kommunisere posisjonen effektivt gjennom alle elementene i sin markedsføringsmiks (Kotler 2005).

## 1.7 Distribusjon

I generell markedsføring menes det at distribusjon går ut på å bringe varene fra produsentene til kjøperne. Dette gjelder når det er det fysiske varer vi snakker om, mens distribusjon i reiseliv og hotellbransjen avviker på flere områder. Kunden må forflytte seg til åstedet der produksjonen skjer. Konsum og produksjon av et reiselivsprodukt er prosesser som faller sammen i tid. Den siste utfordringen er at kundens fysiske forflytning ofte er en viktig del av selve reiselivsproduktet.

Distribusjonen har flere oppgaver. Den kan bli betraktet fra et transportteknisk synspunkt, som et konkurransemiddel, ut fra økonomiske vurderinger, ut ifra miljøvern hensyn og så videre.

### Distribusjonskanaler

En distribusjonskanal er definert som et sett gjensidig avhengige organisasjoner som deltar i en prosess som gjør produkter tilgjengelige til bruk eller konsum (El- Ansary og Stern 1992). Det kan være fra fabrikk til vare, fra vare til forhandler, og fra forhandler til den endelige kunde. De viktige aktørene i distribusjonskanalen er mellomleddene. Vi kan skille mellom direkte og indirekte distribusjon. Direkte distribusjon medfører at produsenten selger direkte til kunden. Indirekte distribusjon betyr et forenklet handlingsmønster, både for produsenten og kunden. Denne formen for distribusjon bringer inn mellomledd (Ellingsen og Rosendahl 2001).

Ledelsen bør hele tiden revurdere sine salgskanaler for å spare kostnader. Markedskanaler er bestemt av bedriftens politikk og det bestemmer hvordan salget skal bli organisert. Noen ganger er det en direkte kanal, spesielt når varer solgt er innarbeidet i en produksjonsprosess.

Den endelige varen kan også bli solgt gjennom en annen kanal senere. Et eksempel her kan være bilproduksjon. Bilen blir først laget og solgt til bilforhandlere, og senere solgt videre til en enkeltperson (Jobber og Landcaster 2009).

Følgende forhold bør vurderes ved valg av distribusjonskanal/ strategi:

- Kostnadene for distribusjon gjennom de forskjellige distribusjonskanalene
- Det salg som kan oppnås ved bruk av de forskjellige distribusjonskanalene
- De kostnadene som oppstår innen bedriften som en følge av salget
- De priser som man kan få for produktene ved bruk av de forskjellige distribusjonskanalene.

### **1.8 Salgs – og markedsstrategier**

En markedsstrategi sier noe om hvordan du som bedrift ønsker å planlegge, legge opp og gjennomføre de markeds- og salgsmålene som er lagt.

En markedsstrategi består i all hovedsak av to grunnelementer:

- Tilbudsstrategi: Her brukes en tilbudsstrategi som beskriver hvilke virkemidler som skal brukes og hvordan.
- Markedskommunikasjonsstrategi: Dette er strategien hvor en beskriver hvordan tilbudet skal kommuniseres ut til forbrukeren, altså målgruppen (Capon 2001).

Når en starter markedsstrategiene er det viktig å definere hvilke markeds mål som skal nås. Dette gjør en for eksempel gjennom: omsetning, antall kunder, antall kjøpte enheter (rom i denne sammenhengen) eller gjenkjøpsgrad.

Hovedstrategien som en bruker får ofte navnet markedsstrategi. Dette er den overordnede strategien som bedriften velger for å markedsføre. Det er da en strategi som drar opp retningslinjene, tankesettet og rammebetingelsene for bedriftens planlagte markedsføring og videre markedstenkning.

I en markedsstrategi differensierer en seg ofte i forhold til andre konkurrenter. Dette kan blant annet gjøres ved å differensiere seg ved posisjonering, differensiering etter produkt,

differensiering etter service, differensiering etter kanaler og differensiering etter **personale**. (Jobber og Landcaster 2009).

### **1.9 KAM – Key account management.**

Key account management er en salgsstrategi som brukes av bedrifter til å ta vare på store og viktige kunder for bedriften. Med andre ord, nøkkelkundene til bedriften. Kriterier for å bli en nøkkelkunde er at bedriften har høye inntektsmuligheter på nøkkelkunden og at kunden skal være villig til å knytte et langsiktig samarbeid som er lønnsomt både for kunden og for bedriften (Jobber og Landcaster 2009: 282)

En key account manager har ulike funksjoner, deriblant å bygge gode kunderelasjoner og forhandle om pris, produkt og andre områder som gjør produktet attraktivt for nøkkelkunden. Det viktigste er å behandle nøkkelkundene med respekt, forstå og lese deres behov og ut ifra det kunne tilby det beste produktet. Den Italienske økonomen Vilfredo Pareto lanserte tidlig på 1900-tallet 80 - 20 regelen som i dag kun er kjent som Paretoprinsippet (Capon 2001). 80 - 20 regelen sier at 20 % av kundene dine står for ca 80 % av inntektene, og med dette ser vi hvor viktig det er å bygge gode relasjoner til bedriftens nøkkelkunder for å optimere inntektene. En key account manager ser på nøkkelkundene som en del av bedriften og ikke som en ekstern tilbyder. Key account manageren sitt fokus er derfor å ” bygge ned” barrierer som eventuelt er der og redusere avstanden mellom partene.

Det er derfor viktig at en key account manager til en hver tid har kundens behov og ønsker i fokus, oppdaterer dem på nye priser og kommer med forslag til nye produkter og ideer som kan bli brukt i samarbeidet. (Sales and selling management, egen oversettelse, key account management).

Tabell 9.1 viser forskjellene mellom den tradisjonelle salgfunksjonen og key **account** management. Key account funksjonen baserer seg i større grad på å bygge ekstra solide kunderelasjoner og bygge langsiktige avtaler som kommer både kunden og bedriften til gode.



**Table 1** Distinctions between transactional selling and key account management

	<b>Transactional selling</b>	<b>Key account management</b>
<b>Overall objective</b>	Sales	Preferred supplier status
<b>Sales skills</b>	Asking questions, handling objections, closing	Building trust, providing excellent service, negotiation
<b>Nature of relationship</b>	Short, intermittent	Long, more intense interaction
<b>Salesperson goal</b>	Closed sale	Relationship management
<b>Nature of salesforce</b>	One or two salespeople per customer	Many salespeople, often involving multifunctional teams

(Jobber og Landcaster 2009)

Gjennom målrettet arbeid kan en kunde utvikles til å bli en ekte key account kunde, men hvordan? (Petersen 2006)

Dette kan vises gjennom å bruke en modell som beskriver hvordan man utvikler en stor og strategisk viktig kunde. Denne kalles målrettet utvikling. ?

Den første fasen, som kalles ”fokusfasen”, er den fasen hvor en beslutter om kunden er den man ønsker skal bli en key account kunde, og om det er den rette kunden. Her er det viktig at leverandørens ledelse er med i beslutningen, ettersom det er mye arbeid med kunden og det vil kreve ressurser, ansvar og myndighet. Etter dette vil det gjennomføres en analyse av kunden. Dette gjør en for å definere salgsmuligheter, inntjeningspotensial og finne områder hvor kunden vil kunne tjene penger på bedriftens løsning (Return on investment). Det vil også gjennomføres en aktivitetsplan for å finne ut av hvilket aktivitetsnivå bedriften bør legge seg på i forhold til key account kunden (Petersen 2006).

Fase to er prosjekt- og mulighetsfasen. Denne fasen går man først inn i når en har fått innpass hos key account kunden. Det er her en begynner å selge til kunden. Gjerne mindre salg, som blir starten på et strategisk langsiktig samarbeid. Det viktigste med denne fasen er å se på denne fasen som en investering i en strategisk kunde, da sannsynligheten for at kostnadene i forbindelse med etableringen av et slikt langsiktig kundeforhold overskrider inntektene av de prosjektsalgene som er gjort tidlig i samarbeidet. En skal likevel passe på at kostnadene ikke blir for høye, for det skal ikke koste mer enn det smaker. Det er også viktig i denne fasen å passe på at samarbeidet mellom bedriften og kunden fungerer **og at** leveranser og andre

viktige ting fungerer som de skal. Dette er selvfølgelig noe en alltid skal se om er i skjønneste orden, men det er spesielt viktig i denne fasen. I denne fasen er det lurt å sette sammen et kundeteam som kan jobbe mer spesifikt mot selve key account kunden (Petersen 2006).

Den tredje fasen består av vekst. I denne fasen vil investeringene i kunden betale seg. Leverandøren har gjennomført flere av sine salgsprospekter, og kunden og bedriften har lært hverandre godt å kjenne. Det er viktig å beskytte leveranser som blir gjort ved å sikre høy kundetilfredshet og nytteverdi. I dette steget må en også begynne å se etter muligheter for vekst og utvikling innenfor andre områder hos kunden. Her kan en bygge på suksessen en allerede har for å komme til i andre posisjoner. En har her god oversikt over hvem som er i kundens organisasjon, hvilket ansvar og hvilken myndighet de respektive har. Arbeidet som blir gjort her er viktig i det videre arbeidet. Det etableres relasjoner mellom lederne hos kunden og lederne hos bedriften (Petersen 2006).

I den siste og fjerde fasen er målet å få etablert et strategisk langsiktig samarbeid med kunden. Kunden og bedriften deltar i hverandres planlegging for å utvikle forholdet. En drifter og vedlikeholder kundeteamet som jobber løpende med kunden. Det bør også være et tverrfaglig utvalg av medarbeidere. Her kan man bruke personer fra for eksempel: resepsjon, hus.øk, salg, revenue og IT avdelingen.(Petersen 2006).

Key account management er ikke bare noe man arbeider med en gang i blant, det handler om å få gjort oppgaver daglig. Det handler ikke bare om å selge, løpe rundt med kontrakter som skal signeres, men det handler mye om å jobbe langsiktig med kundene dine. En vil i utgangspunktet ha tre forskjellige kategorier kunder å jobbe med. Disse krever forskjellige måter å jobbe på.

Det handler om:

- 1) Kunder du har leveringsavtale med
- 2) Kunder du har hatt leveringsavtale med, men har tapt.
- 3) Kunder du ikke har, men ønsker deg.

Det daglige arbeidet med key account management består av både interne – og eksterne gjøremål. Vi kan her nevne typiske gjøremål som en key account manager holder på med, både internt og ute hos kunden:

Det interne arbeidet kan være:

- Å gjøre forberedelser
- Å sikre kommunikasjon, leveranser, opplæring, fakturering og lignende i forhold til eksisterende kunder
- Å sikre reklamasjonsbehandling og etterarbeid.
- Å velge ut og analysere potensielle kunder
- Å gjennomføre møter med medarbeidere og kundeteam.
- Å utforme mål, strategier, budsjetter og prognoser i forhold til nye og eksisterende kunder.
- Å planlegge tiltak som setter din bedrift i posisjon til å kunne bli kundens strategiske samarbeidspartner.
- Å videreutvikle egne kunnskaper og ferdigheter.

Det eksterne arbeidet:

- Å sikre leveranser og daglig drift med eksisterende kunder
- Å vedlikeholde og utvikle relasjoner med disse
- Avdekke og utvikle behov for mersalg hos eksisterende kunder
- Å etablere kontakt med nye kunder
- Å lære kunden å kjenne, herunder hans marked, produkter, konkurrenter og egne kunder
- Å forhandle kontrakter
- Å gjennomføre kundeaktiviteter, slik som presentasjoner, frokostmøter og messer.
- Å gjennomføre tiltak som setter leverandørbedriften i posisjon til å kunne bli kundens strategiske samarbeidspartner (Petersen 2006).

Når en skal organisere kunden inn i bedriften, oppretter en et eget team av medarbeidere som er ansvarlige for kunden. Et slikt team vil ledes av en key account manager. Deltakere i dette teamet kan bestå av medarbeidere fra forskjellige relevante avdelinger i bedriften.

Key account management er en tanke, en felles forståelse hos alle ansatte i bedriften. Alle ansatte må være klar over hvilke kunder som er bedriftens key accounts. Dette kan i seg selv være en utfordring, da enkelte ansatte kan ha vanskeligheter med å se at enkelte kunder er viktigere enn andre (Petersen 2006).

Motivet for å sette sammen et slikt kundeteam er at det ikke bare er én ansatt som skal ta seg av bedriftens viktigste kunde. Det er også viktig å være sikret innad i bedriften i tilfelle sykdom eller andre årsaker til fravær. Et kundeteam vil også kunne bygge på den tverrfaglige kompetansen den får ved å være satt sammen av deltagere fra forskjellige avdelinger i bedriften og ikke bare en person. En forutsetning for at et team skal kunne fungere optimalt er at man klarer å delegere nødvendig ansvar og myndighet. Alle deltakerne i kundeteamet må ha lyst, tid og mulighet for dette i og med at deltakelse i kundeteamet krever forpliktelse og involvering (Capon 2001).

## **2.0 Metode**

I metodekapittelet vil vi gjennomgå hvilken forskningsmetode vi har valgt å benytte oss av og hvorfor dette var det beste valget for problemstillingen i vår oppgave.

### **2.1 Casedesign**

For å besvare vår oppgave mener vi det var mest hensiktsmessig å bruke casedesign. Vi har valgt å benytte casedesign i dette tilfellet da denne type forskningsdesign er godt egnet til bruk av kvalitative undersøkelser, noe som er tilfellet i vår oppgave. Caseundersøkelser består i følge Johannessen og Kristoffersen m.fl. (2004) av å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen og en kan bruke casestudier på undersøkelser som eksplorative, beskrivende, forstående og vurderende. Med vår problemstilling ønsker vi å forstå hvordan hotellkjedene kan bedrive og planlegge revenue management i et sterkt konkurransepreget marked.

### **2.2 Kvalitativ metode**

Vi har valgt å benytte en kvalitativ tilnærming til vår oppgave. Kvalitativ metode er en metode for innhenting av opplysninger hvor man befatter seg med tekst som bruk av data. I kvalitativ dataanalyse finnes det forskjellige måter å innhente informasjon på; gjennom observasjon, åpne intervjuer og dybdeintervju. Ved en slik metode foretas det færre men desto mer fyldige undersøkelser (Johannessen m.fl. 2004). Siden vår problemstilling er av deskriptiv art og vi ønsker å beskrive situasjonen i region Gardermoen mener vi dette var den mest hensiktsmessige metoden. Med denne formen for forskningsstrategi gir det oss nærhet til situasjonen i regionen og vil gi oss mulighet til å stille dyptgående spørsmål til personer med relevant erfaring (Johannessen m.fl. 2004).

### **2.3 Datainnsamling**

Vi valgte å benytte oss av dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Under intervjuene ble det benyttet en semi-strukturert intervjuguide. Dette ble gjort for å gi respondentene mulighet til å svare forholdsvis fritt innenfor forhåndsbestemte temaer (Johannessen og Kristoffersen m.fl. 2004). Gjennom dybdeintervjuene fikk vi mulighet til å stille spørsmål til temaer som

kommer opp underveis i intervjuet og stille oppfølgingsspørsmål for å oppnå mer utfyllende svar fra våre respondenter.

## **2.4 Fordeler og ulemper med valg av metode**

Den kanskje største fordelen med å benytte dybdeintervjuer som datainnsamling er at vi får muligheten til å kunne gå dypere inn i temaet vi forsker på, og kun fokusere på de seks respondenter vi har valgt å intervjuer. Likevel kan en ulempe ved bruk av intervjuer være at respondentene i en intervjusituasjon kan føle seg sårbare og følsomme. Derfor er det viktig å ta hensyn til hvilken situasjon og hvilken atmosfære som oppstår under intervjuet for å sikre at respondenten føler seg trygg. Vi valgte å møte alle våre respondenter på deres respektive kontorer for at de skulle være i trygge omgivelser noe som vil kunne føre til at en får gjennomført bedre intervjuer. Å møte respondentene på deres kontorer mente vi var viktig for å forme og tilrettelegge intervjuet på best mulig måte for respondentene. Samtidig viser dette at respondentene er bevisste på at de selv bestemmer sin deltagelse. Ettersom vi valgte å intervjuer respondenter med ulik bakgrunn og tilknytning til teamet valgte vi å tilpasse noen av våre spørsmål direkte til de ulike respondentene mens kjernen i intervjuguiden var lik for alle. Dette ga oss muligheten til å få det beste ut av alle respondentene og den kunnskapen de besitter. Vi har sett at en annen ulempe ved å benytte en semi-strukturert intervjuguide kan være at en, i tillegg til mye nyttig informasjon, lett kan ”spore” litt av i forhold til den eksakte informasjon en er på jakt etter og de temaene en forsker på. Likevel, med denne type avsporing kan en også berøre nye temaer som kan vise seg viktig for den videre forskningen, noe vi opplevde i flere av våre intervjuer.

## **2.5 Rekruttering og utvalg av respondenter**

Vi har valgt å benytte kriteriebasert utvalg av respondenter, og de utvalgte respondentene måtte altså oppfylle visse krav. Våre krav til deltagelse var:

- Inngående kunnskap om Gardermoen
- Nåværende eller tidligere jobberfaring med revenue management
- Tilhørighet til en av hotellkjedene representert på Gardermoen

Vi kontaktet alle hotellene i region Gardermoen, både kjedehoteller og de frittstående. Vi kontaktet alle via e-post i håp om å få tak i en med kunnskap om og kjennskap til temaet. To av informantene ble rekruttert via gruppemedlemmenes eget nettverk, mens de resterende tre

informantene ble rekruttert via e-post og telefon. De frittstående hotellene ble utelatt i denne studien da ingen av disse hadde den nødvendige kjennskapen til revenue management. Vi fikk positiv tilbakemelding fra de vi kontaktet og alle de spurte mente dette var et interessant tema. De to kjedene som ikke deltok i studien takket nei da de ikke hadde tid og ressurser å avse i denne perioden.

## **2.6 Intervjuet**

Alle intervjuene ble gjennomført på de ulike kjedenes kontorer i Oslo og på Gardermoen. Ved å møte respondentene på deres respektive arbeidsplasser vil en i følge Johannessen og Kristoffersen m.fl. (2004) bidra til at de slapper av og føler seg trygge. Ved å skape denne tryggheten vil en også lettere kunne skape en god relasjon med respondentene og få frem den nødvendige informasjonen. Gjennom alle intervjuene følte vi det var en god tone mellom oss og respondentene og gjennom den semi-strukturerte intervjuguiden fikk vi mulighet til å snakke mer naturlig. Vi gjennomførte fem dybdeintervjuer der alle respondentene fikk tilsendt intervjuguiden på e-post for at de skulle kunne møte mer forberedt til intervjuet. Alle tre gruppemedlemmene var tilstede på samtlige intervjuer. I intervjuet med Radisson Blu intervjuet vi to respondenter da også direktøren ønsket å delta i intervjuet. Resten av intervjuene ble gjennomført med en respondent per intervju. Vi benyttet oss av taleopptakeren på iPhone under intervjuene for å kvalitetssikre at vi fikk med oss alt som ble sagt. Dette ble godkjent av alle respondenter.

Under intervjuet hadde gruppemedlemmene hovedansvar for hver sine tema, mens de andre fulgte med og stilte, om nødvendig, oppfølgingsspørsmål.

## **2.7 Intervjuguide**

Se vedlegg 1.

## **2.8 Transkribering**

Alle intervjuene ble kort tid etter gjennomføringen transkribert av det gruppemedlemmet som hadde ansvar for dette. Transkriberingen ble gjort fra taleopptaket og skrevet ordrett av. Vi har valgt å holde våre informanter anonyme da synspunktene som kommer frem i intervjuene

i stor grad ikke er personlige meninger, men meninger ytret på vegne av kjeden. Alle blir derfor kun referert til ved kjedenavn.



## 3.0 Analyse

I dette kapittelet skal vi analysere den informasjonen vi har hentet inn via våre fem intervjuer. Vi har snakket med Radisson Blu, Nordic Choice Hotels, Thon Hotels, Scandic Hotels og Innovasjon Norge. Den innhentede informasjonen vil bli behandlet i forhold til teorien som er omtalt i kapittel 2. Vi har valgt å dele inn den innhentede informasjonen i ulike kategorier; markedssituasjon, posisjonering, incentivsystemer, distribusjon, key account management og pris. Disse kategoriene går også igjen i intervjuguiden, vedlegg 1. Dette er for å gjøre det lettere å få en oversikt over teori og analyse. Hovedfokuset ligger på revenue management og alle de nevnte kategoriene knyttes opp mot det overordnede emnet revenue management.

### 3.1 Markedsituasjon

Gjennom våre fem intervjuer så vi en sammenheng mellom de ulike hotellkjedenes syn på dagens marked. De er alle enige om at det er en tøff markedsituasjon i region Gardermoen der kapasiteten er høy og belegget lavt. Vi finner det hensiktsmessig å dele inn Gardermoen i to ulike markeder der Radisson Blu og Park Inn by Radisson er et eget marked. Dette fordi Radisson Blu har en unik beliggenhet i forhold til de andre kjedene med sin plassering på selve terminalen. Med denne beliggenheten tiltrekker de seg et segment, individuelt reisende, som de andre kjedene ikke klarer å konkurrere på. Alle informantene peker på den store kjedekonkurransen i regionen der pris i de seneste årene har vært det som det konkurreres mest på. Dette har ført til en svært lav rompris i forhold til det produktet de ulike kjedene kan tilby sammenlignet med andre aktører i Osloområdet. Den videre prisdiskusjonen vil bli gjort i kapittelet 3.6 *Pris*.

#### 3.1.1 Ringvirkninger for resten av Østlandsområdet

Det er stor enighet blant respondentene at Oslo blir svært lite berørt av det som foregår på Gardermoen og omvendt. For destinasjonene rundt Oslokjernen som Drammen, Asker, Tønsberg, Larvik og Fredrikstad er situasjonen en annen. Disse destinasjonene var tidligere store tilbydere av kurs- og konferansekapasitet, mens nå ser alle kjedene at stadig flere flytter til Gardermoen. Dette kan linkes opp imot priskrigen som har pågått på Gardermoen de seneste årene. Med svært lave priser og nye og høyteknologiske fasiliteter har hotellene på Gardermoen gjort det "lett" for bedrifter å se fordelene ved å flytte på seg. I tillegg til den lave prisen er det et klart pluss for Gardermoen at de ligger på flyplassen. Med denne

beliggenheten slipper bedriftene alle ekstra transportkostnader som de ville hatt dersom de skulle ha reist vekk fra flyplassen. Når denne forflytning skjer er det kritisk for kjedene om de klarer å holde gjestene kjedelojale for å opprettholde lønnsomheten på kjedebasis. Samtidig ser vi at en slik forflytning kan medføre kjedekannibalisme der hotellene på Gardermoen vil ødelegge prisstrukturen også for hotellene på resten av Østlandet. Hvordan skal hotellene i Drammen, Asker, Tønsberg og så videre, rettferdiggjøre overfor sine kunder en langt høyere pris på et tilnærmet likt produkt som Gardermoen selger langt billigere. Når gjestene og bedriftene da velger å benytte seg av tilbudene på Gardermoen vil også inntjeningen til kjedene reduseres på grunn av den lave prisen. Vi ser dermed at situasjonen på Gardermoen vil kunne skape store ringvirkninger for kjedene på hele Østlandsområdet og stiller oss kritiske til at kjedene kan godkjenne det lave prisbildet på Gardermoen når konsekvensene brer så bredt om seg.

### 3.1.2 Markedsovervåkning

For å holde seg oppdatert på markedet benytter alle de spurte seg av programmet STR Global som er et hotellsystem som gir kjedene en pekepinn på hvordan belegget og snittprisen deres er i forhold til resten av markedet. STR Global benyttes også for å se hvor store markedsandeler kjeden besitter og gir kjedene muligheten til å se trender. I tillegg benytter de ulike kjedene seg av en rekke ulike overvåkningskanaler som SSB, benchmarking alliance og hotel intelligence, samt ulike samarbeidspartene som eventselskaper og PCO'er (kongress og konferansearrangører). Vi stiller oss noe kritiske til at ingen av disse systemene gir hotellene mulighet til å se fremover i tid og derfor ikke gir hotellene mulighet til å handle proaktivt på det som skjer i markedet. Disse systemene gir kun mulighet til å gå tilbake i tid for å se hvordan kjedene gjorde det i forhold til hverandre på et gitt tidspunkt. Likevel gir disse verktøyene hotellene gode historiske data som kan bidra til bedre og mer konkrete prognoser på et senere tidspunkt. Ettersom prognostisering er helt avgjørende for å bedrive godt og riktig revenue management retter vi oppmerksomhet til hvor viktig det er for hotellene å benytte den innhentede informasjonen på en måte som kan bidra til mer nøyaktige prognoser. Thon Hotels la stor vekt på at deres viktigste markedsovervåkningskanal, i tillegg til de overnevnte, er alle menneskene som jobber på hotellene. De som står i resepsjonen og møter kundene hver dag, selgerne som er ute og møter potensielle kunder, samt aviser og bransjeblader. For at denne type informasjon skal ha noen hensikt og nytteverdi for kjedene må hotellene lage systemer og rutiner for å få denne informasjonen systematisert. Dersom

kjeden klarer å lage gode rutiner på hvordan denne type informasjon håndteres, vil dette kunne anses som et nyttig verktøy. Dette står i sammenheng med Kotlers teori om markedsovervåkningssystemer der selgere og andre internt i bedrifter må regnes som et viktig verktøy i tillegg til de ulike programvarene dersom rutinene for den innhentede informasjonen er gode.

### 3.1.3 Situasjonen om fem år

Den generelle oppfatningen blant hotellkjedene er at markedssituasjonen om fem år vil vise en bedring i forhold til belegget. Økningen i belegg viser seg allerede i dag og kjedene anser at denne trenden vil fortsette i de neste årene. Prisen derimot er ikke ventet å følge etter i samme tempo som belegget da det er langt vanskeligere å øke pris enn å øke tilstrømmingen av gjester. Alle kjedene peker på utbygningen av flyterminalen som en viktig grunn til å tro at tilstrømmingen av gjester vil øke, noe vi anser som lite trolig. Ved utbyggingen av terminalen vil antall reisende kunne øke til 28 millioner passasjerer årlig, men hvor sannsynlig det at antallet som velger å overnatte vil øke i samme grad er trolig kun et ønske fra hotellenes side. Med økt kapasitet på flyplassen vil det bety flere avganger i døgnet og trolig vil færre behøve overnatting ettersom passasjerene har flere muligheter til å komme seg videre i forhold til det tilbudet som i dag eksisterer. At hotellene vil merke en markant økning i antall gjester når den nye terminalen er klar, og at de dermed også kan sette en høyere pris på tilbudet mener vi kun er ønsketenkning fra hotellenes side og ikke i tråd med den virkelighet som eksisterer. For å bedre dagens situasjon må kjedene selv ta ansvar for utviklingen i regionen og iverksette tiltak. Dersom hotellene ikke har konkrete planer og strategier for den fremtidige inntjeningen er det liten grunn til å tro på bedring i regionen. Det må legges konkrete strategier for segmentering, posisjonering og pris for å bygge opp Gardermoen som en attraktiv destinasjon.

### 3.2 Insentiver

Alle kjedene som ble intervjuet i forbindelse med oppgaven hadde både økonomiske og symbolske insentivsystemer. Hvilke former for insentivsystemer varierer ut i fra ulike stillinger, men alle kjedene hadde bonusordninger for sine salgsavdelinger. I de andre avdelingene varierte det ut i fra hotellkjede og avdeling hvilke insentiver som gjaldt. Flere av kjedene hadde ikke faste insentiver og bonusordninger, med unntak av ledergruppen og salgsavdelingen, men hadde heller ulike kampanjer. Belønningen ved de ulike kampanjene varierte mellom økonomiske belønninger og belønninger av mer symbolsk art som blomster, månedens ansatt og ros innad i organisasjonen. Insentivsystemer er ment som motivasjon for de ansatte, og det er viktig at dette legger retningslinjene for insentivene slik at de ikke virker mot sin hensikt.

Kognitiv motivasjon der de ansatte forventer at ytelse og måloppnåelse skal føre til belønning baserer seg på tre grunnelementer; forventning, ytelse og belønning. For å utforme rettfærdige insentivsystemer mener vi at disse tre prinsippene bør ligge til grunn der de ansatte har en fornuftig forventning av hvilken innsats som kreves for og oppnå belønning og hvilken type belønning denne innsatsen gir. Ved å bygge insentivsystemene etter disse prinsippene og kommunisere de ulike kravene ut til de ansatte mener vi at insentivene vil kunne oppfattes som mer rettfærdige og bedre motivasjonen hos de ansatte. Gjennom våre intervjuer så vi at flere av kjedene i dag ikke fullt ut benytter seg av denne type tenking når det er snakk om insentiver. Alle peker på at selgere er drevet av bonuser, men få legger vekt på at også andre avdelinger trenger faste bonus- og belønningssystemer. Vi mener at alle ansatte skal ha en form for insentivsystem for å oppnå økt motivasjon i arbeidet sitt. Det behøver ikke være tunge økonomiske belønninger, men noen mål å jobbe mot for å oppnå høyere grad av motivasjon og måloppnåelse. Derfor mener vi at hotellkjedene bør jobbe mer strategisk med sine insentivsystemer for å øke motivasjonen hos de ansatte som igjen vil kunne føre til økt kvalitet i serviceleveransen.

#### 3.2.1 Utfordringer med rettfærdige insentivsystemer

En stor utfordring når en skal utforme insentivsystemer er å gjøre de så rettfærdige som mulig for alle parter. Dette er et vesentlig problem som alle respondentene peker på som en stor utfordring. Den kanskje største utfordringen er at ulike avdelinger måles og belønnes etter ulike parametere. At alle i organisasjonen drar i samme retning for å nå det store målet om å

tjene mest mulig penger er derfor en sentral utfordring for alle kjedene. Dersom ulike avdelinger trekker i ulike retninger vil dette kunne ødelegge samarbeidet og harmonien innad i kjeden og skape store konflikter mellom de ulike avdelingen. For å bedre en slik situasjon mener vi det er viktig at hotellkjedene tar en grundig gjennomgang av dagens insentivsystemer for å finne ut hvor de største utfordringene ligger, for eksempel forholdet mellom selger og direktørs insentiver. Vi ser selvfølgelig at det å skulle endre i ansattes nåværende lønnsbetingelser ikke er noe som kan gjøres over natten, men peker på en sentral utfordring der en mer rettferdig modell vil kunne samkjøre organisasjonen mot felles mål.

Thon Hotels peker på en annen utfordring knyttet til insentivsystemer der ansatte i ulike aldersgrupper ønsker ulike former for insentiver. Når du har ansatte i en avdeling som befinner seg i svært ulike livssituasjoner blir det en utfordring for bedriften å utforme insentivsystemer som virker rettferdige for alle innad i organisasjonen. Dette ønsker vi å trekke opp mot Figur 1 Kognitiv motivasjonsteori, kapittel 1.3.1, og de tre grunnprinsippene. Dersom ansatte i samme organisasjon har ulik oppfatning av hva de ulike grunnprinsippene innebærer, byr det på utfordringer knyttet til insentivsystemene. Som beskrevet i kapittel 1.3.1 er kognitiv motivasjonsteori multiplikativt, og dersom en av grunnprinsippenes verdi er lik null er også motivasjonen lik null. Med ansatte som har ulik oppfatning av disse prinsippene vil motivasjonen hos noen kunne være på topp mens den for andre vil være lik null fordi den belønningen som fører med innsatsen ikke betyr noe for vedkommende. Dette mener vi er et område hotellkjedene kan jobbe mer målrettet med for å danne seg et klarere bilde av hva som motiverer deres ansatte, hvilken innsats de er villige til å legge ned og hvilken belønning det er ønskelig at dette medfører.

### **3.3 Posisjonering**

Som nevnt tidligere i kapittelet har vi valgt å dele Gardermoen inn i to ulike markeder, der Radisson Blu og Park Inn by Radisson er et eget marked. Deres viktigste differensieringsverktøy er den unike beliggenheten de har i forhold til de øvrige hotellene. Radisson Blu og Park Inns beliggenhet er deres salgsmoment nummer en, det at gjestene kan gå tørrskodd fra flyplassen og over til hotellet. Som den eneste store internasjonale kjeden i regionen har ikke Radisson Blu Gardermoen tatt en egen posisjon, men de er en del av en velkjent hotellkjede som har tatt posisjonen der kvalitet og fullservice står i fokus.

Scandic Hotels ønsker å differensiere seg ved at de er et helt nytt hotell som kan tilby sine gjester alt av nytt teknisk utstyr, og dette er per dags dato deres største salgspitch. I dag gjelder det i stor grad for Scandic å få gjester inn og bygge opp en posisjon på Gardermoen for så å bygge videre og bearbeide dette senere. Det kun å basere salgsarbeidet på at hotellet er nytt og med det nyeste av utstyr er en svært kortsiktig løsning. For å kunne ta en posisjon er det krav til at denne skal være langsiktig, lønnsom og ledig. Ved kun å posisjonere seg ved og være nye oppnår ikke Scandic noen av kravene, posisjonen er ikke langsiktig, den er ikke lønnsom (over tid) og hvor lenge den er ledig er svært usikkert. Selv om Scandic er det sist etablerte hotellet på Gardermoen kan nærmest ingen av hotellene kategoriseres som gamle og dette virker for oss som en svært tynn salgspitch fra Scandic.

Ettersom at alle hotellproduktene på Gardermoen er forholdsvis like, selv om det eksisterer ulike brands, mener Nordic Choice Hotels at den viktigste differensieringsmetoden er personalet i en kombinasjon med pris samt kvaliteten på mat. Ved å differensiere seg på å levere den beste servicen og de beste konferansefasilitetene mener Choice at de i stor grad oppnår en høyere grad av gjenkjøp.

Som et av få hoteller i regionen mener vi at et av hotellene som virkelig har klart å ta en posisjon er Clarion Hotel Oslo Airport. De tok posisjonen som ”best på konferanse”, ikke bare på Gardermoen men i hele Norge. Dette var en posisjon som var ledig, lønnsom og svært langsiktig og de har lykket bra med dette. I dag er de et av hotellene som går best i regionen. Med at de har tatt denne posisjonen har Clarion Hotel Oslo Airport også kunne tatt en høyere pris enn de resterende hotellene. I tillegg har Nordic Choice åpnet Comfort Hotel Runway på Gardermoen som differensierer seg som et høyteknologisk hotell, med alt av teknisk utstyr samt døgnåpen restaurant og treningssenter. De forsøker nå å ta posisjonen som et annerledes hotell på Gardermoen der atmosfæren er mer avslappet, maten er trendy og designet er kreativt, alt dette i kombinasjon med enkle løsninger for gjesten. Her er det tydelig for oss at Nordic Choice har sett en potensielt ledig posisjon og skapt et hotell som ønsker å tilfredsstille dette behovet. Gjennom vår forskning ser vi at hovedsegmentet på Gardermoen er kurs og konferanse og vi retter derfor et skeptisk blikk om markedssegmentet Comfort Hotel Runway ønsker å nå finnes på Gardermoen og om det eventuelt er stort nok. Denne type konsepter ser vi at fungerer svært godt i byene der Comfort Hotel Express og Comfort Hotel Union Bryggen har gjort stor suksess i Oslo og Drammen, men om det er et slikt

marked på Gardermoen er vi noe usikre på. Det er en sentral utfordring med å posisjonere seg på Gardermoen, det er vanskelig å skape ulike brands i et marked med kun én kundegruppe.

Thon Hotels har forsøkt å differensiere seg ved å ha to ulike produkter på Gardermoen, et conferencehotell og et budgethotell, som skal kunne tiltrekke seg to ulike kundegrupper. Igjen er vi skeptiske til om det finnes to så ulike kundegrupper på Gardermoen i dag og om et budget konsept fungerer i sin hensikt i et slikt marked som Gardermoen er i dag. Et annet aspekt ved budget konseptet på Gardermoen er at per dags dato opererer også fullservice-hotellene med svært lave rompriser og konseptet budget hotell faller da igjennom fordi det ikke får blitt billig nok til å differensiere seg som billigst.

### 3.3.1 Konsekvenser ved feilposisjonering

Respondentene er enig i at dersom kjedens posisjon ikke harmonerer med det gjestene faktisk opplever når de benytter seg av tjenesten får dette store konsekvenser for den daglig og fremtidige driften. Dette er spesielt kritisk på Gardermoen der tilbudene som eksisterer er nærmest identiske og kundene lett bytter leverandør dersom de ikke er tilfreds. I Parasuramans Gap Model (1985) viser Gap 5 til slike tilfeller der den forventede servicekvaliteten er høyere enn mottatt servicekvalitet. Det er derfor kritikkverdig at ikke flere av hotellene har tatt en tydeligere posisjon for å styrke innholdet i sitt salgsarbeid og på en bedre måte kunne styre gjestenes forventning av hvilken kvalitet de kan forvente.

### 3.4 Distribusjonskanaler

Det er stor enighet blant våre respondenter om at kostnadene knyttet til en distribusjonskanal spiller en viktig rolle. Likevel er ikke kostnadene knyttet til kanalen den viktigste faktoren ved valg av ulike kanaler, men hvor mye de ulike kanalene gir tilbake i form av antall romdøgn. En kanal som koster mindre penger, men gir færre døgn vil være langt mindre lønnsom enn en kanal som er dyr men som produserer langt flere romdøgn. Expedia og Booking.com er gode eksempler på dyre kanaler men som gir svært mange romdøgn i retur, og konsekvensen av ikke å være tilstede i disse store tredjepartskanalene er større enn kostnaden ved å være tilstede. Vi er i likhet med flere av respondentene enige om at selv om Booking.com og Expedia er viktige distribusjonskanaler, er dagens modell kritikkverdig da det er tredjepartene som tjener de største pengene. Under finanskrisen så en et godt eksempel på dette da inntjeningen til hotellene stupte men effekten var den motsatte for tredjepartskanalene. Under et seminar i London tidligere i vår (ref. Knut Erik Rief) ble dette diskutert etter at American Airlines valgte å trekke seg ut av Expedia og Orbitz for å flytte all distribusjon over i egne kanaler. Vi er usikre på om det å flytte all trafikk over i egne kanaler er den beste løsningen for hotellene, ettersom majoriteten av hotellkjedene i Norge kun er kjente for den nordiske befolkningen og en da vil kunne miste en stor potensiell kundegruppe med utenlandsreisende. Likevel ser vi behovet for at dagens modell må endres for at hotellene skal se en høyere nytteverdi av disse tredjepartskanalene. Slik det fungerer i dag er hotellene pliktet til å ligge ute med best available rate i både booking.com og Expedia, og har i tillegg ikke lov til å lukke kapasiteten i disse kanalene før de eventuelt lukker kapasitet i egne kanaler (ref. Ingvild Aasvanger Thon Hotels). Med en slik modell ser vi det som en utfordring for hotellene at de selv ikke kan styre hva de ønsker å ligge ute med til en hver tid. Det at tredjepartskanalene har all kontroll over pris og tilgjengelighet ser vi ikke på som en levedyktig modell.

Distribusjon via media i form av oppslag i aviser og lignende forekommer, men i mindre grad ettersom denne type distribusjon er vanskelig å måle. Det er vanskelig å måle hvor mye du får igjen for en helside i Finansavisen ettersom du ikke vet hvem som velger å benytte seg av tilbudet. Flere av kjedene har de senere årene begynt å benytte sosiale medier som Facebook og Twitter for å nå ut til sine gjester. Dette ser vi på som et fremtidsrettet verktøy for å nå nåværende og potensielle kunder og ser at denne formen for distribusjon vil bli stadig mer brukt i fremtiden.



De nevnte kanalene gjelder kun ved salg av romdøgn og ikke konferanse. Med det markedet som er på Gardermoen vil derfor PCO'er være viktige distribusjonskanaler. PCO'er er tredjeparter som selger konferanser for de ulike kjedene. Disse sitter med direkte kontakt med kundene og selger inn de ulike hotellene. Også denne type tredjepart er det forbundet kostnader til men gevinsten av en god PCO er stor.

### **3.5 KAM – Key Account Managemet**

Når det gjelder key account management har alle hotellkjedene vi har intervjuet en sentralt organisert KAM-organisasjon. Det har vært en økende trend de senere årene at det ikke lenger sitter key account managere på de ulike hotellene, men at den funksjonen nå er samlet sentralt for at kjedens beste skal være i fokus og for å unngå kjedekannibalisme. Alle respondentene legger vekt på hvor viktig samarbeidet mellom salg, KAM og RM er for å oppnå suksess. Denne viktige samarbeidsrelasjonen er en av grunnene til at kjedene nå har alle disse sentralt for å skape kortere avstander mellom dem og opparbeide et tettere samarbeid på tvers av avdelingene.

#### **3.5.1 Kriterier for KAM**

For å kunne bli nøkkelkunde hos de store kjedene er det flere faktorer som spiller inn, som volum, pris, historikk og fremtidig potensiale. Alle respondentene er enige om at ikke kun en av de nevnte faktorene er nok til å kunne bli en nøkkelkunde, men en kombinasjon av de overnevnte. For nye kunder er volumet de lover helt avgjørende for hvilke priser de kan regne med å få. Likevel er det mer komplekst enn kun volum og flere ulike avtaler som ikke baseres på volum eksisterer. For eksempel vil grupper med forholdsvis lave budsjetter vil kunne få gode avtaler med lavere priser dersom mersalgseffekten er stor.

For Thon Hotels handler det i stor grad også om transparens som går på markedsandeler. Grunnen til at dette anses som viktigere enn volum og pris er at uavhengig av om markedet går opp eller ned vil en fortsatt besitte de samme markedsandelene. I tillegg er det viktig å inngå avtaler med ulike selskaper som reiser ulike steder i landet. Forsvarets 40 000 romdøgn vil kanskje ikke ha like stor innvirkning på Oslo, men vil kunne ha stor påvirkning på Nord-

Norge. Derfor handler key account management og valg av nøkkelkunder også i stor grad om å styre trafikk dit hotellene ønsker det. Når key account management benyttes til å styre trafikk kan en begynne å snakke om strategisk key account management. Dette er et punkt vi mener hotellene kan bli bedre på der fokus flyttes fra hvor store kundene er til hvor de reiser for på en bedre måte å kunne utnytte kjedens totale kapasitet.

### 3.5.2 Segmenter

For alle kjedene er kurs og konferanse segmentet det største på Gardermoen. Det eneste av hotellene som ikke har kurs og konferanse som sitt hovedsegment per i dag er Radisson Blu, da de har enslig reisende og crew avtaler som sitt hovedsegment. Det er enighet blant våre respondenter at segmentene de ønsker flere av i fremtiden er store og tunge kurs og konferanser, og at det ligger et potensiale i store kongresser på Østlandet som vil kunne fylle alle hotellene i regionen. Innovasjon Norge jobber mot å få slike store kongresser til Norge. Vi er enige med hotellkjedene om at dette ville kunne løftet både Gardermoen og Østlandet, men har mindre tro på at dette kommer til å bli gjennomført de nærmeste årene da dette har vært et satsingsområde for Innovasjon Norge i flere år uten at noe har skjedd.

## 3.6 Pris

Alle respondentene benytter seg av dynamiske priser, men i hvilken grad er situasjonsbestemt. Bruken av dynamiske priser på Gardermoen er en utfordring for kjedene. Ettersom etterspørselen er forholdsvis lav og valgfriheten er stor. Dette skaper utfordringer for kjedene. Med en prisstige på 6–10 trinn er det vanskelig for hotellene å benytte alle trinnene da etterspørselen enten er stor ved at det er store arrangementer, eller på den andre siden er etterspørselen så lav at selv de laveste prisene ikke lokker gjester til hotellene. Scandic, Radisson Blu og Thon Hotels har fortsatt majoriteten av sine avtalekunder på statiske priser, noe som også gjør det vanskelig å benytte seg av dynamisk prising fullt ut. Nordic Choice Hotels har de senere årene forsøkt å få en så stor andel som mulig av sine avtalekunder over på dynamiske priser og har i stor grad lyktes med dette. En annen parameter som spiller inn på prisbildet er helpensjon, og på Gardermoen opererer de fleste hotellene med helpensjon. Ved å benytte helpensjon fjerner en mersalgseffekten som nevnt i kapittel 3.5.1.

### 3.6.1 Dynamiske priser i et statisk marked

Med at etterspørselen på Gardermoen er forholdsvis statisk ser vi det som en stor utfordring for hotellene å skulle bedrive dynamisk prising fullt ut. Dynamisk prising er i stor grad basert på etterspørselsmønstre og med den etterspørselen som i dag eksisterer på Gardermoen er det lite svingninger. Dette vil si at prisene i liten eller ingen grad varierer fra dag til dag eller uke til uke. Det eneste unntaket vi ser i dag er forholdet mellom ukedager og helg, da samtlige hoteller reduserer prisene i helgen. Foruten dette er prisbildet på Gardermoen langt ut statisk og det forundrer oss derfor at samtlige kjeder sier de bedriver dynamisk prising på Gardermoen. Selvfølgelig er det et ønske fra hotellenes side å bedrive dynamisk prising da inntjeningsmulighetene vil kunne øke, men slik markedet er på Gardermoen i dag mener vi at mulighetene for å drive med dynamisk prising 100 % er nærmest umulig på daglig basis.

### 3.6.2 Påvirkningsfaktorer

Prisbildet på resten av Østlandet påvirker Gardermoen i svært liten grad da det kan være helt fullt i Oslo uten at hotellene på Gardermoen merker noe til dette. Markedet på Gardermoen er så komplekst og betegnes som en av respondentene som en *egen øy* på Østlandet som kun påvirkes av det som skjer internt i regionen. Det er enighet blant våre respondenter i at det er markedssituasjonen ute på Gardermoen som i størst grad påvirker prisbildet. Den store konkurransen og hvordan hotellene forholder seg til det som skjer i markedet og hva som blir besluttet sentralt er avgjørende for prisene. Det er et problem for flere av hotellene i regionen at de overstyrer det som blir besluttet sentralt ettersom de vet at de måles på sine individuelle resultater. Derfor godtar hotellene forespørsler med lavere pris enn det som er besluttet sentralt. Ved å gjøre dette ødelegger hotellene sitt eget prisbilde ved kun å tenke kortsiktig og reaktivt heller enn å ha is i magen og tenke mer langsiktig og proaktivt. Ved å godta forespørsler til lave priser i dag vil det som kjent være svært vanskelig å bygge opp igjen et høyere prisbilde fordi kundene har blitt vant til lave priser. Det å bryte ned en prisstrategi tar fem minutter mens å bygge den opp igjen vil kunne ta fem år. Derfor er det viktig for hotellene i regionen å endre holdningen til den situasjonen de nå befinner seg i, og ikke kun tenke tre til fem måneder frem i tid, men heller tenke på de neste tre til fem årene.

## 4.0 Anbefalinger og konklusjon

Som avslutning på denne oppgaven vil vi komme med våre anbefalinger og forslag til videre forskning på andre tema som ikke har blitt diskutert i særlig grad i denne oppgaven. I tillegg vil vi svare på vår problemstilling og konkludere med våre viktigste funn.

### 4.1 Anbefalinger

Som et resultat av vår forskning ønsker vi å komme med noen anbefalinger til hotellkjedene som vi mener kan være med på å løfte situasjonen på Gardermoen i et 3 – 5 års perspektiv.

Disse er:

- Hotellkjedene må få et sunnere syn på det markedet de opererer i og ikke stole på at ytre faktorer vil bedre dagens situasjon.
- En bedring i dagens insentivsystemer for å skape en mer rettferdig modell der alle drar i samme retning.
- En langt tydeligere posisjoneringsstrategi.
- Nye retningslinjer for distribusjon, særlig med tanke på tredjepartskanalene.
- Tydeligere tilstedeværelse i sosiale medier.
- Prognostisere bedre enn det som gjøres i dag for å kunne styre pris etter ansatt etterspørsel på et mer strategisk nivå.
- Handle mer proaktivt enn reaktivt. Fokuset må flyttes fra et 3 – 5 måneders perspektiv til og heller tenke på de neste 3 – 5 årene.
  - Dette gjelder også inngåelse av avtaler med nøkkelpå kunder i forhold til avtalepriser som settes på bakgrunn av dagens prisnivå.
- Sterkere sentral kontroll av hvilke priser som godkjennes av de enkelte hotell.

### 4.2 Konklusjon

Problemstillingen vi har forsøkt å finne svar på i denne oppgaven er: Hotelregionen Gardermoen har hatt en kapasitetsøkning på 37,5 % siden 2006. *Hva er optimal planlegging og drift av revenue management for regionen?* I kapittel 3 har vi kommet frem til flere sentrale utfordringer for hotellene i regionen med tanke på optimalt drift og planlegging revenue management. Vi mener vi har kommet frem til noen områder som vil kunne bedre dagens situasjon der insentivsystemer, posisjonering, key account management og pris er sentrale.

Hotellene på Gardermoen har over lengere tid slitt med lave priser og lavt belegg og har derfor skapt et marked med stor priskrig. Under vår datainnsamling var det derfor interessant og høre hva kjedene selv mener om den situasjonen som har utviklet seg i regionen og hva som har påvirket.

Som svar på vår problemstilling mener vi at for å drive og planlegge revenue management optimalt gjelder det i stor grad om gode prognoser på etterspørsel, bedre kontroll av prissetting fra sentralt hold, tydeligere posisjonering og en strategisk tilnærming til key account management. Samtidig som fokuset må flyttes der det er større fokus på å handle proaktivt.

### **4.3 Anbefalt videre forskning**

Med tanke på videre forskning vil vi anbefale følgende områder:

- Hvilken påvirkning situasjonen på Gardermoen får for resten av Østlandet.
- Hvilke konsekvenser det får for hotellene med den nye flyplassterminalen.
- Hvordan insentiver påvirker motivasjon og arbeidsinnsats.

## 5.0 Litteraturliste

- Abbey, James R. 2003. *Hospitality sales and marketing*. Educational Institute
- Armstrong, Gary. Philip Kotler. 2011. *Marketing: an introduction*. Pearson.
- Butscher, Stephan A. David Vidal og Charles Dimier (2009). *Managing hotels in the downturn: Smart revenue growth through pricing optimization*. Journal of Revenue & Pricing Management Issue 5, p405 – 409.
- Capon, Noel 2001. *Key Account Management and Planning*. The Free Press, Simon & Schuster
- Chen, Christopher og Soulaymane Kachani. *Forecasting and optimization for hotel revenue management*. Journal of Revenue & Pricing Management Issue 3, p163 – 174.
- Darson, Lauren. 2008. *Dynamic Room Pricing Still a Static Concept*. Publisert I PROmedia Travel, professional travel intelligence
- Donaghy, Kevin. Una McMahon-Beattie og McDowell David (1997). Implementing yield management: lessons from the hotel sector. Publisert I “International journal of contemporary hospitality management”
- Ellingsen, Kristen Albert og Mehmet Mehmetoglu. 2005. *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Fagbokforlaget.
- Ellingsen, Kristen Albert og Tom Rosendahl. 2001. *Markedsføring for reiselivet*. Cappelen akademisk.
- Forgacs, Dr. Gabor. 2010. *Revenue Management: Dynamic Pricing*. Publisert av ”The American Hotel & Lodging Educational Institute” (EI).
- [http://www.hospitalityupgrade.com/files/File\\_Articles/HUSpr08\\_TheCaseforDynamicPricing\\_Farahmand.pdf](http://www.hospitalityupgrade.com/files/File_Articles/HUSpr08_TheCaseforDynamicPricing_Farahmand.pdf)
- [http://www.htrends.com/trends-detail-sid-48604-t-Hotel\\_Revenue\\_Management\\_is\\_Now\\_More\\_Important\\_Than\\_Ever\\_By\\_Neil\\_Salemo.html](http://www.htrends.com/trends-detail-sid-48604-t-Hotel_Revenue_Management_is_Now_More_Important_Than_Ever_By_Neil_Salemo.html)
- <http://bora.nhh.no/bitstream/2330/2471/1/Solsvik%202010.pdf>
- <http://www.digi.no/60319/internett-hvordan-unngaa-priskonkurranse>
- <http://www.irc.caltech.edu/p-163-strategic-pricing.aspx>
- <http://opim.wharton.upenn.edu/~cachon/pdf/dpricingV1all.pdf>
- Hudson, Simon. 2008. *Tourism and hospitality marketing: a global perspective*. L.A.: Sage.

- Ingold, A. Ian Yeoman og Una McMahon-Beattie. 2000. *Yield Management, Strategies for the service industries*. Continuum.
- Jacobs, Timothy L. Richard Ratliff og Barry C. Smith (2010). *Understanding the relationship between price, revenue management controls and scheduled capacity – A price balance statistic for optimizing pricing strategies*. Journal of Revenue & Pricing Management Issue 4, p356-373.
- Jobber, David og Geoffrey A. Lancaster. 2009. *Selling and sales management*. Prentice Hall
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Kristoffersen. 2005. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Jones, Peter. Andrew Lockwood. 1989. *The management of hotel operations*. London: Cassell.
- Kandampully, Jay. 2007. *Services management: the new paradigm in hospitality*. Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip. 2008. *Markedsføringsledelse*, 3.utg. Gyldendal Akademisk.
- Kotler, Philip. John T. Bowen og James C. Makens. 2010. *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson Education.
- McDonald, Malcolm. Tony Millman og Beth Rogers (1997). *Key Account Management: Theory, Practice and Challenges*. Journal of Marketing Management Issue 8, p737 – 757.
- Nagle, Thomas T. og John P. Hogan. 2010. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Pearson/Prentice Hall.
- Norsk Hotellnæring 2010. Oslo: Horwath Consulting AS.
- Schütze, Jörg (2008). *Pricing strategies for perishable products*. Central European Journal of Operations Research Issue 1, p43 – 66.
- Talluri, Kalyan T. og Garrett J. Van Ryzin. 2005. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer Science.
- Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. *Introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Pearson Education.

**Intro****1) Hva er ditt fulle navn og hva er din stilling?**

Ina Marie Lindström og jeg er en market revenue manager.

**2) Hvilke tidligere erfaringer har du med revenue management?**

Jeg har jobbet med revenue management i ca tre år og jeg har jobbet i England. Så da begynte jeg med inventory management med bare inventar også har jeg gått videre oppover. Og i England så begynte jeg med tre hoteller også bytta jeg firma også fikk jeg fire i noen måneder også hadde jeg 23 når jeg slutta i fjor. Så i løpet av et år så gikk det ganske fort opp så jeg har fått gjort mye forskjellige ting.

**3) Har du gjort deg noen tanker om problemstillingen i oppgaven og situasjonen på Gardermoen?**

Ja det er jo det at Gardermoen er vanskelig. Joda jeg har det og jeg har tatt med meg rapporten som skal motbevise det dere prøver å finne. Det er vanskelig på Gardermoen og du kjemper men det er ikke umulig. Og det vi ser vi, vi har klart å dytte prisene i de siste tidene og folk følger og i rapporten fra STR global så ser vi at vi ligger høyere i de tre siste månedene i fjor enn man gjorde året før. Så det går faktisk oppover både pris og RevPAR. Det er jo ikke positive tall overalt men det går oppover og i særlig desember er det positivt, og det er veldig morsomt å se. Likevel er det jo selvfølgelig noen dager som er helt forferdelige, og det er helger. Og det er fordi du tar ikke en romantisk weekendtur til Gardermoen, og det er ingen badeland, det er ingenting i nærheten som vi kan spille på for å folk til å være der hele helgen. Så det er vanskelig men det er ikke umulig.

**Marked****4) Hva tenker du om belegg / RevPAR - situasjonen i region Gardermoen der antall hotellrom stadig øker? Og hvordan tror du situasjonen ser ut om 5 år?**

Hvi du sammenligner med Oslo så er jo belegget veldig lavt. Men på Gardermoen så er det jo som dere vet mange og det bygges og Gardermoen utvides og det vi ser er at ting som kanskje har vært i Asker, Høvik, Bærum og Drammen og også Hamar nå har kommet til Gardermoen. Og det er veldig mye kurs, og det er mye dagkurs og det er mange som kommer opp med bil og bare er på kurs i løpet av dagen og reiser igjen. Det er det veldig mye av. Også har vi, vi er jo såpass heldige at vi har stor kapasitet i salen med en av de største salene som er på Gardermoen så vi kan også ta disse kjempe store møtene i tillegg



til at vi har masse møterom. Så der er vi jo kjempe heldige. Så vi ser jo at folk flytter på seg og det er jo veldig synd for andre selvfølgelig men det vi ser er at folk flytter seg fra et område til et annet.

*Klarer dere da å holde de kjedelojale?*

Kjedelojale er de. Men det er jo synd for andre hotellene. Jeg vet at vårt har stjålet business fra Asker og Høvik og fra Hamar, fra hotellene våres der. Men nå er det et helt nytt hotell eller det var helt nytt i april, så det er jo den spenningsfaktoren som man også kan bygge på når man bygger et nytt hotell. For de som er vant til å være et sted så kan det være spennende å prøve noe nytt også er det jo fint, jeg vet ikke om dere har vært oppe å sett det?

*Nei, bare fra utsiden.*

Ta en dag hvor dere tar bussen eller bilen opp og gå inn å se, be om en omvisning også kan dere hilse fra meg å si at dere skal få en omvisning. Fordi se på forskjellen mellom vårt nye og de andre som kanskje har vært der en stund. Det er så fint og så stort, og det er mye finere enn det man kanskje forbinder med Scandic hvert fall det jeg tenkte om Scandic før jeg begynte å jobbe her.

Så selvfølgelig er jo belegget o RevPAR lavere og det er lavere fordi du er utenfor Oslo men sånn i forhold til markedet der og hvor du er har vi sett de siste månedene har vi sett at vi faktisk kan dytte pris og folk er faktisk villige til å betale, i ukedager vel å merke. Og om 5 år tror jeg bare det blir enda bedre. Jeg er veldig positiv på det fordi terminalen bygger ut og vi ser at Gardermoentallene bare øker. Vi ser hos oss at vi får faktisk andre som kommer inn som kanskje har vært andre konkurrenter og heller vil være hos oss fordi de synes det er kjempe fint. SÅ vi er litt heldige sånn sett at vi får den lille ekstra siden vi har et nytt hotell. Så nå får vi stadig flere forespørsler om for eksempel crew avtaler og andre som kanskje har bodd hos Radisson i alle år, og vi kan også gi de en litt lavere pris. Men Radisson har jo fordelen av å være på terminalen hvor de da bare kan gå rett ut av flyplassen og rett inn på hotellet og der kan vi ikke konkurrere. Men klarer vi å få de inn, kanskje på en litt lavere pris, og behandler de riktig så klarer vi kanskje også å beholde dem. Og at vi er der i dag før Gardermoen åpner fult ut tror jeg vi vinner veldig mye på for da får vi denne lojaliteten fra de som reiser ut og inn der.

5) Mener du det vil kunne skape ringvirkninger for resten av Østlandsområdet dersom Gardermoen klarer å tiltrekke seg kunder som i dag benytter seg av andre tilbud, og evt. hvilke ?

- 6) En forutsetning for reisemålsutvikling er at det skal være lønnsomt, hva mener du påvirker lønnsomheten for hotellene på Gardermoen i størst grad? (rangere etter viktighet, begrunn)
- 7) Hva ser du som den viktigste markedsovervåkningskanal? Og hvilke systemer har dere for å hensiktsmessig benytte dere av innhentet informasjon?
- 8) Hvordan påvirker endringer i markedet den daglige driften av RM?

### **Incentiver**

- 9) Hvordan skiller dere mellom reelle (økonomiske) og symbolske (belønning uten økonomisk verdi, ros) belønninger, og hvilke mener du fungerer mest effektivt? Varierer belønningene ut i fra arbeid og stilling?
- 10) Hvordan besluttes det hva som skal måles og belønnes? Hvem påvirker det som bestemmes?
- 11) Hvordan benytter dere dere av insentivsystemer for styre de ansatte mot ønskede resultater og de strategiske målene som er satt i organisasjonen?
- 12) Hvordan sikrer dere at insentivsystemene ikke virker mot sin hensikt der ansatte fokuserer på kvantitet fremfor kvalitet for å oppnå belønning?

### **Posisjonering**

- 13) Hvor mener du Gardermoenes største utviklings potensiale ligger i forhold til utnyttelse av hotellkapasiteten? Hvordan skal kjedene opptre i forhold til salg, marked og RM i dagens situasjon?
- 14) Hvordan differensierer dere deres produkt i et begrenset marked med stor kjedekonkurranse? Hvordan synliggjøre verdien overfor kunden?
- 15) Hvilke konsekvenser får det for den daglige driften dersom hotellet / kjedens posisjon ikke kommuniseres godt nok, eller oppfattes feil av kundene?

### **Distribusjon**

- 16) I hvilken grad påvirker kostnader valg av distribusjonskanaler?
- 17) Hvilke forhold vurderes ved valg av de ulike kanalene?
- 18) Varierer det fra område til område (region) hvilke kanaler som tilbudene ligger ute i? Og hva som kommuniseres i de ulike kanalene?

### **KAM**

- 19) Hvilke segmenter ser du på som deres hovedsegmenter per i dag? Og hvilke ønsker dere flere/færre av i fremtiden?
- 20) Hvordan benyttes Key Account Management og hvordan påvirker nøkkelkundene salgsstrategiene?
- 21) Hvordan bedriver dere KAM på daglig basis? Opp mot RM
- 22) Hvilke kriterier stilles for å kunne bli nøkkelkunde hos dere, hva veier tyngst volum eller pris?

### **Pris**

- 23) Bedriver dere dynamisk eller statisk prising? Eller begge, er dette situasjonsbestemt?
- 24) Hvordan påvirker prisbildet på resten av Østlandet (to timer reisevei fra Oslo) prisene på Gardermoen? Og hvordan påvirker kjedens egne prisstrategier prisene?
- 25) Hvordan påvirker kjedekonkurransen prisene? Hva skjer dersom en kjede velger å dumpe / redusere prisene i bestemte perioder?
- 26) I hvilken grad mener dere at kapasitetsøkningen frem mot 2012 vil påvirke prisene og RevPAR utviklingen i regionen?
- 27) Hvilke av de nevnte faktorene mener du i størst grad påvirker prisbildet for ditt hotell / kjede, og hvorfor?

**Intro****1) Hva er ditt fulle navn og hva er din stilling?**

Jeg heter Camilla Pigere og er revenue manager her på Radisson og på Park inn.

Jeg heter Jørgen Ljunggren og er direktør.

**2) Hvilke tidligere erfaringer har du med revenue management?**

Jeg har før jeg begynte i den stillingen her så jobbet jeg i resepsjonen i mange år både som service manager og litt høyere så det er jo klart man sitter å holder på med priser ut mot kundene hele tiden men da på det daglige. Ellers så har jeg ikke noe mer, jeg har hotellfagskole som vi har hatt basic info men det er klart det endrer seg jo så ofte at det jeg lærte for 10 år siden det er jo ikke så aktuelt nå lenger. Så litt erfaring har jeg jo.

**3) Har du gjort deg noen tanker om problemstillingen i oppgaven og situasjonen på Gardermoen?**

Ja det er jo klart det er en situasjon vi sitter å diskuterer omtrent daglig og hvert fall på revenue møtene hver uke. Det er veldig mye som skjer her oppe, det er veldig tøft og det er klart at vi må følge med hele tiden for å være med på det som skjer for det snur seg sånn så da må vi være med.

**Marked****4) Hva tenker du om belegg / RevPAR - situasjonen i region Gardermoen der antall hotellrom stadig øker? Og hvordan tror du situasjonen ser ut om 5 år?**

Det vi har sett den siste tiden er jo at både belegg har sunket men det har jo også med at kapasiteten har økt og at prisen dropper ganske dramatisk hele veien.

*Så prisene har droppet?*

Ja, vi hadde topp året vårt i 2008 på Gardermoen området da lå det vel på en ca 60 % belegg og det var vel en RevPAR på var det 900 eller noe sånt, men det er ssb tall så det er lett å finne ut av, og så har det bare gått nedover. Men det vi ser nå er at belegget kanskje begynner å ta seg opp lite grann igjen men prisen stuper. Det har jo med at konkurransen er som den er så om en 5 års tid sånn som vi har sittet å analysert det begynner belegget å nærme seg 2008 men prisen henger langt nede. Det tar lang tid å bygge opp prisen igjen etter så mye som den har gått ned nå.

***Jørgen: Det som er viktig å presisere er at vi nå prater generelt om hele Gardermoen, ikke vare vårt hotell her.***

Ja dette er jo SSB tall, der får dere jo hele regionen og ikke bare våre tall.

**5) Mener du det vil kunne skape ringvirkninger for resten av Østlandsområdet dersom Gardermoen klarer å tiltrekke seg kunder som i dag benytter seg av andre tilbud, og evt. hvilke ?**

Helt klart, uten tvil. Det ser vi allerede at den kurs og konferansekapasiteten som er på Gardermoen, eller har blitt nå, det påvirker Oslo. Man har en mye større kapasitet, man kan ordne seg på andre måter, beliggenheten til flyplassen gjør det enklere for folk fra hele landet å komme seg hit enn å dra hele veien inn til Oslo. Det er praktisk med parkeringsplasser, så vi ser at mange store arrangementer tiltrekkes nå mer og mer av området rundt her.

*Har alle hotellene egne parkeringsplasser?*

Nei eller her er det jo Europark som eier for det er jo de som har hele området her men altså Clarion, Quality og alle de har parkeringsplasser. Det er enkelt det er tilgjengelig, mot at hvis du skal på by hoteller da som det ofte kan være litt mer komplisert.

***Jørgen: Ja og du har jo flytoget, du har NSB og du har bussene, det har jo blitt en veldig fin hub her oppe så tilgjengeligheten er jo veldig bra.***

*Og dere ligger jo ekstremt nærme terminalen*

***Jørgen: Ja vi ligger veldig bra til.***

*Men mener du at det blir økt fokus på kurs og konferanse, at det er den biten det satses aller mest på i Gardermoen regionen nå?*

Helt klart.

*Det er der man må gjøre det?*

Ja.

***Jørgen: Når hele Gardermoen kom opp hit i 98 så var det jo mer business trafikk her oppe så har det blitt mer og mer møte og konferanse og du ser det på alle. Alle har jo bygget store møte fasiliteter som er veldig populært.***

**6) En forutsetning for reisemålsutvikling er at det skal være lønnsomt, hva mener du påvirker lønnsomheten for hotellene på Gardermoen i størst grad? (rangere etter viktighet, begrunn)**

Nå tok jeg akkurat en prat med økonomisjefen vår før jeg kom ned og vi er enige om at det er beliggenhet. Det er derfor folk bygger hotell her, på grunn av flyplassen. Det man selvfølgelig kan se på er dette med at Ullensaker kommune er en veldig åpen kommune, de har tilrettelagt veldig for at det skal være utbygginger her, det er lavere priser enn det er i byen sånn på husleie og det ligger vann og avløp og alle type sånne ting her. Så sånn sett

vil man også kunne basere lønnsomheten på det, det er enklere og det er billigere. Men det er helt klart for oss så er det beliggenhet, det er jo derfor hotellene vil være her, Gardermoen utvikler seg og hver uke er det nye rekord tall på antall passasjerer så folk vil jo være her.

**7) Hva ser du som den viktigste markedsovervåkningskanal? Og hvilke systemer har dere for å hensiktsmessig benytte dere av innhentet informasjon?**

Når vi snakker om markedsovervåking så tenker jeg på SSB, det jo de tallene vi får fordi at nå er det jo sånn at men får jo ikke tall fra hvert enkelt hotell. Alt samles i grupper for at ikke det skal vite helt hva konkurrentene driver med. Så SSB tallene og noe som heter STR Global som er et noe av det samme systemet som henter tallene fra våre konkurrenter og samler det så kan vi sammenligne oss med de for markedsandeler. Da kan vi se hvor mange markedsandeler vi har i forhold til alle de andre men ikke hver enkelt av de. Og det sitter vi å ser på hele tiden for med en gang vi ser at vi taper markedsandeler så må vi jo begynne å endre strategi. Så det er vel egentlig den viktigste overvåkingskanalen vi har, for det er veldig begrenset hva vi får av info fra de andre.

**8) Hvordan påvirker endringer i markedet den daglige driften av RM?**

Bare på de tre årene jeg har vært RM så syns jeg at dagene blir mer hektiske fordi at man må følge med hele tiden, ting skjer mye fortere. Man må se på priser og hvordan det endrer seg, hvordan plukkes det opp, plutselig stopper det opp så må du være der du må se om du må gjøre noen endringer for at det skal, altså hele tiden følge med. Før så kunne man, det gikk litt saktere, mens nå må man snu seg rundt.

*Men er det noen forskjell her ute på Gardermoen, for eksempel med den askeskyen som kom, og hvordan man tilpasser seg sånne situasjoner som ikke oppstår i byene siden det er flyplass?*

Absolutt, da må du jo snu hele driften for plutselig så endrer det seg også. Så i stede for at folk kommer inn så blir de her og det påvirker jo hele driften. Både restaurant da de må legge om hva som var planen, men vi får jo litt tyvtrening på det for når det er dårlig vær så står det plutselig 150 gjester i resepsjonen og kommer inn å vil ha rom. Så man blir veldig vant til å kaste seg rundt på alle måter men det er klart at sånn som askesky er jo eksepsjonelt.

Krever det da mer fleksibilitet på flyplasshoteller?

Absolutt, det vil jeg si.

***Jørgen: Altså flyplasshoteller så må du kunne håndtere det som skjer i løpet av en 40 minutter til en time. Dersom 150 fly er kansellert så får du det og du får de inn på***

*hotellet så må du snu hele bedriften rundt. Så fort beskjeden kommer i resepsjonen går det rundt i alle avdelinger så vet alle hva som skjer.*

*Har dere noe samarbeid med flyplassen?*

Vi har ikke noe utover våre avtaler med flyselskperne, men alle vil jo gjerne ha disse som lander her og det jo klart at de velger de som kan gjøre en best jobb. Men det er jo klart det er enkelt for gjestene å komme hit, og alle vil jo gjerne ha de.

## **Incentiver**

### **9) Hvordan skiller dere mellom reelle (økonomiske) og symbolske (belønning uten økonomisk verdi, ros) belønninger, og hvilke mener du fungerer mest effektivt?**

Akkurat den biten der syns jeg er litt vanskelig å svare på fordi at sånn som vi opererer da så er det mye kampanjer vi kjører. Runder med for eksempel at i resepsjonen hvis de klarer å oppselge til businessklasse rom så får de en prosent av hva de klarer, men det er ikke noe som vi kjører fast. Fordi det vi har opplevd er det at når det er en fast belønning eller en bonus så blir det en selvfølge også blir det et feil fokus. Og hvis man da plutselig ikke får det så blir man skuffet og så skaper det mer negativt enn positivt. Så vi har det heller som en sånn innimellom og da er folk enda mer entusiastiske. Og i restauranten har man kanskje fokus på en vin eller en rett eller i dag skal vi selge desserter. Så at vi gjør det med jevne mellomrom da i stede for at det er noe fast.

*Jørgen: Det er jo også belønning uten økonomisk verdi så har du jo når gjestene svarer på en spørreundersøkelse så kommer det jo også mye ros på individuelle personer og det tror jeg nok varmer mer hos mange og få den tilbakemeldingen. Og når vi får inn svarer sender vi de selvfølgelig rundt i organisasjonen så alle ser det.*

Det vi også ser er at når vi kjører kampanjer som å verve nye medlemmer så går folk inn i det helhjertet men det er klart man skulle gjerne hatt den helhjertede hele tiden men man vet jo alle at det kan være vanskelig i en hverdag der det er mange andre ting å konsentrere seg om. Så istede for at de ansatte skal miste motivasjon kommer det heller sånne store kampanjer og da får en i tillegg innarbeidet de rutinene når du er inne i den entusiastiske delen så sitter den en god stund. Så det funker.

### **10) Hvordan sikrer dere at insentivsystemene ikke virker mot sin hensikt der ansatte fokuserer på kvantitet fremfor kvalitet for å oppnå belønning?**

Det går vel litt på det at det ikke er noe fast tenker jeg. Og det er i tillegg veldig vanskelig å ha kontroll på. For det er jo en del av jobben at gjestene våre skal være fornøyde så hvorfor skal man egentlig ha bonus for å gjøre jobben din. Så det er jo egentlig det ekstra

du gjør oppå der som innimellom blir belønnet det er jo ikke den daglig driften med at du er blid og fornøyd og at gjestene får en hyggelig opplevelse. Da burde det holde med den skriftlige tilbakemeldingene fra gjestene og at de er fornøyde og tilbakemelding fra kolleger for det er viktig at de også gir beskjed om at nå gjorde du en bra jobb eller den saken håndterte du bra. Det er med på å løfte nesten mer enn 50 kroner fordi du har solgt et businessrom. Sånn at man er flinke til å gi positiv tilbakemelding.

## **Posisjonering**

### **11) Hvor mener du Gardermoen's største utviklings potensiale ligger i forhold til utnyttelse av hotellkapasiteten? Hvordan skal kjedene opptre i forhold til salg, marked og RM i dagens situasjon?**

Største utviklings potensiale, jeg vet nesten ikke om det er noe mer utviklings potensiale. Altså for Gardermoen flyplass er det selvfølgelig det, jeg tenkte hotellmessig. Men en kan jo alltid forbedre seg, vi skulle gjerne hatt en storsal til 1000 mennesker men det er jo ikke noen vits i å overdrive heller, er det virkelig så mye business der ute at vi kan fylle opp selv om vi gjerne skulle hatt det. Jeg er sikker på at de andre konkurrentene skulle ønske de hadde mindre møterom eller flere store. Så det er jo ikke noe nytt jeg ser, men det er jo selvfølgelig å hele tiden oppdateringer. Vi er 12 år og det begynner jo å bære preg av at man da heller ser at utviklings potensiale ligger i å være oppdaterte på KK, at vi har det nyeste innenfor møte utstyr, rett og slett at man tilpasser seg kunden hele tiden fremfor at man kanskje må bygge noe nytt. Jeg ser større utviklings potensiale der.

*Jørgen: det viktigste er vel å henge med i den teknologiske utviklingen, at man har det nyeste utstyret. På lang sikt er det selvfølgelig utbyggingen av terminal 2 med en forventet mengde på 24 millioner reisende i året. Også er det bare flere og flere som oppdager Gardermoen så møteroms delen blir bare større og større.*

Når det gjelder kjedene opp mot salg og marked er det jo klart at det som er viktig er jo at man holder ting innenfor kjedene og at man gjerne cross selger, og passer på at kundene ikke går til noen andre men holder de innenfor kjeden hele veien. Det har blitt lettere for oss nå når vi har fått Park Inn på andre siden for det er ikke så lett å selge inn til byen. Så nå kan vi bedre prøve å tilpasse oss etter kundens behov og være enda mer fleksible og det blir salg og marked hele veien. Og min jobb og, å passe på at prisene er såpass på hotellene at dersom de synes Radisson blir for dyrt at de kan passe på Park Inn eller omvendt, hvem passer hvor til hvilken tid



**12) Hvordan differensierer dere deres produkt i et begrenset marked med stor kjedekonkurranse? Hvordan synliggjøre verdien overfor kunden?**

Ja for oss blir det jo igjen beliggenhet, beliggenhet beliggenhet. Vi har jo en unik plassering, ingen som kan ta oss på den. Og det er jo selvfølgelig salgsmoment nr 1. Det er jo at du kan gå tøykodd fra flyplassen og det fungerer jo veldig. Så er vi jo en internasjonal kjede, vi er den mest internasjonale kjeden i Norge. Utenom choice som er i Sverige og Danmark, men vi er jo den eneste i resten. Så folk kjenner jo oss som et veletablert brand som holder en viss standard. Det er jo noe med det at kundene kjenner oss, selv om det ikke har vært på dette hotellet. Det er en standard. Så er det jo det og holde seg oppdatert sånn som jeg nevnte. Hele tiden sørge for at man har det som er behov for gjestene. Gratis internett var vi en av de første hotellene som kom med fordi det var behov for det. Nå har alle det. Og hele tiden prøve å være første mann til å følge kundens behov. Det er det som blir differensiering hele veien.

**13) Hvilke konsekvenser får det for den daglige driften dersom hotellet / kjedens posisjon ikke kommuniseres godt nok, eller oppfattes feil av kundene?**

Det er kritisk for da faller alt sammen. Hvis vi ikke får inn kunder her, hvis ikke vi får inn de prisene vi skal ha, som er riktige i markedet så kollapser jo hele, alt, kostnadene våre. Alt er jo basert på en viss strategi i og hva man tenker man skal oppnå. Så styrer man jo driften etter det. Og det er jo klart at kommer ikke det resultatet inn så blir det jo tøft. Så vi er jo hele tiden avhengig av å være på topp. Riktig pris til riktig kunde. Det er alfa omega.

*Jørgen: Radisson generelt har jo tatt en posisjon i forbindelse fra sas til radisson. De har jo tatt en posisjon her og ute i Europa. Det jo et første klasse hotell, 4 stjerner som står for kvalitet og standard. Om du spør folk så har dem ... en posisjon som var ledig i mange år. Det har vært en langsiktig strategi man har hatt. Jeg mener vi gikk fra sas til blu. Så skjønner vel alle at den blå boksen fortsatt er der selv om det står blu istedenfor sas. Det er jo et strategisk valg at den blå boksen er der fortsatt. og spør du folk i oslo så er det sas hotellet fortsatt. de har tatt en posisjon allerede og det er lønnsomt og langsiktig. Men om noe her faller sammen, og selve eller noen ting, at hotellet her skulle begynne å miste kvalitet. Gjester husker dårlig kvalitet de husker om de har hatt et dårlig arrangement for ti år siden. Da husker de det fortsatt i dag. Så det er veldig viktig å leve etter de ambisjonene vi har.*

## Distribusjon

### 14) I hvilken grad påvirker kostnader valg av distribusjonskanaler?

Det er klart kan man påvise at en distribusjonskanal virkelig kan produsere, at her er det mye, så vil jo kostnadene bli vurdert deretter, så det er ikke noe. Så hvis kostnadene er små, men ikke noe produsering så er man jo ikke heller interessert i å være der. så det påvirker valget, men jeg vil ikke si at vi eliminerer. ikke fordi kostnadene er høye, man må jo se hvor mye kan vi gi oss. er det noe å hente der ute? Og så må man gjøre en analyse på det. og det må man gjøre hele veien. for det er ikke noe vits å betale en liten kostnad til noen hvis det henter 10-15 rom, men kanskje det er 150000, så gir de oss 600 rom i året og pluss pluss pluss også fortsetter de 10 år. da er det jo verdt den investeringen.

*Jørgen: Også når det gjelder distribusjonskanaler er vi jo med i en internasjonal kjede. så alt ting skal godkjennes. vi kan ikke hoppe i en lokal distributør, uten at den er ok. Vi skal gjøre en vurdering seriøst. det har jo med vårt rykte å gjøre. at vi ikke havner på feil side osv. Derfor er det veldig viktig med kvaliteten og at man kvalitetsikrer hvor det ligger.*

### 15) Varierer det fra område til område (region) hvilke kanaler som tilbudene ligger ute i? Og hva som kommuniseres i de ulike kanalene?

Hva som kommuniseres er jo likt. Alt som står om hotellene er jo likt. folk skal jo vite hva de kjøper. hvis de leser en ting der og en ting der så blir det jo feil. men ja det varierer hvilke kanaler som er attraktive for forskjellige hoteller. byen kan være på noen, vi er på noen, som Jørgen sa, så kommer det jo mye fra hovedkontoret vårt om at her kan dere melde dere på. Dette er seriøst, her kan dere være med også er det opp til oss om vi skal gjøre en vurdering. Skal vi gjøre det eller ikke. kommer det til å gi oss noe rom eller lønner det seg for oss at de betaler vanlig pris. så det er opp til hotellene hvem de vil melde seg på på, men melder vi oss ikke på må vi ha gjort en analyse om hvorfor. Slik at vi ikke risikerer å tape rom.

## KAM

### 16) Hvilke segmenter ser du på som deres hovedsegmenter per i dag? Og hvilke ønsker dere flere/færre av i fremtiden?

På Radisson her så er det mest av de "vanlige" gjestene som kommer å bor her en natt, mange av de selvfølgelig i forbindelse med møte fordi de skal ha møte dagen etter kanskje, men at de ikke har booket sammen med møte. Og noen som skal ut å reise. Så det

er hovedtyngden vår. Men rett bak så ligger KK og avtalekunder. Det går jo også litt på KK. Det som vi tar den vanlige prisen på, den som ligger på internetsiden, det er de som er den absolutt tyngste her. Men på andre siden, på Park Inn så er det KK som vi er 100%, det er det som er sterkest der på segmentene. *Men det er KK dere ønsker mer av i framtiden og?*

**Jørgen: Vi vil ha alt.**

Hehe. Men det er det som blir hovedfokuset. Det er det som øker, strømmen av andre er ganske jevn ettersom. Det har vært litt nedover på grunn av flere flyavganger så folk kommer seg inn om morgenen og får dratt på ettermiddagen. I stedet for at de kommer dagen før fordi de skal på møte klokken ni. Altså, så vi har sett en nedgang på slik type trafikk, så da må vi jo få inn noe annet. Men nå er det jo kanskje litt bedre tider, så da blir folk litt mer, ja de endrer reisevanene sine litt. Flyene har jo ingen planer om å kutte morgenflyet fra Bergen klokken 7 og tilbake klokken 19 for å få med seg folk. Og da slipper de å overnatte.

**Jørgen: Så hvilket segment prater dere om, det er interessant å høre hvilke dere hadde tenkt.**

*Vi hadde vel egentlig tenkt at KK var et av de største her oppe på Gardermoen da, at det var det hotellene satset på, men vi var interessert om det er mye ferie og fritid her, med en overnatting og sånn.*

**Jørgen: Sånn generelt sett bor det folk her i nesten mindre enn én natt. Det er veldig sjeldent folk bor hos oss over lengre tid. Det andre er jo at du har flere forskjellige kundegrupper som kommer daglig, som man gjerne skiller fra storstaden midt i byen som det er veldig mye forretningsfolk midt i hverdagen, mens her er det både tur/charter, noen som er her én dag og du har møter og business og de som kommer i forbindelse med crew avtaler så det er veldig mye av mange om man kan si det. Men basisen som Camilla sier er jo de som betaler vanlig pris. Men hvordan ser det ut på sommeren da, når det er mindre kurs og konferanse, mindre yrkesreisende? Da legger vi de litt på vent der.. hehe, så kommer ferie og fritid inn. Der har du jo leisure, sånne for eksempel tyskere, amerikanere som kommer hit, lander her også skal de til Tromsø og til Svalbard. Så er de nødt for å mellomlande her så får vi en natt. De er en del av. Så har du mye turbusser på de andre hotellene her, for det er så mye billigere her enn det er midt i Oslo i sommerperiodene, dette er et veldig prissensitivt marked, så de kommer heller med buss hit, overnatter så drar de på sightseeing i Oslo dagen etter. De har ikke vi hatt noe særlig av her oppe hos oss, men jeg vet at de andre hotellene har hatt mye. Om sommeren**

så er det 8,9 10 turbusser som kjører forbi her oppe utenfor hver av hotellene, så det er liksom mange marked der ute, det er bare snakk om et per prisspørsmål, hvor vil man gå, det er klart at det er ikke stor lønnsomhet i å ha de, men det er klart det er belegg, det dekker kostnader. Man må være wideeyes, ha åpent syn. For det er ikke mye trafikk i juli, det er minimalt.

**17) Hvordan benyttes Key Account Management og hvordan påvirker nøkkelkundene salgsstrategiene?**

Key accounts, det håndteres av et sentralt kontor hos oss, som sitter i Oslo. De har kontakt med alle key accountsene våre og håndterer avtaler og alt sånt no. Det er klart at vi er jo attraktive fordi vi har den beliggenheten, igjen blir det beliggenhet, men det er klart. De styrer og ordner med de. Det er liksom bestemt fra kjedebasis at alle som er key accounts, der skal man prøve å kjøre kjedeavtale, at du har avtale på alle de forskjellige hotellene de trenger for best mulig oppfølging.. blablabla.. ikke sant, såne ting. Så vi har veldig lite med det å gjøre, klart vi har jo litt internt oppfølging av de og såne ting. Men det styres sentralt de key accountene.

**18) Hvordan bedriver dere KAM på daglig basis? Opp mot RM**

Salgssjefen følger jo opp hele veien og er jo representert ved alt sammen.

*Jørgen: Du har jo ingen forskjellingssjef. Du har kollegere rundt deg som deler opp for å følge opp. Og ser etter hvorfor jungelens AS ikke gått fram den siste måneden.*

*Hvorfor har vi mistet 200 rom der, det har kanskje skjedd noe, kanskje de i fjor hadde et stort prosjekt på gang og i år så har de ikke det osv. det må jo vi følge opp. Men hvordan bedriver dere KAM opp mot RM, har dere dynamisk prising på avtalekunder? De har faste priser.*

**19) Hvilke kriterier stilles for å kunne bli nøkkelkunde hos dere, hva veier tyngst volum eller pris?**

Begge deler. *Høyest mulig pris og høyest mulig volum.* Det er jo et samspill, lavt volum, har du færre så har du ikke samme prisen. Er du en stor kunde så får du til en viss grad der etter. Det, volumet teller jo mest, men jeg skulle gjerne hatt begge deler, men det kan man jo ikke alltid få. Det er jo jobben min.

*Jørgen: Så blir det med styrt prisen. Kort og godt. Men med å få inn volum, kan man jo også drive mersalg i restaurant og i hvertfall her oppe som det er stort sett her de blir, når de først er her. Så kan det hende det også varierer i forhold til byn hvor de plutselig glipper utenfor døren. Det har du helt rett i.*

## Pris

### **20) Bedriver dere dynamisk eller statisk prising? Eller begge, er dette situasjonsbestemt?**

Det er situasjonsbestemt. Kommer helt an på hva som skjer. Så det går opp og ned. Det endrer seg jo veldig fort. Man må følge med hele tiden, med en gang man ser at denne uken blir bra eller at det er kjempetrykk i Oslo, kan man gjøre noe med det og er det kjempestille, er man nødt til å regulere det og se om det er noe mer å hente der. Men igjen, det er veldig spesielt for oss. De som skal bo her de bor her. Men så er det, det å få tak i de som gjerne bor et annet sted. Det situasjonsbetinget og det noe dynamisk prising i det hele, noen av konkurrentene har jo en stige på 1,2,3,4,5,6 som de går etter hele veien. Det er noen som har litt annerledes også er det noen som har veldig statiske priser. Det er derfor du har Camilla som følger med på alt sånn og da er jo slike saker som aktiviteter viktig, hun bør vite hva som skjer på Lillestrøm messen, skal vite hva som skjer i Oslo. Ikke bare i år, men året etter og gjerne året etter der igjen. Så hun har en kalender hun følger. *Hvordan merker dere varemessen i Lillestrøm når det er store ting der, er det mange som bor her da?* Nei, jeg vil ikke si det. Det er sjeldent at det er så stort at vi merker noe ekstremt. Nå er det en messe nå 23-27 mai som heter Nordshipping, jeg vet ikke om dere er kjent med den. Det er den største som er. Da er det fullt overalt, så da er det klart at da påvirkes vi. Folk drar til Hamar og Sandefjord for å få hotell. Så det er liksom det største vi har og det er annenhvert år.

***Jørgen: Men så lenge det er litt ledige rom i Oslo, så drar de heller til Oslo. Det som skjer er at det blir fullt der, det er ikke vi som får de som er på messen.***

Vi får de som ikke får rom i Oslo. *Men nå med at Gardermoen bygges ut og hotellene her øker, eller kapasiteten øker, det øker i Oslo. Ser dere at det kan blir noe større arrangementer der for eksempel? For selve messen er jo stor nok til å ta store ting.* Vi håper jo det. Men det jo klart, dette er jo opp til Innovasjon Norge og disse her til å dra i gang store ting. Man kan jo kanskje si at man ikke er flink nok hvis man sammenligner med Stockholm og København så er det jo årlig. Sånne kjempekonferanser på 8-, 10-, 15 000 mennesker. Vi har en sånn stor annenhvert år. Så man har kanskje ikke vært flinke nok til å promotere Oslo på den måten, som en sånn by, men det er klart vi håper jo at man skal klare det. Kapasiteten er der, så ja, jeg lever i håpet for det. Men det er sånn som tar kjempelang tid. Og det blir igjen et prisspørsmål, Stockholm, København, Oslo. Men jeg skulle gjerne sett at de fikk det til. Det hadde vært veldig bra for Oslo som by.

**21)** I hvilken grad mener dere at kapasitetsøkningen frem mot 2012 vil påvirke prisene og RevPAR utviklingen i regionen?

Jeg er faktisk litt spent på hva du mener , for jeg vet ikke om noe kapasitetsøkning frem mot 2012. Så vidt jeg vet er alle hotellene på plass nå.

**22)** Hvilke av de nevnte faktorene mener du i størst grad påvirker prisbildet for ditt hotell / kjede, og hvorfor?

Det er klart at her oppe er det som bestemmer . dumper de andre prisene så er det klart at da blir det tøft for oss . vi prøver jo å holde igjen litt , men som jeg nevnte i sted, med engang prisene går ned, så tar det mye lengre tid å øke de enn å ta de ned og dere ser jo litt på det prisbildet og hvordan vi ligger i forhold til de andre. Ville gjerne sett at de andre var med på å dra opp litt og ta litt av sin tyngde , men det er klart det er kjempe tøft og folk fighter med nebb og klør for å få inn business. Jeg skjønner jo det. Men vi vil jo en vei. Oslo kjører sitt eget løp. De påvirker oss egentlig fint lite og de har mye å gå på når det gjelder kk priser i forhold til her oppe også før de når oslo nivåer.

**Intro****1) Hva er ditt fulle navn og hva er din stilling?**

Mitt navn er Christian Gamsgrø og jeg jobber som det som kalles for director of revenue cluster operations. Som i praksis bare er et fancy navn for den sentraliserte revenue mangement avdelingen vi ha bygd opp i Choice.

**2) Hvilke tidligere erfaringer har du med revenue management?**

Jeg har jobbet med det nå siden 2001 . først i scadic i en del år som revenue manager for Scandic Norge og så noen år i Choice som revenue manager for norge før da jeg gikk over i den jobben som jeg har nå. Vi kan vel si 10-11 år ca . jeg har vel vært med fra begynnelsen da de begynte å implementere revenue management på hoteller i Norge i praksis.

**3) Har du gjort deg noen tanker om problemstillingen i oppgaven og situasjonen på Gardermoen?**

Ja, det er jo et veldig problem der ute . det som er utfordringen med Gardermoen , det er jo for så vidt veldig veldig mange selvfølgelig , men det største problemet er kapasitetsøkningen som selvfølgelig har vært mye høyere enn hva vi har klart å generere. Det er mye trafikk . hotell . når belegget bare faller og faller så får vi da problemer med pris. Hva skjer med prisene. Som ofte vil de da dessverre gå ned og i vårt tilfelle , vi har tre hoteller der oppe . så kriger vi jo vel så mye internt med våre egne hoteller som de andre gjør med alle andre. Det skaper en ganske uheldig dynamikk der oppe. Så det er jo egentlig to marked på Gardermoen i praksis. Du har et marked som Radisson og park inn opererer i også har du resten . for de er så nært terminalen at den individuelle trafikken som kommer vil alltid i 99% av tilfellene velge å bo der, siden du kan gå, slipper å ta bussen. Du slipper alle de problemstillingene der . resten av hotellene der oppe tar det som er til overs . pluss da konferanse segmentet. Det er jo veldig veldig vanskelig . det blir ikke revenue management på samme måte som i oslo sentrum når ting er som de er . det er mye mer hvordan skal vi fylle hotellet på riktig måte , få de rette kursene som passer inn slik at møtelokalene blir brukt på en mest mulig lønnsomme måten da. Så det er en utrolig kompleks situasjon og vi har jo en revenue person som har ansvaret for alle hotellene der oppe i håp om at vi skal da prøve å unngå priskrigen , men det er vel så mye salgutfordringer der oppe . det er et veldig veldig komplekst marked. Kanskje i hele Europa. Sann som det ser ut nå. Det og København.

## Marked

### 4) Hva tenker du om belegg / RevPAR - situasjonen i region Gardermoen der antall hotellrom stadig øker? Og hvordan tror du situasjonen ser ut om 5 år?

Jeg tror det ser bedre ut om 5 år , for jeg tror ikke det kommer noen flere hoteller der oppe nå. Vi får i hvert fall håpe det. Vi ser jo allerede nå at gjestedøgnet er på vei opp, men det er jo enkel matematikk. Det er 3000 hotellrom på Gardermoen og du kan jo begynne å belegge. I fjor endte vi vel opp på ca 42-43 % på årsbasis . skal du øke belegget med 1 % så er det jo fort gjort å regne seg ut hvor mange rom som faktisk skal tilføres der oppe for å få det her belegget til å øke. Det er en enorm tilgang av rom. Vi ser at det går rett retning nå, men det går sakte. Det mange ting som er avhengig. Kapasiteten på flyplassen for eksempel . den er jo snart sprengt. Hvis Gardermoen da kommer opp igjen på en 60-65 % belegg som det har vært historisk. Så må kapasiteten på flyplassen økes . vi må få flere tilreisende til Oslo enn det vi klarer å få inn i dag. Så om 5 år . ja vi tror på en beleggs vekst på kanskje 2-3 % per år , så om 5 år så er vi kanskje på 55 % belegg . og da er det okei.

*Andrea: for det er godkjent med 55?*

Ja det er godkjent. Det var jo i 2007. Så var det 65% belegg det oppe. Men du har alltid utfordringer på et konferanse hotell , så det blir ikke fullt i helgene. Enten så har du helt fullt eller så er det 0. Det finnes en grense for hvor mange arrangement som finnes der ute. Du vil aldri komme opp på de derre ekstreme beleggs prosentene som de får til i storbyene. Stockholm. Vi har jo hoteller her i sentrum som ligger på rundt 80 % , de kommer du aldri til å få til på Gardermoen. Så hvis du klarer å komme opp på 55-60% så blir det bra . fordelene der oppe er jo at husleien er lavere der enn det er i sentrum så derfor så kan du tjene ganske gode penger når belegget ikke er på det samme nivået som i sentrum .

### 5) Mener du det vil kunne skape ringvirkninger for resten av Østlandsområdet dersom Gardermoen klarer å tiltrekke seg kunder som i dag benytter seg av andre tilbud, og evt. hvilke ?

Det har vel egentlig begynt allerede. Det har pågått i et par år . Gardermoen er jo egentlig premissgiver på alt av konferanse på hele østlandsområdet og det har vært det de siste 2-3 årene. Når de begynner å gå ned i pris så er det klart at Fredrikstad, sarpsborg, tønseberg , alle de hotellene helt ut i de områdene der påvirkes jo for de har vært et rimeligere alternativ. Og nå når prisene på Gardermoen har falt så setter det jo lønnsomheten der ute under voldsomt press. De hotellene som ikke klarer å gjøre noe annerledes de får juling



rett og slett. Du må ha et nisje produkt. Hvis du har et hotell som er litt spesielt , som kan tilby noe mer enn bare konferanselokale så klarer du deg som regel alltid. For da kan du selge hotellet ditt inn på en annen måte. Men hvis du bare bruker pris som argument. For eksempel du kommer fra Trondheim og du skal på kurs så får du det på Gardermoen til 1295 til 1 pers. Hvis du skal ha det samme kurset i byn i tønseberg. Du kan ikke fly til tønseberg. Du får de mer kostnadene med å transportere de fra oslo og ut dit . evt fra Torp da. Så total kostnadene for kurset, det skal godt gjøres å få det billigere enn på Gardermoen.

*Ina: hva gjør dere med deres hoteller i Tønseberg da,*

Det slår selvfølgelig veldig hardt på oss også. Så du får. Det viser altså at alle kunder ikke er interessert i å komme på gardermoen. Noen vil jo være i en annen by. Noen vil prøve noe annet , men det er jo prisene vi merker det på. Prisbildet for konferanser har blitt mye billigere, spesielt opp til kanskje 150 deltagere . mellom 20 og 150. Over 200- 250 er det så få hoteller som kan ta de store arrangementene at da er ikke prisene like hardt under press. Har du for eksempel 350 er det kanskje bare plaza og clarion på gardermoen og et og annet hotell som kan ta de. Og det vet de. Og da er det ikke noe poeng og gå ned i pris.

**6) En forutsetning for reisemålsutvikling er at det skal være lønnsomt, hva mener du påvirker lønnsomheten for hotellene på Gardermoen i størst grad? (rangere etter viktighet, begrunn)**

Det er et vanskelig spørsmål. Det som er den store utfordringen med lønnsomheten i et snt marked som vi er i nå er at du må jo ha en minimums bemanning alltid. Du kan ikke bare driver med 10 ansatte etter hvert som belegget går opp og ned . men som situasjonen er nå kan det være 100% belegg en dag og 10% en annen dag og 70 % dagen etter det. Det går veldig i bølgedaler og da har du dager hvor du har en veldig høy bemanningskostnad og noen dager så går det veldig bra. Så å få til en organisasjon som er tilpasset driften er egentlig det aller aller viktigste. Og det er veldig veldig vanskelig . du skal ta hensyn til lover og regler og all ting sånt som vi selvfølgelig gjør så blir det noen dager med masse god inntjening og noen dager hvor vi virkelig taper masse penger . og gardermoen området er jo i praksis bare 26 uker i året hvor det er noe kurs. De andre 26 ukene så er det dårlig . så det er faktisk det aller aller viktigste er å komme opp med gode ideer på hvordan du skal drifte hotellet på en ordentlig måte , så er det jo selvsagt ekstremt viktig å ha gode selgere der ute. Når du først har fått inn kurs, ikke bare selge, men hvor god er du på å selge på de mer etterpå. Selge på de opgraderte menyene, selge på de finere rom , selge på de fest middager, bedre vinpakker . ting sånn her. At man utnytter alle muligheter

man har for å få mest mulig penger som er der. For du vet at det kommer noen dager hvor det er minimalt . og i tillegg hvis vi ser jo det at hvis vi selger på bedre middager og bedre vin, blir mer fornøyd. De får jo en bedre helhetlig opplevelse hvis alt på kurset er bra. Så det er vel kanskje det viktigste. De to punktene.

**7) Hva ser du som den viktigste markedsovervåkningskanal? Og hvilke systemer har dere for å hensiktsmessig benytte dere av innhentet informasjon?**

Vi bruker jo i dag noe som kalles STR global som vi skal bruke ut denne måneden her før vi går over til ny leverandør. Det er et bench marked verktøy som hotellet legger inn hvor mange rom som vil bli solgt hver dag til hvilken pris også danner du deg egne komp sett. En gruppering som er minimum 4-5 hotell. Og da ser vi hvordan belleget og snitt prisen vår er kontra hvordan markedet har det. Det finnes også noe som kalles for the conference bench . som egentlig teorien var veldig bra , men som aldri funket skikkelig. Hvor du også lå inn konferanse tilsetninger så du fikk revenue per square meter og sånne andre måleparameter på konferanse rom, men det tok aldri helt av. Så det bruker vi for å se hvordan gjør vi det, hvordan er vår markedsutvikling, går det positivt eller negativt. Og vi tar jo stort sett andeler på gardermoen. Men det er jo fremdeles depresiv lesning. Selv om det går i rett retning. Vi ser lyset i enden av tunnelen. Det gjør vi.

**8) Hvordan påvirker endringer i markedet den daglige driften av RM?**

Det største kravene til revenue på gardermoen er jo at det skjer så langt frem i tid . det er jo behovsanalyser. Å kartlegge hvor lang frem i tid skal salg regien settes inn, hvilke hull skal fylles for å si det sånn da. Også er det jo buskitt de periodene vi vet alltid blir bra. For eksempel de helgene i januar gjør det alltid kanonbra. For det er utrolig mye kickoffs og sånn som skjer der oppe. Så da er det ikke noe vits og gå ned på pris. Det kommer til å bli fullt uansett . for det er nok firmaer som vil ut dit. Så pass på at vi får maksimert i de periodene vi gjør det bra . bruk salgsressursene til å selge inn perioder vi vet behovet er aller aller størst. På gardermoen er det et proaktivt arbeid som er veldig forskjellig fra sentrums hotellene. Mye mer proaktivt og mye mer salgsstyring og levering av salg og ikke minst for eksempel hvis du har en stor sal til 300 personer så får du en forespørsel på dagmøte til 300 personer. Tar du det eller gjør du det ikke. Tar du det så vet du at hvis du får en forespørsel på 300 overnattingsrom så kan du ikke ta imot de for du har allerede booket den salen. Så når begynner du å selge dagpakker kontra når er du tvungen med overnatting for å få de store lokalene. Selger vi et lokale til 50 personer til 30, eller gjør vi ikke. Alle de spørsmålene med pakking som de er ekstremt flinke på der ute. Som de har drevet med i mange mange år er kjempe viktig.

## Incentiver

### **9) Hvordan skiller dere mellom reelle (økonomiske) og symbolske (belønning uten økonomisk verdi, ros) belønninger, og hvilke mener du fungerer mest effektivt? Varierer belønningene ut i fra arbeid og stilling?**

De får mer enn både ris og ros. De får selvfølgelig begge deler, men selgerene har jo en bonusmodell som, ikke for å gå for mye i detalj, så er den basert på selvfølgelig omsetning og hva de selger og alt det her. Men de får også en bonus hvis de kjører kryssalg. For eksempel de får en forespørsel på clarion , så har ikke de muligheten for å ta inn det kurset. For det er fullt. Hvis den selgeren da klarer å selge det her inn på quality der ute isteden så vil den selgeren altså få bonus for å selge til et søsterhotell. Så på den måten så prøver vi å incentivere selgerne være til å prøve så godt vi kan å finne et annet alternativ innen choice familien. Og det ser vi fungerer veldig bra. Så selgere er ofte enkle kjeler. De trigges av bonus. Så hadde vi fjernet bonus ordningen der ute så hadde det fått virkelig store konsekvenser. Er du en god selger på hk, så kan du tjene veldig bra.

*Ina: hva er motivasjonen for de ansatte? Vi vet jo dere har den kick offen i stockholm hvert år der mange får ros? Hvordan ser dere at motivasjonen er iforhold til den ?*

Vinterkonferansen er jo en slags, vet ikke helt hvordan jeg skal beskrive det. Det er jo en kick off som følger med informasjon om både. Det vil alltid velges ut fokusområder. For eksempel i år så er det lederskap som er det store temaet som skal gå igjen gjennom hele året. Det er jo motiverende for de ansatte og dra dit for det er jo en veldig hyggelig, hva skal jeg si. Hehe, siden det blir tatt opp må jeg ikke være stygg, men det er en stor event som er utrolig bra med masse foredragsholdere som skal inspirere og motivere. Du møter andre kollegaere. Erfarings utveksling. God middag , det er masse mat og drikke. Det er en ordentlig fest i 2 dager med masse faglig utbytte og for veldig mange så er dette årets høydepunkt. Det er jo klart for de som jobber i drift så er det en gang i året at det her skjer. Selgere for eksempel så er det choice dagen i oslo, bergen , stavanger og trondheim. Det er salg og kompetanse dager som vi har hele bedriftsleder. Samling som vi har på høsten. Det er regelmessige samlinger hvor det er faglig påfyll og en del sånne ting og tang som er motiverende for alle men spør du meg så tror jeg nok at bonusen er mer triggende enn samlingen. For det er noe du kan ta og føle på og sette i banken. Men du har jo en utfordring , for de som jobber drift har jo ikke samme bonus ordning som de andre har. Så de har jo bonus på årsresultat de som er avdelingsledere der ute. Om vi klarer budsjettene våre osv.

## **10) Hvordan besluttes det hva som skal måles og belønnes? Hvem påvirker det som bestemmes?**

Det er jo her det ofte blir litt komplisert. Du har jo ikke nødvendigvis de samme målene for alle på samme hotell . for eksempel en selger vil få et budsjett på at det her skal du selge for. Og klarer du det så får du en bonus, itillegg så får du jo kanskje en bonus for hvert arrangement de selger inn. Men for eksempel. Her er en reell problemstilling: en som er f&b ansvarlig ute på et hotell blir målt på for eksempel varekost og selgere for bonus for hva de selger. Og mange ganger så gir de rabatter for å få solgt inn all ting. Og den rabatten sørger jo da for at varekosten blir dårligere. Så bonusen til en selger kan sabotere bonusen til en i F&B. Så det er jo mye av det som gjør det ganske krevende og interessant å være en leder ute på et sånt anlegg og du er så avhengig av begge deler, hvordan får du det her til å jobbe best mulig sammen. Så det er mye derfor at de som er F&B og på kjøkkenet, de har årsbonuser istedenfor månedsbonus for å unngå det her. For vi ser av løpet av et år så gjevner det seg ut. Selgerene klarer jo også å ha perioder hvor de selger til høye priser og lave så de målene som er satt realistisk, men det blir jo en del konflikter, er kanskje et sterkt ord å bruke , men hvor du får ulike deler av hotellet ikke har de samme målene. Så det er jo der lederen kommer inn. Det er jo klart det finnes andre incentivsystemer som kan brukes for bonus. De som jobber innenfor F&B. Det er jo kanpanjer for å selge vin, andre ting, noen av de blir jo invitert med på vingårder og sånne type ting hvis man selger veldig mye. Det finnes jo måter og incentivere de også på. Hovedmålet som er det viktigste. Det vi ønsker er jo at mange av selgerne skal måles på lønnsomheten, ikke bare det de selger.

## **11) Hvordan benytter dere dere av insentivsystemer for styre de ansatte mot ønskede resultater og de strategiske målene som er satt i organisasjonen?**

For vi bruker jo. En hotelldirektør får jo bonus for det som kalles for RGI. Som står for i praksis, revpar penetrasjon, hvordan er våre markedsutvikling der oppe og de får bonus for det og driftsresultatet og hele den biten. Så det er jo hver enkelt hotell direktør sitt mål å få teamet til å fungere og dra i samme retning og levere de resultatene som skal til for å få opp lønnsomheten. Det er på et eller annet tidspunkt så faller prisene så lavt at vi heller nesten å la hotellet stå tomt. For vi vet at det tar 5 min å ødelegge en pris strategi. Men det tar mange mange år å få løftet prisene opp igjen. Enkelt ganger er det faktisk verdt å la en kunde gå hvis det blir for billig for den vil forvente samme lave pris neste gang også.

## Posisjonering

### **12) Hvor mener du Gardermoen's største utviklings potensiale ligger i forhold til utnyttelse av hotellkapasiteten? Hvordan skal kjedene opptre i forhold til salg, marked og RM i dagens situasjon?**

Når det gjelder utnyttelsen av kapasiteten så er jo det, det store problemet det ute, den største utfordringen er at det er så mange kurs som kommer på samme størrelse. Så du kan liksom del segmentere konferansemarkedet der ute i flere ulike grupper. Over 200, mellom kanskje 80 og 200, og fra 20 til 80. Bulken av de her ligger på medium store konferanser som alle sammen kan ta. Og derav så får du prispresstet som er helt beyond believe noen ganger. Den største utfordringer er at alle sammen må bli mye mer. Når situasjonen er som den er så er det sånn at noen dager så har alle fullt og noen dager har alle tomt. Så nøkkelen her er jo at okei, hvordan får du konvertert de kvadratmeterene du har til konferanse leie og rom gjort på en best mulig måte når det først er fullt og der har vi mye å hente. Når markedet er slik det er i dag. Mye ledig, så får man panikk. Så tar man det første og det beste som kommer inn. Og litt av problemet til hotellnæringen er at du klarer ikke lage prognoser på samme måte som konferanser som du kan gjøre på individuell trafikk. Jeg kan for eksempel med 95% sikkerhet si hvor mange rom royal christiania kommer til å selge neste tirsdag. Fordi det er et mønster på individuell reisende. De har et pattern. De kan vi måle veldig enkelt. Vi kan forutse. På konferanser så kan man ikke det. du vet ikke nøyaktig når bestillingen på 200, kommer den i det hele tatt eller gjør den ikke det. Så skal potensiale utnyttes der oppe så må vi bli flinkere til å prognostisere og faktisk ta litt sjanser for å få fylt ut. Særlig for oss er det jo lettere og gjør det når vi er 3 hotell for da kan vi se at dette kurset passer bedre til dette hotellet enn det det andre. Passer bedre til det møterommet enn det gjør på det osv. For det vil alltid være ledig kapasitet der ute. Spørsmålet er hvordan skal du få konvertert den etterspørselen.

### **13) Hvordan differensierer dere deres produkt i et begrenset marked med stor kjedekonkurranse? Hvordan synliggjøre verdien overfor kunden?**

Ja, det var nå jeg skulle ønske jeg ikke ble tatt opp.. hehehehe.. Det er jo klart det er det som er det vanskelige. For å være brutalt ærlig så er det vel sånn at om du legger en konferanse på et Thon hotell, på et Scandic hotell eller på et Choice hotell så merker du ikke noe voldsom stor forskjell på produktet. Produktet er jo det samme. Til en viss grad, det er jo forskjellige konsepter her og der selvfølgelig, men det er jo marginalt, men så til syvende og sist i hvert fall min erfaring på akkurat dette er at det er personalet som avgjør. Det er konsepter som påvirker det i en viss grad, men det er prisen i kombinasjon med

leveransen og vi ser store konferansearrangører, de som reiser mye rundt. De er faktisk villig til å betale mye mer for å legge det på et hotell der de vet at gjennomføringen fungerer. Maten er bra, det tekniske er i orden, de bekymre seg for at nå må vi gjøre ditt og nå må vi gjøre datt. Fordi hotellene som er flinke til å levere får også en høyere grad av gjenkjøp. Og det er klart at sånn som for eksempel Clarion hotellet vårt der ute er ekstremt gode på store konferanser, de er best i Norge på det og derfor så får de også mye gjenkjøp der oppe. Det hotellet har lykket ekstremt godt i akkurat det segmentet. Så vi har jo prøvd, vi har jo RunWay hos oss som er litt annerledes, der har de 24 timers matservering blant annet og de har en helt annen mat, de har for eksempel Sushi og litt sånn, hva skal en si de har prøvd å skille seg ut på mat biten da, så der er det sånn: noen vil ikke være der i det hele tatt, mens andre elsker det. Så de har klart å finne en liten nisje, så de som trives der, trives der veldig godt, så de har prøvd på den måten og har egentlig lyktes ganske bra, men til syvende og sist kommer man alltid tilbake til pris og leveranse som er nøkkelen. Så det er jo det samme som å se på frokost her i Oslo, det er beliggenheten som i hovedgrad styrer alt. Hvis man ikke får rom her (Royal Christiania) hos oss, så går de heller til Scandic Byporten, Plaza og Thon hotell Opera eller kanskje Rica Oslo i stedet for å gå til Folketeateret, så det er. Gardermoen har jo ikke det med beliggenhet, for alle har like dårlig, enten ligger man på terminalen eller så gjør du ikke. Du må i en buss uansett. Så da blir det andre parametre som spiller inn, som matkvalitet for eksempel. Det er selvfølgelig kjempeviktig og servicen. Så jeg tror de to er viktigere enn konseptet. Så er det jo Thon der ute for eksempel. Conference hotellet gjør det mye bedre enn budget hotellet der ute, hvorfor sant? Det er jo fordi folk ikke er interessert i det. De booker ikke et budget hotell, skal de bo individuelt, de velger heller Park Inn eller Radisson i veldig, veldig stor grad. De har jo selvfølgelig gjester på Thon budget, det er ikke det jeg sier, men konferansehotellet bruker jo det hotellet når de for store konferanser og da kan de jo booke folk på to hoteller. Det er jo bra for de og ha to forskjellige konsepter der ute, men et Thon hotell Budget er mye mer lønnsomt her inne i Oslo enn det er der ute. Uten at jeg har sett tallene deres da.

#### **14) Hvilke konsekvenser får det for den daglige driften dersom hotellet / kjedens posisjon ikke kommuniseres godt nok, eller oppfattes feil av kundene?**

Sånn som det er der ute nå så kan det få store konsekvenser, for det er så stor valgfrihet at hvis du ikke er fornøyd. Vi et jo det at enten det er individuell trafikk eller konferanse, majoriteten av de som ikke er fornøyd, de sier jo ikke i fra, de bare bruker forbrukermakten sin så velger de et annet alternativ neste gang uten at vi får vite hvorfor

er de ikke det. Så vi er jo veldig opptatt av å få tilbakemeldinger fra alle for å sikre at: har vi gjort noen feil, så kan vi i hvert fall ta tak i det. Og der ute, hvis du konsekvent har problemer med teknisk utstyr, maten er dårlig, det gjøres feil med kontrakter og sånne ting, så kan du fort miste ganske mange kunder og da sitter du virkelig i saksen for det er ikke bare å hente dem tilbake.. ”Å, vi har blitt så mye flinkere”, finner de en ny leverandør så blir de ofte der til de finner noe de ikke er fornøyd med der. Det er ikke ofte det skjer, jeg skulle ønske at konkurrentene våre gjorde mange feil, men de er flinke de også så det her driver oss til å bli bedre og bedre hele tiden så for posisjon sin del så er vi jo, det er ingen som har tatt noen posisjon der ute på Gardermoen egentlig, det er bare Clarion hotellet, de har tatt en posisjon som best på store konferanser og de har de lyktes veldig bra med. Men hvis du sammenligner Rica, Quality og alle de Thon og Scandic så er det liksom konferansehotell. Det er det de har tatt som, de sier jo vi skal være ledende på kurs og konferanse på østlandsområdet, hva betyr det? Er det en posisjon. Nei. Så det kan godt hende dere er inne på noe her, det at hotellene kanskje burde tørre å differensiere seg mye mer enn det de faktisk gjør per i dag. RunWay har jo prøvd. Vi hadde jo et tilfelle der noen hadde bestilt 12 kurs på 12 serier to til første, så sa de bare sorry dette er ikke noe for oss. De ville ha kjøttkaker og brun saus, det får du ikke der. Du ser det på ulike kunder, sant. Noen som, uten å generalisere så veldig mye på bransjer så skjønner dere vel sikkert også at noen type kunder som kommer på kurs er mer tradisjonelle som vil ha den trygge og gode husmannskosten, mens noen er mer hippe og trendy og kanskje vil ha litt mer annerledes mat og er mer villig til å teste ut nye ting. Det er jo det RunWay har sagt hele tiden, alle skal ikke like oss. De som virkelig liker oss skal komme tilbake. *Men tror du det er vanskeligere i Norge, vi er jo litt særere enn svenskene og det er lettere å lage konsepter i Sverige, Danmark der de er litt lengre framme.* Det kan være. *Man ser jo sånn Grims Grenka har jo ikke gått noe særlig, om de da hadde prøvd om det hadde funket på Gardermoen.* Ja, men Grims Grenka er jo, de har jo en forferdelig beliggenhet og sliter jo i tillegg og hadde det vært der Rica Oslo ligger, hadde det gått kjempebra. Det er jo mørkt interiør der i tillegg, man tror jo det er natt bare man går inn der, uansett når på døgnet det er. Min personlige smak, så liker jeg ikke hvordan det ser ut inni der, men det kan jo være. Det gjør det jo så utrolig mye vanskeligere å bygge konsepter i et marked hvor det bare finnes én kundegruppe. Det er litt det som er problemet. For hvis du har et hotell i Oslo her så kan du ta posisjoner på både det ene og det andre fordi at det er forretningsreisende, det er konferanse, det er leisure, det er mange type kunder som kan velge å bo hos deg. Mens ute på Gardermoen så skal du på kurs og veldig ofte så er det kanskje 200 som

kommer, men kun en person som har bestemt hvor det skal være. Så og finne konsepter som da bare passer til de møte bookingene, også har du PSO'er. Som, dere vet hva PSO'er er for noe? Nei.. En PSO er en professional congress orginazor, for eksempel et firma som heter Fjell og Fjord. Dette er da firma som selger seg inn til andre firma som har kurs også organiserer de alt for dem. Så de sier bare. La oss si at jeg eide en egen bedrift, så sier jeg bare "Hei, jeg vil ha et kurs denne datoen og så og så mange deltakere, du fikser det!" Og da håndterer de alt, da har de dialogen mot oss og de skal ha provisjon selvfølgelig og de skal ha masse sånne ting og tang. Men de PSO'ene er veldig mye relasjonsbygging, for de så er det viktig at de vet at de blir håndtert på en god nok måte for konseptet for de skal jo ikke være på kurset selv, så det som så utrolig mange andre faktorer som påvirker som gjør at det er vanskelig å lykkes med å ta en spesiell posisjon der ute. Så det er det, kapasiteten der ute, for et år siden var det 2000 rom, nå er det 3000 rom for 3,4 år siden var 12- 1300 rom der ute, kapasiteten har jo bare eksplodert der ute, selv om folk har visst at de ikke tjener penger på det. Så alle har bare tenkt inn med konferansehotell, inn med konferansehotell. Så det er en kjempe, kjempeutfordring. Så hør gjerne med de andre der ute om de tørr å differensiere seg litt. Jeg tror kanskje det kan komme på tid og på sikt når markedet har blitt litt tryggere. Nå er det sånn at ingen tørr å gjøre noen større grep fordi de vet at de er avhengig av det de kan få.

## **Distribusjon**

### **15) I hvilken grad påvirker kostnader valg av distribusjonskanaler?**

Hos oss mye. Men igjen, kanskje mer her i sentrum enn på Gardermoen. Det aller, aller. Det vi fokuserer på i Choice er jo å konvertere bookinger fra GDSA og tredjepartskanaler og alt sånn her over til vår egen webside for det er eventyrlig mye penger å spare på å få en bedre distribusjonsstrategi. På Gardermoen så har de veldig lite individuell trafikk så de distribusjonskostnadene er relativt lav, det de har kostnader på er jo PSO'ene hvor de betaler provisjoner og også til reisebyrå som kommer med store grupper at man betaler de 10% provisjon. Den er stort sett den samme for alle, de krever 10 %, noen ganger forhandler man, man kan gi i perioder litt mindre og i andre litt mer, men en sum i løpet av året så ender det på ca 10 %. Så det kan ikke vi velge, litt sånn: enten så godtar du 10% også får du 300 rom ellers så får du ingenting. Så hvis vi begynner å gå rett på kunden, vi går forbi PSO'en og sier at "Du, hvis du kommer til oss så sparer du 10% " så vil jo den PSO'en aldri tilby oss noe igjen og da er valget, skal du få den kortsiktige gevinsten og spare 10 % og kanskje miste 50 av de neste forespørslene. Så det er en ekstremt relevant



problemstilling, distribusjon og distribusjonskanaler kommer til å få et enormt fokus de neste årene 4/5 årene, vi kommer til å se enorme forskjeller på hvordan kjedene opererer og hvordan de prøver å få solgt rommene sine, men på konferanse, ikke så mye. For det er såpass låst.

**16) Varierer det fra område til område (region) hvilke kanaler som tilbudene ligger ute i? Og hva som kommuniseres i de ulike kanalene?**

Ja og nei. Hvis vi tar konferanse først, så kjører man gjerne en kampanje på konferanse, så kjører man gjerne den i hele Norge eller Skandinavia for den slags skyld. La oss si Quality kjører egen kampanje på noen ting. Fordi du vil ha størst mulig nedslagsfelt i den kampanjen din for å nå ut til alle de konferanseinnkjøperne og da er det sånn at om du kommer fra Finnmark eller Gøteborg så spiller det ingen rolle så lenge du har trafikk du kan gi oss. Så på den måten så er det, vi kan ikke gi et tilbud til Bergen og et annet til Trondheim, for det er et såpass lite marked og de PSO'ene har så stor kontroll så når de først får et tilbud så bruker de sitt nettverk til å nå ut. Har dere noen ting å tilby og nå har vi et godt tilbud på Gardermoen for eksempel. Så der et det liten endring, hvis vi kjøper en banner i Dagens Næringsliv så kan ikke vi kontrollere hvem som skal få se den. De kan til en viss grad gjøre det, men ikke vi. Så på tilbudene så er de ganske generelle og går ut til alle. Når det gjelder individuell trafikk så kan du differensiere i mye større grad. For eksempel, vi kan ta kontakt med expedia og si at vi ønsker å kjøre en kampanje hos dere som kun skal være gyldig i UK. At de kan få 20% rabatt mens alle andre betaler normal pris. For vi vet at vi ikke når de kundene der selv, vi trenger hjelp fra expedia. Da kan vi tilby de mer provisjon og vi kan gjøre mer eksternt mot det markedet vi ønsker å nå ut til. Så der gjøres det veldig mye. I framtiden så kommer det garantert til å bli sånn at prisen din på et individuelt rom blir satt ut i fra hvor du kommer fra, så for eksempel: bor du i Kina så kan du få et rom til 40% av prisen hvis du bor i Norge.

## **KAM**

**17) Hvilke segmenter ser du på som deres hovedsegmenter per i dag? Og hvilke ønsker dere flere/færre av i fremtiden?**

På Gardermoen er det primært to segmenter, det er konferanse også er det turserier om sommeren, busser. I juli er det ingen konferanser, hva gjør du da? Jo du skufler inn så mange av disse turbussene som det overhodet mulig er plass til. Men problemet er jo at de ikke har spesielt lyst å bo på Gardermoen de heller så prisene er jo skrekkelig lav der ute for at de i det hele tatt skal ønske å bo der. Det avhenger av hva som skjer i sentrum, er

det ledig i sentrum vil jo alle heller være her enn å være ute på Gardermoen. Så det er det et stort satsningsområde, første uken i juni, hele juli og første ukene i august, da er det turoperatører. Resten av året er det selvfølgelig litt individuell trafikk, men på Gardermoen er det 95% konferanse resten av året. Vi ønsker selvfølgelig mer trafikk og i 2008 når det alltid var fullt her i byen så fikk du jo overflow ut på Gardermoen så da kom det jo individuell trafikk som betalte ganske gode priser, så du fikk solgt de 15/20 rommene som var igjen som du ikke hadde solgt til konferanse. For eksempel: Quality hotellet vårt, når det er fullt på KK har vi fremdeles en 40, 50 ledige rom, så vi har mer rom enn vi har konferansekapasitet. Så da er du jo avhengig av og enten ha et flycrew eller få sånne type ting inn. Så det glemte jeg, det er jo et segment der ute, crewet. Vi har hatt Norwegian der, men Radisson og Park Inn har bare støvsugd alt så nå er alle crewene der oppe. Så da slipper de transport kostnader med å kjøre dem ut til oss. Så dere vil se en helt annen kundegruppe om dere hadde gjort en studie på Radisson og Park Inn der ute i forhold til oss for det er to helt forskjellige ting.

## **18) Hvordan benyttes Key Account Management og hvordan påvirker**

### **nøkkeltundene salgsstrategiene?**

Våre KAM'er, vi har jo faktisk akkurat startet noe nytt der ute på Gardermoen så et slag destinasjon squad på salg, hvor de skal bli bedre på å selge våre tre hoteller samlet der ute. I stedet for at alle selgerne på Clarion, RunWay og Quality går etter de samme kundene så deler man markedet inn og selger alle disse her samlet. Hvis man tar for eksempel IT da, så selger vi Clarion inn mot IT og gir dem det vi har plass til der og hvis de finner noe de ikke kan ta inn så styrer de det etter RunWay og Quality også gjør de andre det på samme måte. I tillegg så har vi jo avtaler med en enorm mengde med kunder og de jobber jo KAM'ene med og selvfølgelig de andre selgerne og sjekker om har dere konferanse, har dere ikke. De har jo avtalepriser på KK markedet, men vi ser jo det at kundene de driter jo i avtaleprisene. For de vet jo at de kan få bedre priser når de shopper rundt. Så en kunde som bare har avtale med Thon, dem tar jo også kontakt med oss og Radisson og sier "ja, vi har så og så mange, hva kan vi få i pris?" Det er veldig sjeldent at kundene er lojale ovenfor de avtalene som er signert. De utnytter situasjonen til det maksimale. De er veldig viktig at selgerne våre er på hele tiden, for at kundene skal bruke de avtalene som er signert. Vi bruker veldig mye tid og ressurser på den type ting. Jeg tror faktisk at, hun der. Skal dere på den forelesningen på onsdag? *Nei, skal du å snakke med revenue klassen da?* Ja. *Ja, da kan vi jo droppe innom da.* Da kommer en som holder på med strategisk salg og skal snakke om Gardermoen. Hvordan man jobber med salg.

### **19) Hvordan bedriver dere KAM på daglig basis? Opp mot RM**

Ja, revenue og salg har jo en ekstremt tett dialog. Han som satt der i sted når dere kom inn, han her Vidar Haugen. Han er nå ansvarlig for alt av salg på Gardermoen. Så han jobber veldig tett sammen med vår person på revenue clusteret der oppe som håndterer Gardermoen og de diskuterer hele veien alt fra prissetting, kapasitetsoptimering, hvor behovene er, hvordan de skal få. De tenker mer, hvordan skal vi fylle alle tre hotellene i stedet for å bare fylle et, mens de som sitter på hotellene tenker bare på sitt eget. Så de bruker veldig mye tid på å bearbeide kunder for å tenke Choice og ikke minst bearbeide hotellene våre internt for at de også skal tenke Choice. Det er jo ikke så lett når du er hotell direktør og bli målt på individuelle resultater, så har du ikke så lyst å gi noe til søsterhotellene dine når du har plass til det selv. Så de bruker mye tid på samarbeid og også det å prøve at kundene våre skal få se hva vi faktisk har å tilby her ute. Altså har vi alt i fra "best på de store konferansene" til litt annerledes mat, litt annerledes opplevelse på RunWay, Quality tilbyr noe annet igjen. Så synliggjøre de ikke så store forskjellene vi har, men å få bygd lojalitet rett og slett. Det er jo en langsiktig måte å jobbe med kundene på å få dem til å få oss til å være førstevalget hele veien. Og på mange lyktes vi, og sånn er det med alle kjedene. Rica og Thon har sikkert sine kunder der ute som er lojale ovenfor dem, som bruker dem stort sett og oss unntaksvis. Vi ønsker jo å øke den så mye som mulig sant de vil bruke oss som førstevalg så lenge vi har ledig kapasitet. Så det er veldig mye jobbing med implementering. Det er klart, en ting er å signere en avtale og du skal begynne å bruke oss så da tror mange at vi har en avtale så ringer de oss, men så enkelt fungerer det ikke, du må på en måte bearbeide kunden kontinuerlig. Hele tiden for å få de til å levere, vi bruker veldig mye tid på det. Det gjør det lokale salgsapparatet også, alle som jobber med salg pusher voldsomt på Gardermoen.

### **20) Hvilke kriterier stilles for å kunne bli nøkkelkunde hos dere, hva veier tyngst volum eller pris?**

Kombinasjonen. For å bli en KA hos oss skal du vel ha en minimum 5000 overnattinger. De blir jo jobbet med og alt det her selvfølgelig av alle selgere selv om de ikke har så mange romdøgn men du må ha såpass mye for at du skal få en egen kontaktperson og hvor du egentlig får skreddersydde avtaler på et vis. Så hvis du har 1000 overnattinger som i utgangspunktet kanskje høres ganske mye ut så får du bare en standardisert kontrakt tilsendt med "det her er det du får i rabatt". Men det er jo litt mer komplekst enn det også for eksempel bedriftsidrettslag, hvis de legger en konferanse på et av våre hotell så vet vi at det her er en frivillig organisasjon, de betaler ikke så veldig mye da de har relativt lave

budsjetter, men vi vet at de bruker ekstremt mye penger i baren. Så noen ganger kan du faktisk gå ned i pris for å få de inn hvis du vet at de har andre ting de bruker penger på. Så det er et vanskelig spørsmål for noen, det er ekstremt stor variasjon på akkurat det der. Men regelen er selvfølgelig at pris og volum veies opp mot hverandre

## **Pris**

### **21) Bedriver dere dynamisk eller statisk prising? Eller begge, er dette situasjonsbestemt?**

Det er begge deler. Det er jo enda et parameter som er med her som dere ikke har tatt med og det er jo om det er helpensjon eller ikke. Noen hotell operer jo med helpensjon priser og de gir kunden den prisen som er inklusive alt. Mens andre hotell bruker en slags pakkematrise der vi ser at vi skal ha så mye betalt for rommet, så så mye for lunsjen, så så mye for kaffepauser, så så mye for middagen og alt det her. Det synliggjør de ulike elementene du har. Vi ønsker jo alltid å helst jobbe på den måten, med sånn pakke pakke pakke. Men på Gardermoen så er markedet sånn som det er at når alle de andre operer med helpensjon så gjør vi og det til en viss grad. Her (Royal Christiania, Oslo) gjør vi for eksempel ikke det, her er det veldig sjeldent at vi gir helpensjon. Her, hvis prisen er 1595,- så ser kunden det fortsatt som helpensjon men da står alle elementene og hvordan de er priset så hvis du ønsker en bedre meny så kan de si okay da vil det utgjøre en så så stor forskjell. Vi bruker jo dynamiske priser, men jeg kan si det sånn at det varierer veldig på størrelsen på forespørselen. Vi kan ha en fastpris på kurs til 20 som tar de små grupperommene og de små rommene, men med en gang det begynner å bli større og du begynner å ser på hvor mange møterom er det vi har ledig så kan det være at 300 personer en dag får pris på 1995,- men 50 personer samme dag kan få det for 1495,-. Så vi operer med ulike priser på samme dag avhengig av hva størrelsen på gruppa er. Så det er veldig veldig dynamisk egentlig, men så har du jo noen kunder som har en fast kontraktert konferansepris. For den som har vi de som har dynamiske avtalepriser der de har åtte priser som vi da velger ut i fra etterspørselsnivå. Også har du noen som har en fastpris på konferanse som er uavhengig, og det er jo de som ikke er særlig lojale for når de vet at de har en fastpris på 1695,- så vet de det at hvis jeg de sender det her til Scandic så kan de kanskje få en pris på 1395,-. Så det er ikke noe enten eller, det er alt! Og det finnes sikkert kreative løsninger som ikke jeg vet om også og folk som tenker at hva om vi gjør sånn og sånn og sånn så kanskje det vil hjelpe oss.

**22) Hvordan påvirker prisbildet på resten av Østlandet (to timer reisevei fra Oslo) prisene på Gardermoen? Og hvordan påvirker kjedens egne prisstrategier prisene?**

De påvirker jo hele Østlandet på konferansemarkedet i veldig stor grad. Som jeg nevnte tidligere helt ut og ikke bare Tønsberg men hele Østlandet blir påvirket av prisene der ute. Vi har jo en litt spesiell modell i Choice sammenlignet med Scandic. I Scandic kan hovedkontoret sitte å kontrollere absolutt alt som her er prisen, denne kunden skal bo her, de kan flytte kunder fra Byporten til Edderkoppen fordi det er best for kjeden. Mens i Choice så operer vi med at hver enkelt bedrift er en selvstendig bedrift og tar sine egne beslutninger. Og vi som jobber på HK vi er mer en rådgivende funksjon, vi legger jo visse strategier som skal igjennom kjeden men i og med at vi er såpass lite sentral styrt sammenlignet med andre kjeder så vill det alltid være noen som gjør ting som går i mot det vi ønsker at de skal gjøre. Et eksempel på det er at, på individuell trafikk da, vi vil at alle hotellene skal ha lave priser tidlig og øke prisen oppover mot ankomstdag mens på noen hoteller er det sånn at oj vi har bommet på prisene så setter de dem ned igjen. Vi kan da ikke gå å si at du får fyken for du følger ikke vår overordnede prisstrategi. Da må vi heller gå å spørre om hvorfor gjør du det her og vi kan hjelpe så det blir lagt om og gjort på en mer riktig måte. Og på KK da så hadde vi sånne føringer men det har blitt så komplekst og markedene varierer sånn fra by til by at det er nesten helt umulig å lage en felles prisstrategi for Choice sine konferansehoteller. Markedet er så utrolig annerledes alle steder. I stavanger for eksempel hvor det er fult mandag, tirsdag og onsdag hver eneste uke, og det er ikke bare fult, vi kunne ha solgt Clarion hotellet vårt to ganger hver tirsdag. De har masse konferanselokaler men når de får individuelt reisende som betaler 2000,- natta, hvorfor skal de da selge helpensjon til 1795,- for det tjener de jo mye mindre på. Så der så er det bare ”ja du skal selvfølgelig få konferanse men det koster”. 1795,- for rommet så skal vi ha så mye for maten og så mye for det og det og sum så blir det kanskje 2700,- for en konferanse der som de kan få for 1300,- her. Så hvert enkelt hotell må ta de beslutningene der for det markedet de er i, og da får du veldig store variasjoner. Stavanger er unntaket, utenom de og Lillehammer så ligger det meste av konferanse kapasitet her på Østlandet. Vi bygger et nytt konferanse hotell i Trondheim nå som vil kunne ta 1400 i den største salen og da vil det som skjer på Gardermoen påvirke det som skjer der oppe ettersom de kommer til å kjempe om de største konferansene.

**23) Hvordan påvirker kjedekonkurransen prisene? Hva skjer dersom en kjede velger å redusere prisene i bestemte perioder?**

Det er jo ikke tvil om at det påvirker. Nå skal ikke jeg legge skylden på noen og jeg vil ikke påstå at vi har vært noe bedre enn noen andre heller men det er klart det som ofte skjer, en klassisk tabbe i hotellnæringen, er det at når du åpner et hotell så ser du på resultatene på de to første årene i stede for å tenke på hvordan skal jeg tjene mest mulig penger de neste 20 årene. Mange nye hoteller går inn med lave priser, vi gjorde det på Runway for vi er ikke noe bedre, Scandic har gjort det og Thon har gjort det og Park Inn har gjort det. Alle går inn med lave priser for å komme seg inn i markedet. Og det er klart at når det kommer mange hotell inn i markedet samtidig og alle går inn med lav pris, hvis det hadde vært bare et kunne de andre ha sagt ”greit, nytt hotell vi ignorerer de vi vet at vi har våre lojale kunder som kommer til oss”. Men når det kommer tre helt nye mye finere produkt enn det de andre har så er det klart at du kan ikke stå å se på. Når det skjer selges det plutselig 1000 rom til veldig lav pris og da går de andre kjedene etter selv om de vet at det her lønner seg ikke. Og Petter for eksempel når han ser på resultatene av hva som skjedde forrige måned så vil jo de spørre hvorfor kommer du å leverer såpass mye svakere enn det som er sagt i prognosene. Hvis du da svarer at ”nei alle andre solgte billige rom men jeg valgte å holde høye priser for det” og sånn kan vi jo heller ikke ha det for vi ønsker jo å konkurrere på lik linje med alle andre. Men det er klart, til et vist punkt. Vi vil aldri selge helpensjon til 995,- på Clarion på Gardermoen selv om Rica skulle gjøre det. Men du følger jo til et visst punkt det gjør du jo. Som jeg nevnte i sta så har prisene falt med ca 15 % på Gardermoen de siste to årene og det er veldig mye når kostnadene har økt, strømmen har blitt dyrere, lønna stiger, maten koster mer, så det 15 % er nok sikkert heller kanskje 20 25 %.

*Hvor lang tid tror du det vil ta før dere er oppe igjen på et akseptabelt nivå? Og hva er godkjent nivå?*

Snitt prisen der ute lå på ca 1000 kroner i 2008 og det er et bra nivå der ute. Det kommer nok til å ta sikkert 4- 5 år for det kommer til å være en marginal økning. Ingen kommer til å tørre å øke prisene noe særlig før en ser at belegget virkelig har begynt å gå i rett retning. Litt av problemet er det og at hvis selger går i fella, for de selger jo nå 1 – 3 år frem i tid så selv om vi ser at markedet begynner å stige så får du et etterslep på lave priser du har solgt inn fremover. Så i hvert fall 5 år tror jeg før vi er på det nivået vi var på.

**24) Hvilke av de nevnte faktorene mener du i størst grad påvirker prispildet for ditt hotell / kjede, og hvorfor?**

Jeg tror at på Gardermoen så er det hvert hotell for seg fordi de bryter det ned mye mer enn det kjedene gjør. For jeg tenker ikke at Scandic er en stor konkurrent og fare for prisdumping i hele Norge for det varierer fra destinasjon til destinasjon hvem vi konkurrerer med. For eksempel i Trondheim så har vi mange hoteller, og der konkurrerer vi mye hardere med Rica og med Radisson enn det vi kanskje gjør med Scandic. Mens her (Oslo) konkurrerer vi voldsomt med Scandic Byporten. Men i Stavanger så er det Radisson som er vår nummer 1 konkurrent. Så på Gardermoen så er det jo hvert enkelt hotell som har lagt en strategi i et tøft marked, så jeg vil si at det er den største påvirkningen, ikke kjede. Jeg vet at Thon har samme problem som vi har, de tar inn kunder som det anbefales sentralt at de ikke skal ta inn til den prisen. Men de vet at de blir målt på individuelle resultater så derfor overstyrer de anbefalinger. Så det er nok hvert enkelt hotell ja som påvirker prisene mest.

Et lite tips det er å revenue arbeidet og alt ute på Gardermoen er det viktigste grepet å gjøre for alle å ikke tenke på hvordan det er nå. Fordi det kommer ikke alltid til å være sånn som det er nå, og nå gjøres det ting som kan få ringvirkninger for mange mange år fremover, og spesielt med pris. Og hvis det fortsetter og ingen, vi har vurdert å ta inn eksterne talere, for jeg kan jo ikke ringe Thon å bli enige om å sette prisen opp, da blir vi jo arrestert og bøtelagt. Men samtidig så vet jo alle at noe må gjøres, men et er ingen som tør å gjøre det. Hva er løsningen på det her, jo det er at hver enkelt kjede må egentlig bare gå inn å se, okei vi vet det er forferdelig nå men hva skal til for at vi kommer opp på det nivået vi ønsker å være om 5 år. Da må en begynne å gjøre grep allerede nå så får vi heller godta at vi taper mer nå for å tjene mer på sikt. Leieavtalene på hotellene har jo en avtaletid på 15-20 år og det er jo lønnsomheten på den tiden som har noe å si så om man taper litt penger et par år så lenge sluttresultatet blir positivt. Så det er å komme seg ut av det her veldig kortsiktige jaget etter hvordan skal jeg gjøre dagen i morgen o heller legg et grunnlag for hvordan det skal bli bra over tid.

De to verste markedene i Europa, det verste by markedet er København og det verste konferansemarkedet er Gardermoen. Det finnes ingenting som er så ille, hvor det er sånn press på pris og hvor det er så snevert med bare det ene segmentet.

**Intro****1) Hva er ditt fulle navn og hva er din stilling?**

Ina Marie Lindström og jeg er en market revenue manager.

**2) Hvilke tidligere erfaringer har du med revenue management?**

Jeg har jobbet med revenue management i ca tre år og jeg har jobbet i England. Så da begynte jeg med inventory management med bare inventar også har jeg gått videre oppover. Og i England så begynte jeg med tre hoteller også bytta jeg firma også fikk jeg fire i noen måneder også hadde jeg 23 når jeg slutta i fjor. Så i løpet av et år så gikk det ganske fort opp så jeg har fått gjort mye forskjellige ting.

**3) Har du gjort deg noen tanker om problemstillingen i oppgaven og situasjonen på Gardermoen?**

Ja det er jo det at Gardermoen er vanskelig. Joda jeg har det og jeg har tatt med meg rapporten som skal motbevise det dere prøver å finne. Det er vanskelig på Gardermoen og du kjemper men det er ikke umulig. Og det vi ser vi, vi har klart å dytte prisene i de siste tidene og folk følger og i rapporten fra STR global så ser vi at vi ligger høyere i de tre siste månedene i fjor enn man gjorde året før. Så det går faktisk oppover både pris og RevPAR. Det er jo ikke positive tall overalt men det går oppover og i særlig desember er det positivt, og det er veldig morsomt å se. Likevel er det jo selvfølgelig noen dager som er helt forferdelige, og det er helger. Og det er fordi du tar ikke en romantisk weekendtur til Gardermoen, og det er ingen badeland, det er ingenting i nærheten som vi kan spille på for å folk til å være der hele helgen. Så det er vanskelig men det er ikke umulig.

**Marked****4) Hva tenker du om belegg / RevPAR - situasjonen i region Gardermoen der antall hotellrom stadig øker? Og hvordan tror du situasjonen ser ut om 5 år?**

Hvi du sammenligner med Oslo så er jo belegget veldig lavt. Men på Gardermoen så er det jo som dere vet mange og det bygges og Gardermoen utvides og det vi ser er at ting som kanskje har vært i Asker, Høvik, Bærum og Drammen og også Hamar nå har kommet til Gardermoen. Og det er veldig mye kurs, og det er mye dagkurs og det er mange som kommer opp med bil og bare er på kurs i løpet av dagen og reiser igjen. Det er det veldig mye av. Også har vi, vi er jo såpass heldige at vi har stor kapasitet i salen med en av de største salene som er på Gardermoen så vi kan også ta disse kjempe store møtene i tillegg



til at vi har masse møterom. Så der er vi jo kjempe heldige. Så vi ser jo at folk flytter på seg og det er jo veldig synd for andre selvfølgelig men det vi ser er at folk flytter seg fra et område til et annet.

*Klarer dere da å holde de kjedelojale?*

Kjedelojale er de. Men det er jo synd for andre hotellene. Jeg vet at vårt har stjålet business fra Asker og Høvik og fra Hamar, fra hotellene våres der. Men nå er det et helt nytt hotell eller det var helt nytt i april, så det er jo den spenningsfaktoren som man også kan bygge på når man bygger et nytt hotell. For de som er vant til å være et sted så kan det være spennende å prøve noe nytt også er det jo fint, jeg vet ikke om dere har vært oppe å sett det?

*Nei, bare fra utsiden.*

Ta en dag hvor dere tar bussen eller bilen opp og gå inn å se, be om en omvisning også kan dere hilse fra meg å si at dere skal få en omvisning. Fordi se på forskjellen mellom vårt nye og de andre som kanskje har vært der en stund. Det er så fint og så stort, og det er mye finere enn det man kanskje forbinder med Scandic hvert fall det jeg tenkte om Scandic før jeg begynte å jobbe her.

Så selvfølgelig er jo belegget o RevPAR lavere og det er lavere fordi du er utenfor Oslo men sånn i forhold til markedet der og hvor du er har vi sett de siste månedene har vi sett at vi faktisk kan dytte pris og folk er faktisk villige til å betale, i ukedager vel å merke. Og om 5 år tror jeg bare det blir enda bedre. Jeg er veldig positiv på det fordi terminalen bygger ut og vi ser at Gardermoentallene bare øker. Vi ser hos oss at vi får faktisk andre som kommer inn som kanskje har vært hos andre konkurrenter og heller vil være hos oss fordi de synes det er kjempe fint. Så vi er litt heldige sånn sett at vi får den lille ekstra siden vi har et nytt hotell. Så nå får vi stadig flere forespørsler om for eksempel crew avtaler og andre som kanskje har bodd hos Radisson i alle år, og vi kan også gi de en litt lavere pris. Men Radisson har jo fordelene av å være på terminalen hvor de da bare kan gå rett ut av flyplassen og rett inn på hotellet og der kan vi ikke konkurrere. Så de kan de ta 2-300 kronene ekstra pga. det. Men klarer vi å få de inn, kanskje på en litt lavere pris, og behandler de riktig så klarer vi kanskje også å beholde dem. Og at vi er der i dag, tror jeg, før Gardermoen åpner fult ut tror jeg vi vinner veldig mye på for da får vi denne lojaliteten fra de som reiser ut og inn der. Vi har litt parkeringsplasser for de som skal ut og fly og vi får bygd opp den lojaliteten før alt med terminalen er klart. Og med Scandic sitt bonuspoeng kan vi få gjester fra overalt og bo på Scandic. Så jeg er positiv, jeg ser positivt på det men det blir vanskelig og helg er helt forferdelig.

**5) En forutsetning for reisemålsutvikling er at det skal være lønnsomt, hva mener du påvirker lønnsomheten for hotellene på Gardermoen i størst grad? (rangere etter viktighet, begrunn)**

Det er å selge rett priser til rett tid. Du må se ann hva markedet er villige til å betale og hva konkurrentene gjør. Man vinner på rett businessmix, man vinner på kursene der ute, man vinner på å kanskje ha litt is i magen å holde seg tomt for vi har sett en trend nå i det siste og det er at folk booker mye senere og det gjelde også på kurs. Vi får store møter på 300 mennesker som kommer en måned i forveien som skal booke. Og det ville vi aldri ha sett for noen år siden, da var det måneder i forveien. Så det er litt den der å holde og vente for de kommer også da kunne selge de riktige prisene. Det er veldig mange som bare slenger seg lavt og vi skal ha det billig og ha buisinessen inn men det er jo ikke alltid at du vinner så mye på det. Særlig på revenue, du vinner kanskje mer på å ha 10 personer mindre men 100 kroner mer. Så det er akkurat den balansen der som er viktigst. Selv om det ikke er noe sånn fasit svar for det kommer helt ann på tiden på året osv. Så ja det har alt med det å gjøre.

**6) Hva ser du som den viktigste markedsovervåkningskanal? Og hvilke systemer har dere for å hensiktsmessig benytte dere av innhentet informasjon?**

Vi bruker STR Global også bruker vi et nytt system som jeg har blitt introdusert for som heter benchmarking alliance. Denne nye er veldig fokusert på Skandinavia, den har vi begynt å bruke i Scandic og det vet jeg at konkurrentene våre skal starte med og. Og det er veldig spennende for den er helt lik som STR men litt mer sånn som vi vil ha det. Også bruker vi Travelkick selvfølgelig med Hotelintelligence og sjekker hva som skjer i markedet. De kan shoppe etter priser i fremtiden og da kan du se hva konkurrentene dine selger. For STR ser jo på hva som har skjedd. Så de andre hjelper deg til å se hva du skal gjøre fremover. Hotelintelligence ser på de store bookingene og hvor stor andel av dette du får, så si at American Express booker 1000 døgn på Gardermoen så kan jeg gå inn i dette systemet og se hvor mange andeler av den får jeg. Da kan jeg gå til mine selgere og høre hvorfor vi ikke har fått en større andel for eksempel. Og disse systemene er veldig viktige der ute siden det er så lite med så store bookinger.

**7) Hvordan påvirker endringer i markedet den daglige driften av RM?**

På Gardermoen fra dag til dag er det veldig lite, det er som regel store grupper som kommer. Men i det store og det hele som for eksempel en stor økonomisk nedgang så selvfølgelig har det en påvirkning. Og 1000 nye hotellrom som er helt nye har jo selvfølgelig også noe å si. Men daglig så er det ikke veldig mye det er viktigere at man har

en strategi som man vet at ”sånn går ukene på Gardermoen”. Man vet at helg er forferdelig og man vet at midtuke er veldig bra også må man heller legge opp strategi sin etter det og da kan den strategien faktisk ligge ganske lenge.

*Så markedet der ute er forholdsvis stabilt?*

Ja det er det, det er kurs og konferanse og midtuke.

*Endringene er mindre enn i et bybilde?*

Ja. Også er det jo veldig morsomt å se for nå er det fullt til helgen på grunn av Top Gear og på grunn av landskampen mellom Norge og Danmark og alt er fullt i Oslo og Asker mens ute på Gardermoen er det helt tomt. Det er det som er veldig morsomt å se fordi det er ikke veldig mye lenger å dra til Gardermoen enn til Asker men det er ingen som gidder å reise opp dit. Så hva som skjer i Oslo har så lite å si her oppe at det er helt som en helt annen verden. Gardermoen er fullt når det er tomt i Oslo og omvendt. Og Nor Shipping for eksempel som er kjempe uke i Oslo da får Gardermoen disse store kursene som må ha et kurs som egentlig hører til inne i byen, men vi får ingen Nor Shipping gjeter dit. Så Gardermoen er egentlig en helt egen liten øy der oppe så det har nesten ingenting å si hva som skjer i markedet i Oslo.

## **Incentiver**

### **8) Hvordan skiller dere mellom reelle (økonomiske) og symbolske (belønning uten økonomisk verdi, ros) belønninger, og hvilke mener du fungerer mest effektivt? Varierer belønningene ut i fra arbeid og stilling?**

Vi gjør litt forskjellig og det kommer an på hva vi ønsker at skal oppnås. Scandic har en egen incentiv som går fra sentralt og selgere har egne. Det må jeg ærlig innrømme at jeg ikke har satt meg helt inn i for de blir styrt veldig sentralt og vi har veldig mye sentralt salg. Men hvis vi trenger for eksempel å ha mer overnattinger i februar så sitter vi på hotellet også finner vi på en litt morsom ting og sier at ”kjør på, du får poeng for hvor mange du selger” så det vi har gjort er at vi gjør det litt for oss selv at de kan samle poeng. Men det er ikke så lett å påvirke kunden til å ”kom å sov over i stede” hvis du egentlig bare ville komme og gå. Så vi har prøvd noen ganger men det er nesten like greit å si at denne måneden fokuserer vi på en ting og neste måned fokuserer vi på en annen ting. Også retter alle fokuset dit også vet de at vi får et godt resultat, enn å si at nå blir dere belønnet for sånn og en annen gang blir dere belønnet for sånn. Så det kommer veldig an på hva vi trenger å oppnå. Men jeg tror av de menneskene som jobber der oppe så trenger det ikke å være store økonomiske belønninger, bortsett fra for selgere. For selgere trenger

en store bonuser, men for folk som sitter på hotellet er det nok med en blomst og litt godteri for det holder for de. Så vi går ikke ut av budsjett og kjører på med belønninger det gjør vi ikke.

## **Posisjonering**

### **9) Hvor mener du Gardermoen's største utviklings potensiale ligger i forhold til utnyttelse av hotellkapasiteten? Hvordan skal kjedene opptre i forhold til salg, marked og RM i dagens situasjon?**

For oss som er nye har vi ikke de samme utfordringene som de som har vært der lenge. De må pusse opp og se på møterommene sine og kapasiteten de har der. Vi er veldig heldige der ettersom vi har god kapasitet på møterommene, men vi mangler et møterom som kanskje kan ta rundt 60 personer. De mangler vi for vi skulle gjerne hatt et til. Likevel klarer vi det på andre måter for vi har jo en kjempe sal som tar 450 stykker så den kan deles opp, så sånn sett er jo vi kjempe heldige. Det er jo kurs og konferanse som er levebrødet på Gardermoen.

*Tror du noen av kjedene har et litt feil ønske om å tiltrekke seg andre segmenter i fremtiden som aldri kommer til å trekke opp dit? Som ferie og fritid.*

Ja det tror jeg nok kanskje kan være hos noen av de andre kjedene ja. Nå blir det jo bare spekulering fra min side men jeg tror sånn som Radisson og Park Inn de får disse crew avtalene og firmaavtalene som kommer og går fordi de er så nære flyplassen så de har jo veldig store muligheter til å flytte pris og sånne ting. Mens vi får jo mye mer sånn småtteri, men mye smått hjelper jo det og. Også tror jeg de er viktig at man må forstå hva man faktisk selger og man må forstå hva kunden se. Som jeg sa i sta det er ingen som kommer til Gardermoen for å bo 2 netter på romantisk weekend eller for en shopping weekend, selv om jeg skulle ønske det var en sånn sommerpark i nærheten for da kunne vi faktisk fått noen opp hit. Men vi er et flyplasshotell og hvis vi kan få de som kommer dagen før de skal fly og kanskje parkere bilen så har vi gjort veldig mye men det er ikke mange av dem fordi det også er så veldig mange av dem der oppe. Og det er ikke så bra når du er ny, for de som reiser fra Vestfold eller Østfold og er vant til å bo på Dalen parkering og de andre de er komfortable med det de skal ikke plutselig bo på et annet hotell. En annen positiv ting på Gardermoen er at mange kjører veldig mye feil og kommer til oss som skal på Quality og da er det for sent å kansellere der og velge oss men da får de komme til oss neste gang for de synes det er så fint men de små har ikke fått med seg dette. For vi har vært veldig flinke med å nå ut til de store for vi er jo et kurshotell, så

det er kanskje noe vi må jobbe mer med å nå ut til de litt mindre som bare er innom før det skal på ferie. Også må man være kreativ og prøve forskjellige muligheter.

**10) Hvordan differensierer dere deres produkt i et begrenset marked med stor kjedekonkurranse? Hvordan synliggjøre verdien overfor kunden?**

Nå er det jo kjempe lett ettersom vi er et helt nytt hotell, det er den største salgspitchen. Også har ikke Scandic veldig mange store kurshotell og når du da er ny og det er veldig mange bra løsninger og det er blitt skrevet veldig mye om hvor bra det er og da får du veldig mye gratis. Så på Gardermoen akkurat nå så flyter vi bare litt på akkurat det. Senere må vi bare bearbeide de vi allerede har fått inn. Jeg har hatt velig få kunder som har kommet inn og sittet igjen med følelsen av at ”det her var ikke noe særlig”.

**11) Hvilke konsekvenser får det for den daglige driften dersom hotellet / kjedens posisjon ikke kommuniseres godt nok, eller oppfattes feil av kundene?**

Det er jo ikke noe bra. Men for oss så er det kjeden som gjelder og det er et bilde av Scandic som ikke sammenspeiler seg med hva vi tilbyr der ute.

*Flere av de andre kjedene frykter jo kjedekannibalisme der ute, men dere sliter vel ikke med det samme?*

Nei ikke der oppe, men vi gjør det mellom Akser og Høvik og Gardermoen. Men det blir en priskrig igjen. Og vi gjør det vi og, og det er jo synd. Nå er vi veldig heldige for vi har omstrukturerer veldig mye i vår organisasjon så nå er det veldig mye som er samlet, så alle jobber for å få det best mulig på alle steder. Og det er jo kjempe bra for da slipper du at du sitter i din lille bås uten å vite hva som skjer andre steder, nå er alt veldig sentralt så sånn sett er vi veldig heldige som kan dele pris vi kan dele informasjon sånn at vi faktisk kan flytte litt rundt. Men det er fortsatt vanskelig å skulle selge Scandic som et møtested og et sted hvor du skal ha store fancy konferanser fordi det er en motorhotellkjede og det har det alltid vært. Det er liksom ikke som Radisson, men det går bra. Det miljøansvaret Scandic har tatt på seg hjelper selgerne våre veldig når de skal selge til store kunder, men vi har litt problemer i utkant Oslo, men ikke så mye på Gardermoen.

## **Distribusjon**

**12) I hvilken grad påvirker kostnader valg av distribusjonskanaler?**

Den er jo veldig stor, koster det veldig mye så kommer det veldig mye an på hvor mye du får fra den. Det har blitt mye testet ut også må du bare se hva som virker. Noen ganger må man bare teste i et par år å se hva som faktisk virker, men man har jo masse tall i Norge på hva som virker best her. Fra min erfaring i England hadde vi 5 tredjeparter som vi lå ute

på fordi alle var nesten like viktige, i Norge bruker vi ikke så mange for her er ikke kundene blitt så utspekulert at de går rundt å sjekker. Vi har to store, eller ja det kommer helt an på hotellene. Nå er det såpass nytt på Gardermoen at vi tester og ser men igjen det er et kursbasert hotell så det er så liten andel av individuelle som kommer.

### **13) Hvilke forhold vurderes ved valg av de ulike kanalene?**

For oss så er det veldig viktig med samarbeidet også er det veldig viktig om de virker inn mot systemene våre for vi jobber veldig mye for å få det lettest mulig for alle parter. Så hvis ting kan linkes inn uten at vi trenger å gjøre noe så er det et kjempe pluss. Og koster det litt mer enn et annet system er det heller positivt for da sparer du en person eller to.

### **14) Varierer det fra område til område (region) hvilke kanaler som tilbudene ligger ute i? Og hva som kommuniseres i de ulike kanalene?**

Ja det gjør det. Men nå fokuserer vi mest på området vi er i, du ligger jo ute med ganske generell kommunikasjon, men det kommer an på hotell til hotell hva de ligger ute med, men jeg vil ikke sitte på Gardermoen og legge meg ut på region Stavanger for eksempel.

## **KAM**

### **15) Hvilke segmenter ser du på som deres hovedsegmenter per i dag? Og hvilke ønsker dere flere/færre av i fremtiden?**

Kurs og konferanse er hovedsegmentet. Hva vi ønsker flere eller færre av er interne strategier så det kan jeg ikke fortelle dere.

### **16) Hvordan benyttes Key Account Management og hvordan påvirker nøkkeltundene salgsstrategiene?**

For oss så er det veldig bra, for vi har et veldig sentralt salgsarbeid og KAMéne sitter alle sentralt. Og det er så mye mer personlig for kunden, du har en person som du kontakter og den personen kjenner alle hotellene så for oss er det et kjempe pluss. Og de sitter da og selger ut til alle hotellene og de ringer de ulike revenue managerne for å samsvare alt med oss. Og jeg tror det er kjempe fantastisk for oss, men altså det er jo mange som vil ha en del av businessen til alle firmaene. Og når du har store firmaer som Statoil, Nav osv så er det mange som sitter å selger til dem, men jeg tror det hjelper veldig at vi har en sentral person som passer på det for hele kjeden i Norge. Og er det stor internasjonale så har vi én som sitter sentralt i Stockholm som sitter å passer på det.

### **17) Hvordan bedriver dere KAM på daglig basis? Opp mot RM**

De spør oss. Det er et kjempe samarbeid, og det igjen det er helt utrolig bra fordi de kommer til oss og får retningslinjer fra oss om hva de kan gå ut med og hva de må ha og

så kommer de tilbake til oss igjen og sier at det her går ikke eller vi må ha det sann eller sann også har vi en kjempe dialog. Vi i RM blir nok sett på som litt mer vanskelige men det skal vi også være i forhold til salg og det skal være et sånt lite hat –kjærighet forhold fordi vi skal ha penger og de skal selge og det er det overalt. Men vi har et veldig bra forhold og det er en veldig god forståelse fra selgerne hvorfor vi vil ha det som vi vil ha det og det er veldig morsomt.

**18) Hvilke kriterier stilles for å kunne bli nøkkelperson hos dere, hva veier tyngst volum eller pris?**

Det er en kombinasjon av begge. Hvis du er helt ny kunde så kommer du med hvor mye du tror du skal produsere også ser vi etter hva vi føler det er i forhold til andre som produserer og så tar vi en test etter 3 måneder og så tar vi en test igjen etter 6 måneder og så ser vi. Holder du ikke det du lover så kommer du til å gå ut men lover du mye så selvfølgelig får du en bedre pris, og det er helt standard overalt. Og lover du nesten ingenting så får du ikke noen god avtale fordi det er ikke nødvendig for skal du ha 20 rom i året må du betale det du får der og da. Men kommer du med 30 000 rom da skal vi være snille men da skal du også gjøre det. Men det følger selgerne opp med.

**Pris**

**19) Bedriver dere dynamisk eller statisk prising? Eller begge, er dette situasjonsbestemt?**

Dynamisk veldig mye. Det er statisk på Gardermoen fordi det er såpass mye møter så individueltmessig flytter det seg veldig lite og når helgene er så forferdelig røde så er det vanskelig å gjøre så veldig mye dynamisk. Når det kommer til store kunder så kommer det helt an på hvor mye de vil gi oss og når de kommer.

**20) Hvordan påvirker prisbildet på resten av Østlandet (to timer reisevei fra Oslo) prisene på Gardermoen?**

Ingenting, det er akkurat som jeg sa i sta så samme hva du selger her nede i byen eller på Hamar så har det ingenting å si for meg og hva jeg kan selge der oppe.

*Hva med kjedens egne prisstrategier?*

Kjedens prisstrategi er satt samarbeid med hva jeg kan selge for i området. Men altså vi er og skal ikke være 5 stjernes og ikke 1 stjernes vi skal ligge midt i mellom og skal derfor prise oss midt i mellom men vi skal jo også prise oss i henhold til markedet. Så alle områder i kjeden har sine egne prisstrategier, men vi har jo noen standarder som alle forholder seg til som 200 kroner for en ekstra person, ekstra senger og alle sånne ting så

der blir det jo veldig generelle strategier. Akkurat hvilket nivå du ligger på kommer jo an på området du er i.

**21) Hvordan påvirker kjedekonkurransen prisene? Hva skjer dersom en kjede velger å dumpe / redusere prisene i bestemte perioder?**

Er det helg så er det litt mer oppe til nøye sjekk og skal vi følge etter. Er det midtuke så tar jeg ikke så mye notis. Og grunne til at jeg er såpass vanskelig er at når jeg jobbet i England så kom økonomikrisen og alle dumpet prisene, og de store kjedene dumpet og vi var en liten kjede og de store har jo masse penger på bok, men det hadde ikke vi. Så vi måtte dumpe, og de sliter den dag i dag med å få opp prisene sine opp til det nivået de burde være på for at det skal være lønnsomt. Så jeg er veldig veldig imot å dumpe priser med mindre jeg absolutt må fordi det er så vanskelig å komme opp igjen. Og da velger jeg heller å holde prisen eller å bare legge den litt lavere også ligger jeg heller der så får jeg litt mer penger for hvert rom selv om jeg kanskje får litt færre rom men jeg tjener faktisk mer på det i bunn og grunn enn de som har dumpet alt. Og i Norge så er vi ikke så sensitive, vi er villige til å betale litt mer for et bedre produkt og for bedre service og det er det vi ønsker å komme tilbake til, så derfor vil jeg heller holde pris og få de tilbake. Og da er det så vanskelig for de som har dumpet alt å komme seg opp igjen, for da vil kunden si at sist gang så betalte jeg 700 kroner hos deg hvorfor skal jeg betale 1000 kroner nå når du har samme produktet. Så derfor er jeg veldig lite villig til å droppe priser. Og midtuke hos oss er ganske bra, vi har en 60 – 70 % belegg mens helgene er dårlig med rundt 30 % det siste året og da er jeg mer villig til å gå litt ned på pris for å få litt flere folk inn. Og når de andre har dumpet har vi faktisk sett at vi tar andelene våre selv om vi velger å ikke dumpe så det er ikke nødvendigvis sikkert at det lønner seg å være med på dumping. Det jeg også har sett på Gardermoen er at hvis jeg setter prisen opp med 100 kroner som jeg har gjort mens jeg har jobbet her så følger de andre etter og det er litt moro. Og det har jeg sett siden desember så har jeg satt opp en 100lapp på alle dager faktisk hele uken og det har de andre gjort og unntatt at Thon nå akkurat dumpet. Så det er veldig gøy å være den som dytter litt opp.

**22) Hvilke av de nevnte faktorene mener du i størst grad påvirker prisen for ditt hotell / kjede, og hvorfor?**

Det er oss revenue managere som har mest og si. Hvis vi føler at vi skal dumpe så går det på hele revenue avdelingen, men hos oss har vi faktisk flere tilbakemeldinger på at vi skal gå den andre veien. Men selvfølgelig har de som sitter over oss mye de skulle ha sagt, vi



kan ikke bare gjøre som vi vil vi blir fulgt nøye med på. Men vi har rett og slett vært heldige nå og prøvd selge høyere priser og klart det.

**Intro****1) Hva er ditt fulle navn og hva er din stilling?**

Mitt fulle navn er Knut Erik Rief og jeg jobber som regional revenue manager i Thon Hotels.

**2) Hvilke tidligere erfaringer har du med revenue management?**

Ikke noe annet enn den skolen jeg har gått og de 4 årene jeg har vært her. Har ikke noe mer erfaring, men jeg har jo litt.

**3) Har du gjort deg noen tanker om problemstillingen i oppgaven og situasjonen på Gardermoen?**

Situasjonen på Gardermoen er jo som den er. Det er et vanskelig case. Det er et stort case som påvirker veldig mye. Ikke bare på Gardermoen men også andre steder også. Det er klart at Gardermoen har vel kanskje seilet opp til å bli det vanskeligste markedet vi er i. Det var Harstad før.

**Marked****4) Hva tenker du om belegg / RevPAR - situasjonen i region Gardermoen der antall hotellrom stadig øker? Og hvordan tror du situasjonen ser ut om 5 år?**

Belegg og revPAR situasjonen på Gardermoen er jo ganske bedrøvelig og antall hotellrom stadig øker. Nå håper jeg at det gir seg litt da, en liten stund. Så gjenstår det å se hva som faktisk blir noe av. Av prosjekter som er blitt forespeilet. Det er klart det, jeg vet ikke om jeg hadde investert mine penger i et helt nytt hotell på Gardermoen nå som konkurranse situasjonen er som den er. Vi har mer enn nok rom vi. Vi har nesten 700 rom på Gardermoen og det holder i bølger og spann. Det er et vanskelig marked å jobbe i fordi at etterspørselen og segmentmiksen på Gardermoen er så forskjellig altså det er så mye. Man har ferie og fritid, det er ikke noe ferie og fritid på Gardermoen. Utenom om du skal reise noe sted, og ikke bor i Østlandsområdet. At du må fly fra Kirkenes til oslo, og overnatte i Oslo og skal til Mallorca på et annet tidspunkt. Det er jo et svært pris sensitivt segment og bor ikke flere netter. Vi kan ikke kjøre kampanjer. Det er ikke noe vits i. Det ingen som skal bo der likevel, det er ikke noe ute på Gardermoen som tilsier at noen skal reise dit. I likhet med mange andre steder, holdt jeg på og si. Det er ikke veldig mange steder i Norge hvor folk reiser til bare for å bo på hotell. Jeg tror jeg vet om et. Og det er Farris bad i Larvik. Ingen grunn til å reise til Larvik annet enn å reise til Farris Bad. Og hvis dere ikke

har vært der, må dere reise dit. Så forhåpentligvis, situasjonen om 5 år håper jeg at de konkurrentene som er der opppe nå klarer å konkurrere på litt sunnere nivå enn det de gjør i dag. For det vil hjelpe alle uten at dette skal. Det er nok bra at man blir mer bevisst på den situasjonen som er for det er jo for så vidt et attraktivt marked å reise til. Det er mange store bedrifter som synes det er bra å ha sine ting på Gardermoen, for da slipper de å fly folk hit og dit og andre steder. Den situasjonen må man på en måte utnytte i det at det er en fordel for kundene. At de slipper å styre med transport til de tilreisende, hit og dit. Denne fordelene bør vi kunne ta oss betalt for. Noe vi ikke gjør. Vi har på en måte. Markedet der opppe har jo vært veldig priskrigstyrt. Særlig de siste tre årene. Det hjelper ikke at Petter Stordalen står på fremsiden av Dagens Næringsliv og sier at blodet flyter på rullebanen osv. Det hjelper ikke. Det er ikke noe positivt. Så forhåpentligvis så om 5 år så har tilveksten av hoteller flatet ut, og betingelsene vi konkurrerer på er blitt bedre. Det vil si prisen. Man kan finne andre arenaer og konkurrere på. Innhold for eksempel. Tilbud av pakketering rett og slett. At det er det vi konkurrerer på og ikke nødvendigvis på pris. For beliggenheten har jo nesten alle. 2 som har den beliggenheten som ingen andre har og ingen andre vil få det. Radisson og Park inn. Det er ingen som får bygge så nærme flyplassen som de har gjort. Det kan vi aldri ta fra de. Den beliggenheten er verdt gull. Det er ikke noe vits å konkurrere på den. Det ser vi på større firmaer. For å få større firmaer til å flytte seg fra Radisson SAS til oss hvor du må ta shuttle buss. Det er dyrt for oss. Det er nesten umulig. Der har de igjen en fordel. Det priser de seg selvfølgelig på. Bedre enn resten men ikke nok. Ikke i min verden.

**5) Mener du det vil kunne skape ringvirkninger for resten av Østlandsområdet dersom Gardermoen klarer å tiltrekke seg kunder som i dag benytter seg av andre tilbud, og evt. hvilke ?**

For det første så vil det ikke kunne. Det skaper. Det er ikke noe sånn det vil kunne. Det skaper. Og det har også mye med den priskrigen å gjøre som har vært på Gardermoen. Det er ikke noe vits i å reise av gårde fra Gardermoen, eller fra Oslo hvis det er billigere. Så vi har sett veldig mange tiltak rundt Oslo fjorden, type østfold, vestfold som også vil være med å konkurrere med store bedrifter og store konferanser og den type ting, som ikke klarer å konkurrere på pris, for når firmaer legger til hva det koster å transportere folk bort fra Gardermoen, og bort fra hovedstedene så blir det så mye dyrere enn å bare ha det på Gardermoen. Når vi snakker om kompanjetilbud på helpensjon på under 1000 lappen, det er jo inkludert overnatting, middag, lunsj, konferanse og alt til under 1000 lappen, så er det ikke noe vits å reise et annet sted. Det er ikke mye man sitter igjen på på den 1000

lappen heller. Jeg kommer litt tilbake til den der holdningsendringen og den må på en måte alle finne som er vanskelig. For alle snakker om at noen må gjøre noe. Vi er bare 5 store kjeder. Det er oss 5 som må gjøre noe. Forhåpentligvis så følger resten etter hvis noen prøver å gjøre noe riktig. Det bare er det at. Tiden. Hotelldirektører er ikke noe glad i å sitte å vente på at ting skal skje. Å sitte å se på at beleggstallene stuper og inntjeningen stuper fordi at prisen er høy. Å sitte å vente på at resten skal skjønne tegningen uten å kunne gå ut i markedet å si, hallo hallo, jeg har gjort sånn. kan dere vennligst. For det er ikke lov. Men ja, det skaper absolutt ringvirkninger både for det at det er nå så mye kapasitet, vi kan ta nesten hva som helst, bortsett fra de virkelig store kongressene. De ender opp på Norges varemesse i Lillestrøm. Men det er så stor mengde rom og tilbud til en så bra pris at det er ikke noe vits å reise et annet sted.

**6) En forutsetning for reisemålsutvikling er at det skal være lønnsomt, hva mener du påvirker lønnsomheten for hotellene på Gardermoen i størst grad? (rangere etter viktighet, begrunn)**

Pris. Uten tvil. Det er det letteste å gjøre noe med og vanskeligst å gjøre noe med. Fordi at det er igjen sånn at hotellbransjen selv styrer ikke sin egen etterspørsel noen gang. Aldri. Det er selvfølgelig noe små tilfeller der man kjører en type kampanje at noen reiser et sted og noen et annet sted. Og derved skaper litt større etterspørsel for destinasjonen din, men det er så lite at det har ikke noe å si. De som skal dit de skal dit og de skal dit for en grunn og da konkurrerer vi ikke om etterspørsel, vi konkurrerer om markedsandeler. En økning i pris har ingen kostnad, det koster ingenting å legge på prisen med 100 kr. Du får den rett på bunnlinjen, og det er lønnsomt, kontra å skulle øke volum som selvfølgelig også er lønnsomt men innebærer kostnader. Fordi du må et tidspunkt ha en stuepike til, eller en resepsjonist til, eller flere servitører i restauranten. De koster penger. Så det er mye mer lønnsomt å øke prisen enn å øke volumet. Men å øke prisen krever ett visst volum fordi at hvis vi ikke klarer å bikke et eller annet punkt på beleggsprosenten vår på destinasjonen så vil destinasjonen ha vanskelig for å legge på pris. Veldig mange, det vil si hotellbransjen i dag har ikke skjønt hvordan tilbud og etterspørsel fungerer og hvordan vi kan bidra til etterspørsel fordre kan vi ikke. Den dagen vi innser at etterspørselen er det den er så kan vi heller knive om markedsandelene etterpå. Så er det mye lettere å kunne prisoptimalisere den etterspørselen som er. Det er uten tvil den største avhengigheten for å skape et mer lønnsomt Gardermoen. Gardermoen er attraktivt, det er på flyplassen, det er god kommunikasjon, det er masse muligheter, masse rom, masse leverandører av tjenester. Og etterspørselen er det den er. Så hvis du ser bort ifra den fordel som radisson har, og park

inn har også konsentrerer vi oss om resten som er ganske mange. Det er både frittstående og det er kjeder. 3 choice hoteller, 2 thon hoteller og ett scandic og ett best western og ett rica. Alle må ha shuttle buss, alle må ha transport. Der konkurrerer vi på likt. Så hvis man i den trå har skjønt at vi har den etterspørselen vi har, vi må prise oss for det vi er verdt, så er det et bedre utgangspunkt. Så handler det og om mer tekniske ting som hvor tjener vi mest penger. Er det på rommet, eller restauranten, er det i spaet, hvor er det vi tjener mest penger på? Hva er det vi har størst kostnader ved og hvor er det vi egentlig vil ha de. Hvilke segmenter har vi og hvilke selskaper er de og hvor betalingsdyktige er de selskapene. Hvor priselastisk er de og hvor mye er de villig til å betale. Da kan man konkurrere på et mer fornuftig grunnlag og derved kunne øke sin lønnsomhet. Det er det absolutt største. Også er det jo også å kunne ha produkter som tilpasser seg den etterspørselen som er, men det mener jeg det er. Det er ikke noe vi misser på Gardermoen fordi vi ikke har stort nok svømmebasseng eller en stor nok sal for de type arrangementer. Om vi mister noen fordi vi ikke har nok konferanse kapasitet så ville ikke vi tatt det likevel for så store vil ingen være. Norges varemesse, eventuelt smiths venner i vestfold. Det er ikke så viktig. Det klarer vi ikke å ta likevel.

**7) Hva ser du som den viktigste markedsovervåkningskanal? Og hvilke systemer har dere for å hensiktsmessig benytte dere av innhentet informasjon?**

På Gardermoen er den viktigste markedsovervåkningskanalen er alle menneskene som jobber på hotellene våre. Alle de som tar imot en telefon, alle selgerne som er ute, alle anbudene som kommer inn. Det er den viktigste markedsovervåkningskanalen vår, samt folk som leser avisen. Type alle kampanjer som sendes ut. Det er enten i dagens næringsliv eller finansavisen. De som følger med på det og på folks hjemmesider det er lurt. Selvfølgelig så har vi jo også systemer som er ute og henter priser for oss så vi slipper å gjøre det selv. Men de har jo begrensninger, i hvert fall i forhold til de markedene, segmentene som vi snakker om på Gardermoen. Et pris overvåkningsverktøy vil aldri kunne hente ut hvilken helpensjonspris nabo hotellet har fordi det er en forhandling. Det er noe en booker på nett. Der handler det jo om å være veldig klar på hvilke segmenter man vil ha og hva man jobber for. På Gardermoen så vil jo det typisk på vårt konferansehotell være konferanse. Det er det som er viktigst for de, ikke rom og frokost, så vil jo disse teknologiske verktøyene på en måte hjelpe oss til å finne et ålreit nivå å ligge på. Frisalgsmessig, altså kunder som ikke har noe avtale forhold. Det som er helt fritt salg og finne et prissjiktet per dag. Så er det bare å legge seg midt i smørøyet av alle priser som finnes der, sånn at vi er konkurransedyktige. Og det betyr at vi ikke skal

være billigst og heller ikke dyrest, men vi skal være konkurransedyktige på prisene. Noen vil vi tape, noen vil vi få, og det er helt greit fordi segmentet er ikke viktigst. Så får vi heller konsentrere oss om det som er viktigst og det er kurs og konferanse. Og da er alle de teknologiske verktøyene våre ubrukelige fordi at da handler det om å selge og mellommenneskelig forståelse og forhandlinger og den type ting. Så selgere som er ute i markedet og folk snakker med hverandre. Vi vet jo veldig mye av hva som foregår. Det er jo hvis vi klarer å få det systematisert og inn på hotellet i revenuemøter eller salgsmøter. Hvis vi får systematisert det som skjer i markedet, hvilke priser, hvor ligger de, hva er det andre har levert så er det uten tvil den beste markedsovervåkningskanalen vi har ,samtidig kommunikasjon med kundene våre hele tiden. Når skal dere ha møter, har dere kvartalsfremlegginger, hva skal dere fremover, hvordan ser budsjettet deres ut, kanskje dere fyller 100 år neste år , hva skal dere gjøre da? Den type ting og også ha gode samarbeidspartnere ifom av eventbyråer og PSO er. (kongressarrangører). De sitter også med det samme målet. De skal alle tjene penger på den kundemassen som står her ute. PSOene vil egentlig bare være et mellomledd til oss, sånn at de også kan tjene penger på at det er business i området, og de er også gira på å vite hva som skjer. Og har du en god relasjon med de så kan kanskje de fortelle deg mye som du ikke har fått fatt i før tilbudet har kommet. Så på en destinasjon som konkurransen er så hard som den er der så er den mellommenneskelige overvåkingen best. Det er jo selvfølgelig mye av den, som jeg har hørt at det er ikke førstehåndsinformasjon , men likevel så hvis vi klarer å systematisere dette så vil vi få et veldig bra overblikk over hva som egentlig rører seg på destinasjonen. Så det er nok viktigst.

### **8) Hvordan påvirker endringer i markedet den daglige driften av RM?**

Knut Erik: hva mener du med den daglige driften av RM?

*Ina: Det dere gjør daglig, med prissetting og alt mulig*

I den grad RM er prisstyring, hvilket egentlig er Yield management så handler det om fokus på det rette stedet, som vi var inne på isted. Hvor er det pengene ligger, hva er det vi har tenkt å bruke våre ressurser på. Skal dere være å åpne og stenge et prispunkt i et eller annet system eller skal det være å finne frem til prosesser som vi klarer å håndtere ambudene som kommer inn, eller forespørselene som kommer inn på en best mulig måte. Den siste er jo selvfølgelig viktigst. På denne destinasjonen. For som sagt, hva ligger ute i systemene, expedia, booking.com , på våre hjemmesider, andre sine hjemmesider, det er ikke viktigst. Det som er drift av revenue management på Gardermoen det handler om prosesser, salgsprosesser og å kunne best mulig styre de kostnadene vi har , for vi er oppe

hver dag likevel. Da kan vi på en måte prognosere. Den biten er veldig vanskelig på en sånn destinasjon. Vi vet ikke om SAS plutselig har 4 maskiner som ikke går og vi får 400 mennesker som skal ha sted å bo siden flyet deres ikke går. Samtidig så har bookingtiden for større arrangementer blitt kortere. Så den prognosebiten, å lage ordentlige prognoser på etterspørselen vi skal ha, markedsandelen vi skal ha er kjempe viktig. Enda viktigere der enn mange andre steder. Så det er nok den markedsmessige biten som påvirker RM mest. Det vinkler fokus fra prissalg til innesalg, eller lukket salg. Så det påvirker nok oss mest. Kostnadsstyring og prognosering. Og ha gode rutiner for intern kommunikasjon på huset. Mellom den som sitter med revenue ansvaret og den som sitter som salgssjef, den som sitter som F&B og den som sitter som husøk. Sånn at vi hele tiden klarer å styre våre kostnader til inntekten vår på en best mulig måte. Ikke at det ikke er viktig andre steder, men det er spesielt viktig her når vi har så mye kapasitet, og så mange store hoteller som er tunge å drifte. Særlig hvis en er så lure som oss og har et spa. Spa koster forferdelig mye penger. Så er det livsviktig å ha styring på når inntektene kommer og kunne fleksibilitet i bemanning og den type ting for å styre kostnader.

## **Incentiver**

**9) Hvordan skiller dere mellom reelle (økonomiske) og symbolske (belønning uten økonomisk verdi, ros) belønninger, og hvilke mener du fungerer mest effektivt?**

**Variere belønningene ut i fra arbeid og stilling?**

Det kommer an på hvilken besetning du har.

*Andrea: det varierer fra stilling til stilling?*

Knut Erik: Ja og ikke minst hvilken livssituasjon de er i. Hvis vi ser på salgsteamet vårt da. Alle våre selgere, så er jo de i hovedsak unge. Kanskje nyligutdannede. I 25-30 års alderen. Og deres livssituasjon tilsier jo at dette var bra jobbet, klapp på skulderen osv. Det er jo veldig hyggelig, men det betaler ikke lånet hans. Ei heller barnehageplassen som han kanskje har med sin nystiftede familie eller hva det skal være for noe. Det er vel kanskje en av de store bøygene med å lage gode incentivsystemer. Man ønsker jo å lage incentivsystemer som passer for alle, vi skal ikke ha en for der og en for der. Det er så stor forskjell på en nyutdannet selger ute i felten og en key account manager som sitter her og kanskje er noe å 40 og har nedbetalt lånet sitt og tjener ganske bra likevel. Da er ikke mer penger det viktigste. Så kan man jo selvsagt vurdere, hvis vi har laget en salgskampanje og incentivet er en tur til London, er den økonomisk eller er den ikke. Det koster jo oss penger. Det spiller på flere nivåer enn at man får noen kroner ekstra inn på konto. De rent

økonomiske incentivsystemene er en lønnsavtale og de symbolske, type en tur til London, gratis overnatting på et av våre hoteller, blomster bukett eller hva det skal være for noe. Det er mer knyttet til kampanjer. Kortsiktige løsninger for å drive salgsarbeid et eller annet sted.

*Ina: har dere bonusordninger på selgere?*

Knut Erik: Ja det har vi. Begge deler, både lønn og den andre. Det er på en måte gitt da. Skulle vi fjernet alle salgsbonuser så har vi ikke mange selgere igjen. Da blir vi kjempe spennende å jobbe for. Så ender de opp hos choice hele gjengen.

### **10) Hvordan besluttes det hva som skal måles og belønnes? Hvem påvirker det som bestemmes?**

Det gjør ledergruppen i Thon hotels. Hvis vi snakker om selgere, så er det jo salgsdirektøren her også skal det godkjennes i ledergruppen. Oppover i systemet, helt til det ender på desken til Olav. Nei det gjør det ikke.

### **11) Hvordan benytter dere dere av insentivsystemer for styre de ansatte mot ønskede resultater og de strategiske målene som er satt i organisasjonen?**

Utfordringen med det her er at de ulike avdelingene på et hotell eller i en kjede ønsker ulike ting og har ulike mål selv om det store overordnede målet skal være at vi skal tjene mest mulig penger som kjede men hvordan skal det oppnås og hva er for eksempel motsetningen og er det en motsetning at selgere får bonus på kontraktert salg og direktøren for bonusen sin for bunnlinje, kostnader, effektivitet iform av timer brukt. Hvordan kan vi finne incentivplattformer som gjør at alle avdelinger trekker samme vei. Fordi at det er nødvendigvis ikke slik at de måles på samme kriterier og skal heller ikke gjøre det, men da må man finne gode løsninger på hvorfor man skal gjøre gode incentivsystemer her og der mot disse målene. Og hvordan disse målene skal bidra til hovedmålet, hvilket her er å tjene mest mulig penger. Jeg vil nok kanskje si at vi ikke gjør det godt nok , og jeg vet ikke om noen andre som gjør det så veldig mye bedre heller, men der er det et kjempe potensiale. Sånn som her da. Thon hotels har en sentralisert salgsorganisasjon. Det er ingen av våre selgere som er ansatt på et hotell. De er alle ansatt her på huset. På HK. Det er jo fordi vi ønsker at alle selgere skal ha på seg thon hotels hatten. Ikke hotell hatten. Når de er ute og selger kan de selge alt inn og øke andelen cross sale. Hvis en selger i Lofoten kan selge noe i oslo så skal ha jo for guds skyld gjøre det og ikke sende kunden ut på , du ringer her eller skriver mail dit så kan det hende noen tar kontakt med deg. Vi vil at alle skal selge alt. Og det er en utfordring for det at hotellene budsjetterer jo innsalget sitt og når de ikke har noen selgere og budsjettere for, altså de



kan ikke gå til selgeren "sin". De kan ikke si hvor mye skal du selge her neste år. Selgeren måles ikke på det samme. Den måles på totalen av alt. Og direktøren måles på hotellet alene. Der er det jo ikke samsvar i incentivmodellene eller målene fordi budsjettene handler ikke om det samme. Det gjelder jo først og fremst om de økonomiske baserte. For de er vanskeligere å styre. Men i forhold til å benytte incentiver strategisk så er det de symbolske. Klarer vi å selge 4 millioner på dette hotellet så får du en bil. Det er strategisk ikke sant. Da pøser vi salgskraft. Sales force. En vei til et hotell på kort sikt. Så det er den strategiske bruken av incentiver og den andre er den generelle bruken, men der er det også mer utfordringer.

## **12) Hvordan sikrer dere at insentivsystemene ikke virker mot sin hensikt der ansatte fokuserer på kvantitet fremfor kvalitet for å oppnå belønning?**

Det er ofte et salgsproblem. Volum er veldig viktig for salg og også for tidligere hotell direktører. 100 % belegg, det er ikke noe bedre enn det. Gamle insentivsystemer/modeller for direktører ofte var beleggstyrt og ikke kostnadstyrt. Hvordan sikrer vi det? Jo endeløse møter og diskusjoner for å prøve å finne en løsning. Det er veldig vanskelig å finne løsninger som og at alle trekker i samme retning og ikke minst å endre på ting. Endre i folks lønnsbetingelser sånn helt uten videre er ikke er ikke noe som er spesielt lett. Så det er jo på en måte en kamp veldig ofte og det at vi opererer med ulike mennesker, vi har mange ulike personligheter som har veldig mange forskjellige mål. Hva er målet for å jobbe, er det for din egen del eller er det for firmaets del eller er det abstrakte følelser. Alle synes det er hyggelig selv om de ikke tjener noe. Det er jo idealistisk tanke. At alt er så fint og flott og at ingen ting er kapitalistisk og økonomisk styrt. De ser man jo mange eksempler av. Gjerne også i aldersforskjell. De som har jobbet lenge og har et stabilt liv. Stabil økonomisk situasjon. Da er helt andre incentiver som er viktig for de. Det må man ta hensyn til. Det er veldig vanskelig, og er en stadig pågående situasjon. Vi kommer liksom ikke unna det.

## **Posisjonering**

### **13) Hvor mener du Gardermoen's største utviklings potensiale ligger i forhold til utnyttelse av hotellkapasiteten? Hvordan skal kjedene opptre i forhold til salg, marked og RM i dagens situasjon?**

Det spørsmålet er jo utopia da. For hvis vi har svaret på det så er det jo ikke noe problem. Da gjør jo alle som de skal. Jeg tror nok det største potensialet ligger i å ta et overblikk over destinasjonen og hva det er , hva de tilbyr, hvilke markeder vi henvender oss til og på

en måte jobbe mer med det. Også må man ta innover seg at vi kan ikke være alt for alle, men vi kan være noe for noen. Og jobbe mer aktivt i felleskap med det. Det handler jo om utnytte først og fremst sin egen kapasitet og den totale kapasiteten på en bedre måte. Det innebærer at man må takke nei til noen og takke ja til noen. Det er så mange ulike produkter. Det er jo ikke bare svære kurs og konferanse hoteller på Gardermoen. Det er også mindre og billige hoteller. Fra bed and breakfast til frittstående. Som destinasjon da så er det noen segmenter som er mer lønnsomme for noen av de hotellene enn andre, selv om den samme kjeden tilbyr begge deler. Oss som både har et budget hotell og et full service konferanse hotell så ønsker vi jo helst ikke at de skal konkurrere om de samme gjestene. Hvis det er for eksempel et fotball lag fra et eller annet sted som skal et eller annet sted så er jo det sportssegmentet for det første veldig prisbevisst men også villige til mye rart. De sover gjerne på firemanns rom. Så da handler det jo om for vår del å ha en god plan på hva som skal være hvor. Dette fotball laget skal jo være på budget hotellet. De skal betale lite. De er villig til å ikke ha alle mulig slags fasiliteter. De trenger ikke en bar, trenger ikke pay tv, trenger ikke den type ting. Skal bare ha det billig. Bo en natt eller hva det er for noe. Skal spille kamp eller hva de skal. Da skal de dit. Det vil si at thon oslo airport skal konkurrere med våre egne. Det handler jo først og fremst om pris. Det vil si at oslo airport ikke kan gå lengre ned i pris. Budget hotellet kan gå mye lengre ned i pris fordi det er mye billigere å drive et budget hotell. Da vil på en måte konkurransen på Gardermoen fordele seg litt annerledes. De som da er ute etter store kurs og konferanser. Det segmentet der vil ha litt færre hoteller å henvende seg til. Så vi slipper unna litt konkurranse. Også handler det om å selge seg riktigere. Litt mer is i magen i prosessen. Har vi først fått et tilbud har alle de andre fått det også. Vi skal gjøre dette på ordentlig fornuftig måte. På et nivå som vi kan leve av. Og det er ikke 995 per person. Der ligger det store potensialet. I forhold til segmenter og potensiale der så tror jeg ikke at det er noen segmenter som ikke finnes på Gardermoen så vi skal ha. Da snakker vi om kongresser og det ikke noe sal på Gardermoen som er så stor, enda, håper vi. Så i forhold til salg, marked, og rm så går det litt i samme tralten som vi har snakket om hittil. Det er et mer fornuftig syn på markedet vårt. Et mer fornuftig syn på prisingen vår og å finne andre arenaer for hvor vi skal konkurrere på pris. For rommene våre er klin like som Choice sine, de er helt like, de er nesten samme farge. Det er ingenting som ikke er på vårt rom som ikke er på Choice sine hvis du skjønner hva jeg mener, så det er andre ting vi må konkurrere om. Muligheten for sosiale rom, aktiviteter på en konferanse og den type ting, hva kan vi levere og hva kan de levere. Hvilken atmosfære ønsker vi å ha på hotellet,

hvordan ønsker vi å fremstå, jobbe med mer abstrakte ting da fordi bygningsmassene er så like, en stol er en stol og det spiller ingen rolle så lenge det serveres øl. Da handler det mer om det er en allright stemning, går det an som enslig reisende å sette seg i restauranten å ta seg noe å spise uten at man føler seg utelatt, det er de arenaene vi heller vil konkurrere på og prissette det vi kan levere, for et rom er et rom også på Gardermoen. Spesielt når alle produktene er mindre enn 4 år gamle. Så i forhold til salg marked og RM er det viktig at vi er mye mer integrerte og jobber sammen inne på hotellet og at man har et sunt og fornuftig markedssyn.

*Da har du jo svart på neste også, om posisjonering, har du noe mer du vil tilføye?*

Det som er er jo at vårt budget hotell er det mest tydelige budget hotellet i Norge, og det er fordi det heter budget og det er veldig enkelt de sier hva det er. Og vi har hatt suksess med den måten vi har gjort konseptene våre for de er ganske tydelige også er det ikke så mange. I choice tror jeg nesten ikke de selv vet hva som er forskjellen på Clarion og Clarion Collection. Så jeg tror nok at vi har en fordel der med at det er så tydelig der og vi har bare ytterpunktene ute på Gardermoen. Problemet for budget hotellet er jo at med den konkurransen som er på Gardermoen er jo fullservicehoteller som tilbyr dette til samme prisen. Og hvis jeg kan velge mellom et tomt rom uten en minibar og noe som helst og betale 700 kr for det eller jeg kan gå på et eller annet fullservice hotell og betale akkurat det samme og få en annen atmosfære, med en bar, med en restaurat med mennesker i. Så budget konseptet vårt klarer på en måte ikke å bli billigere nok. På et eller annet tidspunkt så er det ikke noe vits i. Da kan vi likeså godt gi de vekk eller stenge det. Det koster penger å holde dette vedlike.

*Eirin: men hvordan er prisene fra budget iforhold til conference? Er det store forskjeller?*

Knut Erik: ja dette her går jo på stiger opp ikke sant. Vi har åtte punkter i i vår stige. Hvor stigen i budget begynner på 575 kr og går opp til 1090. Hvor på oslo airport sin, conferece hotellet begynner på 850 kr, vi kan ikke gå lengre ned. Og såpass bør det nesten være for det er verdt 300 mer å bo på oslo airport contra og bo på budget. Det er jo først og fremst for å hindre kanibalisme internt hos oss og gjøre det på en fornuftig måte. Motsatt fall så er jo stigen mye høyere på conference. Vi kan ta opp til nesten 1900 for en person på maks. Så det blir 900 kr i diff. Det skal på en måte koste å bo som de gjør. Det er ikke dyrt å bo på Gardermoen. Det er svært sjelden at den delen av skalaen brukes. Alt for sjelden tenker jeg.

*Ina: hvor ligger dere i pris nå?*

Knut Erik: som jeg nevnte isted så er det veldig lite frisalg på Gardermoen.

*Ina: dere har veldig lite av folk som bare kommer inn?*

Knut Erik: ja de kommer for en grunn. Det er ikke noe walk inn på Gardermoen, med mindre noe spesielt skjer. Da er det ikke walk inn lenger.

*Ina: så du mener det er Radisson og Park inn som tar de fleste walk inn.*

Knut Erik: Ja det gjør de nok. De har nok et større volum frisalg enn det vi har. Og når de som også oss kan presentere et fem stjerners hotell( eller er vel 4), full service hotell på den ene siden og et 3 stjerners bed and breakfast hotell på andre siden så er de godt dekket. Da skal det mye til tror jeg også for privatreisende i hvert fall for meg kjenner hoteller vil vel jeg betalt 100kr mer for å bo på park inn enn å skulle betale 2 ganger 65 kr i shuttle buss for å komme lengre unna flyplassen.

*Ina : det er ikke en annen måte å kunne få billigere transport på?*

Knut Erik: det som er. Vi kjører jo hotell i Brussel. Det er det veldig poppis at kjedene går sammen om en shuttle buss. Det har sikkert vært diskutert, hvor skal den stå, hvem skal den kjøre, hvordan fordeler man kostnader. Det virker veldig enkelt, men tydeligvis veldig vanskelig .

*Ina: jeg trodde den var gratis*

Knut Erik: Nei, nei , det er jo nettbuss sin buss. Det er de som tjener penger på dette her. Det er ikke vi. Den koster da 65 kr per pers hver vei. At hotellkjedene ikke har spurt seg, okei hvordan kan vi skaffe gratis shuttle og investere i det er jo egentlig litt av en gåte. For det bør ikke være så vanskelig for vi har alle nytte av det. Choice kan jo nesten ha en selv fordi runway og clarion ligger vegg i vegg. Også kunne vi hatt en sammen med quality for det ligger på andre siden av veien for oss. Begge våre hoteller ligger vegg i vegg. Det er godt spørsmål. Taxi er jo også drit dyrt. Skal du ta taxi fra Gardermoen til vårt hotell så kan du like godt ta taxi inn til oslo.

*Eirin: Flytoget blir jo nesten likedyrt. Like dyrt å ta shuttlebussen som å ta flytoget .*

Knut Erik: og da vil de heller bo på Opera. Nei det er vanskelig. Tydeligvis.

#### **14) Hvilke konsekvenser får det for den daglige driften dersom hotellet / kjedens**

**posisjon ikke kommuniseres godt nok, eller oppfattes feil av kundene?** Det får den konsekvens at vi kannibaliserer internt altså at vi flytter hotellgjester fra et hotell til et annet, noe vi ikke trenger å gjøre. Det er jo veldig fint for resten selvfølgelig for da kan vi sitte å knive med våre egne hotell også kan de andre konsentrere seg om hva som faktisk er viktig og det er jo konkurrentene. Så det er den største utfordringen for den daglige driften. Det er klart at de slår jo veldig uheldig ut ettersom våre to hoteller på Gardermoen er så forskjellig som de er. Det skal forferdelig mye til å flytte gjester

fra Thon Hotel Oslo Airport til Thon Hotel Gardermoen, det skal ingenting til å flytte gjester fra Gardermoen til Oslo Airport. Konsekvensen for den daglige driften er at det ene hotellet tjener mindre penger.

## Distribusjon

**15) I hvilken grad påvirker kostnader valg av distribusjonskanaler?** Altfor lite. Det påvirker jo valget av distribusjonskanaler, men det er en mye større diskusjon enn hva det faktisk koster. Hvilken synlighet får vi og hvor får vi den. Hva er prisen for å bruke den, hva koster kanalen. Og det er jo i forhold til det spørsmålet deres, så går jo det litt på hvilke byforhold som vurderes, for det er jo mer som utspiller seg ved en distribusjonskanal enn hva den faktisk koster. Expedia er en svindyr kanal, du kan ikke, ikke ha den. Det er verdens største hotellkanal, nei hotels.com er verdens største hotell kanal, du kan ikke, ikke være der, men den er altfor dyr i forhold til hva den leverer. Jeg sier ikke at Expedia ikke leverer mye døgn, for det gjør de, men på etter la annet tids punkt så må samholdet mellom hotellbransjen og distribusjonskanaler særlig online distribusjonskanaler endres drastisk for det at den modellen som har fungert fram til nå er ikke levedyktig i mine øyne. Jeg holdt et foredrag i London for 6 uker siden, tror jeg. Om det her. Og da var jo selvfølgelig Expedia kjempe hot å diskutere for det var jo rett etter at American Airlines trakk seg fra Expedia og Orbitz. Fordi de heller vil håndtere distribusjonen selv og spare distribusjonskostnader. Noe som Expedia selvfølgelig syntes var veldig kundefiendtlig. Og det har jo ingenting med kundefiendtlighet å gjøre i det hele tatt, det har med at Expedia tjener mindre penger. Men det er påfallende å se inntjeningen til online travelagents eller online kanaler mot inntjeningen til hoteller. De går veldig ofte motsatt. Hvis du ser på nå, nå som finanskrisen har vært og sånn, så har hotellselskapers inntjening stupt, online kanalers inntjening har gått opp i taket. Og det er for det at hoteller pusher så mye rom inn i disse kanalene i håp om å få selge de til en billig penge og markupen til og eller provisjonen og inntjeningen til online kanalene er den samme. Så de tjener mer, vi tjener mindre. De burde fulgt hverandre, de gjør ikke det. Så i forhold til valg og hva som vurderes så i hvilken grad kostnader påvirker salg så vil jeg si at kostnader påvirker et valg, men ikke noe mer enn hvilken plattform de har, kan det knyttes til eksisterende systemer eller må vi oppdatere et ekstra ekstranett, det koster penger i form av timer. Så det er et mye større kostnadsbilde enn at Expedia skal ha 25% av det de selger. Fair enough, da er den 25%, hvis vi må oppdatere ekstranettet er det en som

må gjøre dette hver dag for hotellet sitt, det koster timer av, hva vet jeg, 250 kroner timen. Så det kostnadsbildet blir veldig annerledes. På den andre siden kan Expedia knyttes til et eksisterende system vi har og hente priser og rom informasjon derfra. Ja, okei det er fint, da koster det litt mindre, men det koster en transaksjonskostnad, for det er jo ingenting som er gratis så da skal vi jo betale et fee for at transaksjonen går direkte fra Expedia og inn til etter la annet, annet system. Samme med et reisebyrå, så går jo vår prissituasjon fra hotellet til CRS og videre ut til GDS'ene og så skal GDS'ene ha etterla annet og så skal CRS, de som vurderer det ha en transaksjonskostnad fordi de behandler transaksjonen. Så det er et aspekt, kostnadene, hvilken synlighet får vi og må vi ha den eller trenger vi den ikke. I hvilken grad overlapper kanalene hverandre, hvis vi har Expedia, trenger vi booking.com? Hvis vi har booking.com, trenger vi Orbitz? Hvilke markeder går de til, kjører de kampanjer oppå hverandre og får vi den samme synligheten ved å velge en eller må vi ha begge? Så er det klart at det så lenge vi ikke får en booking, så koster det oss ingenting, men så lenge vi må oppdatere det så koster det oss noe. Så det er en stor diskusjon, men jeg tror nok at vi må endre mentaliteten fra å være motsatser, for det er jo sånn det virker i dag at hvis dere ikke har noen kontrakt med oss så får dere aldri noe rom. Og hvis ikke vi får det som vi vil så stenger vi dere ute, så det er på det nivået der. Vi har blitt stengt ute, Choice har blitt stengt ute osv. det er jo mange eksempler på det. Det er dårlig samarbeidsform for vi er jo her for det samme. De skal tjene penger, vi skal tjene penger. Så man må komme fram til løsninger som gagnar begge, som kan trekke mest mulig trafikk til begge parter. Så for vår del så vurderer vi 1. kan det knyttes til den CRS'en vi har, kan det ikke det så er det uaktuelt. Det gjør vi ikke. Det har vi vel kanskje et eller to unntak og de kanalene er såpass viktige for det lokale samfunnet, det er typ visit Oslo og sånn. Det har ikke noe tilhørighet eller har ikke noe teknisk plattform som fungerer opp i mot vår CRS, men vi kan ikke, ikke være på visit Oslo i oslo. Så det er på en måte latt være, men altså alle mulige mailer som vi får fra agoda og asia rooms og alle de dott. Com'ene så er det blankt nei så lenge vi ikke kan knytte det til oss. Og hvis de kan det, da kan vi begynne å diskutere hva dette kan koste og hvilken synlighet vi får i hvilke markeder vi får. Markedet er et godt eksempel, jeg kan godt betale expedia 25% av romprisen for en kineser som aldri har vært i Norge før, som ikke kjenner til Thon hotels og ikke vet hvem vi er. Sjansen for at vedkommende finner fram til oss er liten, men sjansen for at han finner fram til Expedia er stor. Men jeg vil ikke betale Expedia 25% for at du skal bo på thon hotell i

Bergen, det kan du finne på thonhotels.no, så å finne fram til kostnadsmodeller som er mer tilpasset det vi trenger er nok viktig tror jeg. Det blir en kjempekamp og det kommer til å bli mange som kommer til å bli kastet ut av diverse kanaler før det der kommer i orden, tror jeg, dessverre.

**16) Hvilke forhold vurderes ved valg av de ulike kanalene?** Nei, vi gjør egentlig ikke det. Tilbudene, da snakker du om kampanjene ikke sant eller priser generelt? For i forhold til priser generelt så har vi kanaler eller så har vi ikke kanaler. Det er ikke sånn at vi har valgt oss noen kanaler i Bergen og noen kanaler i Oslo. Alle våre hoteller har de samme kanalene knyttet til sin CRS. Men det er godt mulig vi kjører tilbud i bare et marked for å buste et marked akkurat på samme måte som vi kan ha en salgskampanje i et marked bare for å ha det. Det gjør vi.

**17) Varierer det fra område til område (region) hvilke kanaler som tilbudene ligger ute i? Og hva som kommuniseres i de ulike kanalene?**

## **KAM**

**18) Hvilke segmenter ser du på som deres hovedsegmenter per i dag? Og hvilke ønsker dere flere/færre av i fremtiden?** Vi ønsker oss mer kurs og konferanse trafikk, vi ønsker oss for så vidt også mer individuelle reisende, firma. Ikke nødvendigvis ferie og fritid, men firma gjester. Også ønsker vi oss mer gjester som er spisset mot det markedet vi driver med. Men det er klart at det også kan vi jo kanskje ønske oss at ting som skjer i Oslo og omeng blir større sånn at vi kan få mer overflow til Gardermoen. For det er jo, Norshipping som er i mai nå er jo ikke nesten så svært som det var for fire år siden. Da solgte vi jo rom i Gjøvik til Norshipping. Det gjør vi ikke i dag. Det har blitt mye, mye mindre. Og det er jo klart at det kommer jo av: 1. vi kan ikke styre vår egen etterspørsel. Hvis selskapene som skal reise ikke kan betale lånet sitt så kan de ikke reise. De kan ikke reise om prisen var 1000 kr eller 500 kr, det spiller ingen rolle. Så dermed vil ikke prisen vår ha noe å si for det er andre ting utenfor liggende oss, som styrer etterspørselen. Dollarkursen, oljeprisen, verdien på Oslo børs, norske bedrifters likviditetsgrad, hvor stor gjeld de har. Den type ting er jo hva som styrer vår etterspørsel. For hotellmarkedet i Norge er for det første veldig kjedestyr, det er fem store kjeder, de eier nesten alt og de lever av mellom 60-75% forretningsreisende. Og hvis de forretningene som driver og reiser ikke har penger til om å mye annet som finansiering av egen drift, om de ikke går konkurs så vil de ikke reise. Og da spiller det ikke noen rolle hva prisen våres er. Det har ingenting å si. Å

skulle vi da ha funnet på å gjøre noe så dumt å gå i kjelleren på pris. Altså kutte prisen i to, så vil vi ha problemer med at vi ikke har nok volum til å dekke pristapet som kommer. For hver 10'er vi går ned må vi ha en god del mer inn for å dekke det. Per 100 rom så har vi mistet 100 kr. Det er en kalkyle, men det er viktig å ha med hvor mye vi må ha med dersom vi kutter prisen med x fr å komme på den samme REVpar. For hvis vi kommer ut med en lavere REVpar enn GODTpar så er ikke dette noe lurt. Da er ikke prisnedgangen lur, den nytter ikke, vi tjener mindre penger på et høyere volum. Så det er viktig å på en måte ha for seg *Men segmentene på sommeren da, når konferanser dør?* Da er vi jo litt tilbake i den diskusjonen, hvem skal vi være for hvem. Lillestrøm er jo et godt eksempel. Der har vi jo også to hoteller, et frokost hotell og et kongresshotell. Det kongresshotellet har ingen kongresser midt på sommeren. Kan vi fylle det med turoperatørgjester kanskje til en billig nok penge. Det kan ikke være for billig, for det huset er dyrt å drifte. Så da er vi litt tilbake til den diskusjonen. Det er ingen hotelleiere som ønsker å høre at sånn er det bare, vi får ikke folk til å bo her, markedet er dødt. Dette fordi dette hotellet er vinklet sånn og ikke sånn. Hadde det vært vinklet sånn hadde du hatt stormende jubel på sommeren også hadde du hatt det dødt resten av året. *Men har dere mye turbusser på Gardermoen om sommeren?* Ikke så mye. Det er jo på innbound/outbound, første natten før de skal kjøre til Vadsø eller hvor de skal. *Vil du si at Budget hotellet går bedre på sommeren enn konferanse hotellet?* Nei, det har noe med prisen å gjøre for konkurransen er så høy og da kommer vi tilbake til at vi ikke tilbyr de samme fasilitetene til den samme prisen som resten gjør. Og turoperatører er kravstore. De skal ha hit og de skal ha dit. De skal ha badekar på alle rom osv, det skal være restaurant og dit og dat. Og det har ikke vi på vårt Budget hotell. Så det segmenterer seg selv ut av verden. Så neida så, vi har ikke all verden slags turistgrupper der oppe, vi har ikke det. Så får vi se hva som skjer til sommeren, vi hadde ganske mange Japanere inne så får se om de reiser noe sted. Så sånn er det. Da blir Gardermoen sånn transefeer stop fordi flyet ikke går før i morgen eller noe i den stilen der. Og de som reiser med disse turoperatørene og sitter på disse bussene har betalt forferdelig mye penger, selv om ikke vi får så forferdelig mye penger for det så har de betalt forferdelig mye penger for det. For å komme til et nytt og eksotisk sted langt av gårde og de er kravstore. De vil jo heller ha en natt til i Oslo enn en natt til på Gardermoen. Men der må jo vi også tenke nytt i forhold til. Alle turoperatører vil jo ha Lofoten. Vi har jo et svært, relativt nytt hotell på kaia der, det er det alle turoperatørene vil ha fordi Lofoten er noe av det flotteste som eksisterer. Så



det er jo flott, de kan få det så lenge de bor en natt på Gardermoen.( hehehe) Men da kommer vi tilbake til dette innsalget. Våre hovedsegmenter i framtiden, så tror jeg nok de er ganske lagt da i og med at ferie og fritid er det ikke noe marked for og kongresser klarer vi ikke å håndtere. Så det blir mer kurs og konferanse. Det som kan bli interessant kan være minimesser, er et segment som kan være ganske interessant for Gardermoen. Så det vil bli mitt svar der.

### **19) Hvordan benyttes Key Account Management og hvordan påvirker**

**nøkkeltundene salgsstrategiene?** I Henning's verden så er det jo ingen som driver Key account management i hotellverden i dag fordi, de som sitter som KAM'er i dag har så forferdelig mange accounts hos seg. Hvis jeg husker tilbake så mener vel Henning at en account manager kan ha mellom 10-15 konti og det er det ingen key accounts som blir ansatt i dag som har, de har mange flere. Så det blir ikke riktig å kalle de for en selger, men de har mye å holde styr på. Men det er sagt, de som vi har satt som våre strategiske kunder som KAM'ene her inne sitter på de får jo fordeler i form av at det som gjelder for alle andre ikke nødvendigvis gjelder for de. Men der kommer man jo også ofte i kollisjon med hva som er definert som strategisk viktige kunder for Thon hotels og hva som er viktig for et lokalt hotell etterla annet sted. For det er veldig ofte sånn at vaktmesteren på hjørnet klarer ofte å fikse seg en bedre deal med det hotellet på hjørnet enn han klarer med et firma på landsbasis for han har ikke noe å gjøre på kjedebasis. Dette er jo gjerne ofte litt utenfor byene dette skjer, det skjer jo ikke sånn på Gardermoen. Men la oss si Arendal da så kan det være sånn at som et svært selskap som Hydro får en dårligere pris i Arendal fordi de ikke bruker det så mye, men like mye som bakeren på hjørnet, som har fått en mye bedre deal. Bare at han har gått inn til hotellet og sagt at han kan legge alle sine 15 reisedøgn hos dere, hva får jeg igjen av pris, så har Hydro kommet hit å sagt: hvor kan jeg legge alle mine 100.000 reisedøgn, bare ikke i Arendal så får de en dårligere pris. Så det skjer jo ofte. Men nøkkeltunder og de som er under key accounts, de har jo en helt annen oppfølging enn det små kunder har og får jo være med på mye mer i form av kundemøter og incentiver vi gjør for de. For å vise fram hotellene våre og de har jo en helt annen tilgang på ressurser hos oss. Det påvirker ikke salgsstrategiene våre på noe annen måte enn at enten så anses du som en nøkkeltunde eller så gjør du ikke det. Og disse nøkkeltundene er jo for det første store, ikke alle er like samarbeidsvillige og hva er det vi vil ha ut av de. Som for eksempel Statoil. De er Norges desidert største på å reise. De har 150.000 reisedøgn i Norge i året alene, samtidig så bruker de mer

penger på helikopter transport enn de gjør på hoteller i året. Så det er snakk om vanvittige summer penger og romdøgnene er jo en ting, det er greit, men vi vil jo gjerne ha tak i alle konferansene de har. Og det er vanskelig å gjøre for de er ikke villig til å gi fra seg informasjon om hvem som sitter på lokale kontorer som skal arrangere konferanser. Så de er jo en nøkkelperson hos oss, men vi har jo hindringer på veien som reisebyråer og sånn som skal fikse det. Det er jo deres jobb.. Så jo større kundene blir jo vanskeligere kan de bli, for de får gjerne et reisebyrå med på laget eller flere. Som kjenner gamet litt bedre enn de gjør selv. Men i forhold til våre typiske salgsstrategier så har det mer med hvor mange skal vi ha og hva er viktig for hvem og hvordan kan man akkumulere disse annerledes enn andre. Så det er mer det. Hvordan kan vi gi de fordeler som ingen andre har. Hva kan vi tilby de som vi ikke tilbyr alle andre. Men sånn mer dag til dag arbeid så har ikke det noen stor betydning. Det er på det andre plan typ oppfølging, ja tilgang på tjenester

**20) Hvordan bedriver dere KAM på daglig basis? Opp mot RM.** KAM'ene som sitter her driver jo med oppfølging av de store kundene. Legge gode rutiner for hvordan selgerne der ute kan forholde seg til de. For det er jo, er du først ansett som en nøkkelperson og har fått en key account manager som du skal forholde deg til så er ikke tanken at selgere skal flyge inn døren hele tiden. Det skal være litt andre forhold og dette skjer på en annen måte. Så det er jo en ting å holde styr på oppfølgingen av kundene passe på at alt er i orden og tettere dialog samtidig som det legger andre føringer for hva selgerne ute har lov til å gjøre og ikke gjøre. Også har vi et veldig godt arbeid i forhold til det som kalles et KAM team som er satt opp av selgere og KAM'er som er ute hos de største kundene og legger fram en mer skreddersøm i forhold til hva vi kan tilby. Så det har vi gode erfaringer med. Opp i mot RM så handler jo det ofte om fordeler, gjerne på pris. Hva kan disse få, hvordan skal vi behandle de. Skal de få blockout datoer, skal de ikke få blockout datoer i sin kontrakt, sånne ting. Og om KAM'en eller selgeren vil gå utenfor mandatet sitt og pris der, så skal vi også involveres der, sånne ting som det.

**21) Hvilke kriterier stilles for å kunne bli nøkkelperson hos dere, hva veier tyngst volum eller pris?** Begge deler og ingen av delene tror jeg. For å bli nøkkelperson hos oss så handler det om historikk, det handler om transparans, det ordet der er viktig, det er forferdelig viktig. Det er det brukt altfor lite av. Det handler om fremtidig potensiale, samarbeid. Ikke nødvendigvis volum og pris, men markedsandeler. Hvor stor del av din business kan vi få i prosent. For om markedet går opp eller ned så har

det ikke noe å si så lenge vi har samme markedsandel. Si at vi skal ha 50% av NRK sine døgn, så skal vi ha det uansett om NRK har Grand prix det året, eller om de reiser mer eller mindre. Da finner man fram til kriterier som er uavhengig av hvordan markedet går, hvor man kan jobbe med et bedre grunnlag over lengre tid. Og opprett holde kampanjer, tilrettelegge for de, at de skal ha det de trenger og at vi har transparang i forhold til hvilke andre avtaler de har og at de gir tilbakemeldinger på hva kan vi bli bedre på. Kunne de tenke seg å sitte i en fora å fortelle oss hva vi kan bli bedre på. Hvordan kan vi flytte trafikk, kan vi være med på å endre reiseplolicyen deres, kan vi til rette legge bedre for at det er lettere å booke hos oss kontra hos andre, hvilke prioritet er det vi har, den type ting. Det er viktig, det er veldig mange selskaper som ikke vet hvor mye de reiser. Neida jeg bare tuller, selvfølgelig gjør de det. De er fullstendig klar over hvor mye de reiser, det er en stor utgiftspost. Hvor mye er det de har, hvor mye er det andre har. Hvordan kan vi få tak i den informasjonen. Så det har litt med det å gjøre også, det er ikke bare å møte opp å si: jeg har 100.000 reisedøgn i året, jeg vil bli KAM kunde. Selv om det sikkert skjer steder det også. Og pris, der skjer jo forhandlingene sentralt på hotellene, så det blir en litt annen sats det da enn små lokale kunder ute. Vi har et større aspekt av priser her for de. Vi er mer villig til å lage gode priser for de enn til låsesmed 1 et annet sted. Ja, så det er volum, det er pris, historikk, potensiale og det er transpans som er viktige kriterier for oss når vi velger våre strategiske kunder. Hvor trenger vi den, hvor kan vi plassere dem. Forsvaret for eksempel som er ute på anbud nå, mistet vi for 4 år siden. Det er klart atte for Oslo sin del så spiller det ikke så stor rolle, men for Harstad sin del så har det mye å si. Så der må jo vi gjøre våre valg i forhold til hvordan vi vil plassere forsvaret på denne stigen. Forsvaret er jo stort, men det er ikke så svært. Forsvaret er 43 000 døgn i året, det er ikke noe større en HI nas for å si det sånn. Men det handler om å styre trafikk dit vi trenger den og der har hotellbransjen mye å hente, bli bedre på å differensiere sine egne hoteller på pris.

## **Pris**

### **22) Bedriver dere dynamisk eller statisk prising? Eller begge, er dette**

**situasjonsbestemt?** På avtalepriser tilbyr vi begge deler, vi tvinger ingen noe sted. Det beste for oss er om alle går over på dynamisk prising og ingen klarer å styre reisemønsteret sitt, da tjener vi mest penger. Dette er veldig kundeavhengig og har veldig mye å si hvor god behovsanalyse selgerne våre klarer å gjøre av kunden, og der er vi åpne på det meste. Hvis det er sånn at den kunden som sitter ovenfor oss ikke har

noe formening om hvordan han eller hun skal drive businessen sin og vedkommende reiser tirsdag, onsdag uansett, så skal ikke vi pushe en dynamisk avtale på de. Fordi vi vet, gjerne at det er en kunde som har vært hos oss før og hatt fastpris før, så vil dette bli dyrere for kunden. Så vi ønsker å tilby begge deler, men vi skal gjerne tilby dynamisk først fordi det er det vi ønsker, det er riktigere for oss og gir oss muligheter for å styre bedre. Vår kapasitet og vår pris enn å bare ha fastprisavtaler. Det er klart at det er mye enklere å prognosistere når man bare har fastprisavtaler. Hvis vi sier på Vika Atrium, som er et godt eksempel på 79 rom, som er et bitte lite hotell i forhold til kurs og konferanse delen sin. Så vet Hilde at hver eneste mandag, tirsdag, onsdag så har vi 5 rom herfra, 10 rom derfra, 15 rom derfra og de koster sånn. Hver dag, hele uken. Veldig enkelt å si hva det blir ikke sant, deler prisen på tre, så får vi den prisen vi skal ha. Så det gjør det vanskeligere for oss å prognosistere hvilken pris vi skal ha, men det er enklere systemmessig, de følger bare nivåene, følger den dit.. etc.. Så håper vi de bor der på tirsdag, onsdag også sant det blir dyrere. Vi tilbyr begge deler, vi ønsker å tilby det som valgalternativer for gjesten, avhengig av hva som passer de best og hvordan vi kan være med på å styre dette. For vi ønsker jo å fremstå ovenfor kunden som: vi kan hjelpe deg, vi kan styre reisemønsteret ditt. Bruker du priskalenderen på hjemmesidene våre?.. se når det er billig å reise, se når det er dyrt å reise og prøv å endre på ting hvis du kan. I motsetning til Choice som får analyse på dette, så hadde de for to år siden som mål å få alle, eller det vil si 60 – 70 prosent av kundene sine på dynamisk. Og da var det sånn: dette er det du får. Det tror ikke jeg er så lurt. Det er veldig stor variasjon i selskapene, Norsk hydro for eksempel.. kan du bare glemme å komme med en dynamisk avtale til, den vil de ikke ha og den vil de ikke se. Statoil ba om en selv, så det er veldig stor forskjell på kundene og hva de ønsker. Men jeg synes det går bra, vi har fått ganske mange over på dynamisk prising og det er bra, det er fint. Det gir et bedre bilde av at hotellrom i likhet med flybilletter er etterspørselsstyrt. For det har jo flybransjen vært veldig flinke til å kommunisere og det har ikke vi. Så når vi begynte med dynamiske priser, bare på frisalg, så var det for mange av våre tungt fordøyelig. Dette koster jo sånn, dette kostet jo noe annet sist jeg var her. Hvorfor koster det ikke likt nå?? Så spurte jeg: kostet flybilletten din det samme nå som den gjorde forrige gang? Nei, det gjorde den ikke. Neivel, synes du det er greit?? Ææ, ja men sånn er det med fly. Ja vel, men sånn er det med hotellrom også. Jo mer vi kan få markedet til å forstå at den ene dagen så har vi fullt og den andre dagen så har vi ikke og det siste rommet vi har igjen på hotellet den dagen det skal

være fullt, det er dyrere enn det siste rommet den dagen vi har masse ledig. Det er egentlig veldig logisk, det er bare det at folk er ikke vant til at hotellbransjen er sånn, jo mer transparant vi kan gjøre det, jo mer åpent vi kan bruke kalenderløsninger og sånn, jo bedre er det. Dette er jo ikke noe problem nå, vi hadde 6 nivåer i fjor og 8 i år så da begynner dette å synke godt inn, det har kanskje mer med at hotellene våre ikke er så flinke til å bruke de. Hotellene våre har fortsatt bare to nivåer; et på topp og et på bunn i stedet for alle sammen. Det er en større utfordring, å si at ja, men belegget ditt går opp, hvorfor går ikke prisen den samme veien?? Helt til noen får panikk å sier: herregud vi har bare 10 rom igjen, de må være grisedyre.. så klarer de ikke å selge de siste 10, og da kunne man liksom godt latt vær. Så ja, vi har begge og ja vi har situasjonsbestemt.

**23) Hvordan påvirker prisbildet på resten av Østlandet (to timer reisevei fra Oslo) prisene på Gardermoen? Og hvordan påvirker kjedens egne prisstrategier**

**prisene?** Det har med segmenter å gjøre, det har med kurs og konferanse å gjøre. Rom, frokost og forretningsreisende sine priser er mindre påvirket fordi de segmentene er ikke noe store på Gardermoen. Så det er kurs og konferanse de konkurrerer på. Så thon hotell brygga i Tønsberg merker ikke noe til det, bortsett fra at prisene i Tønsberg og omegn har gått helt ut vinduet. Så det er segmentstyrt

**24) Hvordan påvirker kjedekonkurransen prisene? Hva skjer dersom en kjede**

**velger å dumpe / redusere prisene i bestemte perioder?** Nei, det er nok konkurransen. Og det har også med tolkningen av viktigheten av ting å gjøre. Jeg har sittet i ganske mange møter med hotellene der oppe hvor vi har diskutert at nå må vi gjøre noe med prisene her oppe fordi hotellet over gaten selger for 800 kroner mer/mindre enn oss. Men så ser vi på segments løsningen vår og ser at vi ikke har mer enn 4, 5% av dette segmentet hos oss. Vil du få noe mer eller vi du får noe mindre?? Hva er tanken? Fordi bransjen hauser seg veldig opp på et prispunkt som er lavere enn sitt eget, lager veldig mye unødvendig panikk av det. I stedet for å sette seg ned å tenke på hva vil dette egentlig si, så får alle helt panikk og maler prisen ned på bunn.. så skjer det ingenting. Man tjener ikke noe mer, man får ikke noe høyere belegg ved at vi gjorde det. Så kjedekonkurransen påvirker til en viss grad, for vi ønsker jo alle å være konkurransedyktige ned til etterla annet nivå. Vi sa jo nei, for nesten 3 år siden, når finanskrisen kom så datt jo prisene rundt her som en sten, langt unna det vi hadde i våre prisstrategier. Og vi nektet våre hoteller å gjøre noe med den prisstrategien. Vi la ikke til flere nivåer for å møte prisen der nede og sa heller at vi har mange andre

fordeler som ikke de andre har. Vi eier våre egne hoteller, vi betaler husleie til oss selv, vi har ikke lån, vi har ikke eksterne kreditorer, vi betaler til Olav, vi betaler husleie til Olav Thon gruppen og kan derved leve med et lavere belegg lengre. Og vi kan ha en høyere pris, jeg vil heller ha den ekstra hundrelappen, som ikke betyr så mye ekstra enn å ha det ene rommet ekstra som vi må rengjøre, som vi må ha strøm på og at vi går i tap, så det handler om hvilken finansiell strukturell situasjon man befinner seg i og hvor mye is man har spist. Det er en kalkyle ikke sant, hvor lenge kan man leve med et belegg som er sånn og en pris som er sånn. Hvor lenge kan man leve med scenarioet over eller scenarioet under og hvilket tjener vi mest på. Og ikke minst, hva gir det riktigste bildet utad i markedet. Fordi, der er Bergen et veldig godt eksempel, hvor det samme skjedde. Prisene stupte, ikke hos oss, det gikk riktignok litt ned, men ikke i nærheten av hva resten gjorde. Så gikk det en måned, så begynte folk å komme tilbake. Prisene begynte å stabilisere seg på et høyere nivå. Ikke like høyt som det har vært, men fornuftigere enn det, det var. Fordi det reiste ikke flere til Bergen enn de som allerede skulle. Det eneste som skjedde var at de som allerede reiste til Bergen betalte mindre og vi tjente mindre. Så der kom på en måte våre konkurrenter tilbake på banen og løftet prisene tilbake på et fornuftigere nivå. Og det er jo det vi håpte på i Oslo, og det skjedde jo til en viss grad, det bare tok forferdelig mye lengre tid. Vi hadde ganske mange direktører på telefonen som hylte å skrek: hva gjør vi nå og sånn. Og ville gjerne ha prisene i bakken i håp om at det skulle komme noe mer belegg. Så det gjør jo ikke det, det reiser jo ikke flere til Oslo. *Så hvor lang til ser du for deg at det vil ta før prisene kommer opp på et akseptabelt nivå igjen?* Det vil nok ta litt tid til tenker jeg.. og det er jo fordi, sånn som vi snakket om isted, nå ser vi gjerne sånne punkter i beleggskurven da. Når belegget stiger over sånn på destinasjonen så kommer prisene. STR global, sjefen der har jo sagt der, riktig nok i det amerikanske markedet, så kan det sikkert brukes til noe, her også. Hvis du klarer å holde over 60 % belegg i tre måneder, da kommer prisen. Men det er lenge til vi har 60% belegg på Gardermoen, i destinasjonen i tre måneder i strekk. Så der handler det om å snu på flisa å tenke, de som kommer ut der, kommer ut der allikevel og vi må finne et prisnivå som er mer akseptert for vår del, som kan bedre dekke våre kostnader. For det er jo ikke sånn at vi tjener forferdelig mye penger på Gardermoen, vi gjør jo ikke det. Og det skal ganske mye mer volum til før det begynner å lønne seg. Så det er enklere å gjøre noe med prisen, og vi eier oss selv, det gjør ikke Choice. De har Vital som eier bygget så har de lånet et sted, så har vel han Arthur Haksmkf noen

fingre med i spillet å bygget noe her og der. De har høyere risiko på sine bygg enn det vi har på våre, for vi eier våre selv. Men å forvente sånn hysterisk beleggsøkning på Gardermoen, det tror jeg ikke skjer, i hvert fall ikke med det første uten at det går på bekostning av noen annen. Det vil si, vi kan godt flytte trafikk, men vi tjener ikke noe mer penger på det, vi må ha mer trafikk. Det vil si at norske bedrifter må gå bedre. Det er jo der den store bølgen ligger. Når norske bedrifter går bra, så går hotellbransjen også bra.

**Intro****1) Hva er ditt fulle navn og hva er din stilling?**

Per-Arne Tuftin, er reiselivsdirektør i Innovasjon Norge.

**2) Hvilke tidligere erfaringer har du med hoteldrift og revenue management?**

Jeg har egentlig ingen erfaring med hoteldrift for jeg har aldri jobbet i hotell, men jeg har snart jobbet 25 år i norsk reiselivsnæring i ulike typer jobber både turoperatør i forhold til utgående turisme og i Norges turistråd i Innovasjon Norge.

*Hva med revenue management?*

Det er etter hvert en god del år siden, i turproduksjon så jobbet vi jo med det men ikke så aktivt som de gjør nå og ikke på den måten som flyselskapene og hotellene gjør i dag.

**3) Har du gjort deg noen tanker om situasjonen på Gardermoen?**

Ja, det har jo vært en omfattende utbygging og det er vel fortsatt utbygginger på gang. Vi ser jo det at det har utviklet seg i så måte at det er et stort behov for hotellkapasitet der oppe og da gjerne hotellkapasitet rettet mot to ting. De som har kommet opp dit før eller etter en reise og det andre er i forhold til kurs og konferanse. Men jeg kjenner jo ikke til de planene som hver enkelt hotellkjede har.

**Marked****4) Hva tenker du om belegg / RevPAR - situasjonen i region Gardermoen der antall hotellrom stadig øker?**

Jeg kjenner ikke til hvilke konkrete planer hotellkjedene men jeg kjenner jo til kjedene som har bygd der og det er jo kjeder som er veldig dyktige på å regne på sine prosjekter så jeg tror nok de har relativt godt kontroll. Men det vi vel ser er at jo nærmere terminalen jo bedre går jo hotellene. Og jeg tror det har noe med at de helt nærmere terminalen så er det enklere tilkomst også er det lettere for de å kombinere mellom de som skal på reise og kurs og konferanse. Så hvis du har mulighet til å bo helt ved terminalen er det kanskje ikke like interessant å bo på Jessheim ettersom du da er avhengig av transport. Og transport ser vi at kan være et problem, selv om hotellene tilbyr shuttlebusser er problemet de som ønsker å ta taxi da de operer med en minstepris på rundt 350 kroner.

*Og hvordan tror du det ser ut om 5 år?*



Jeg tror vel at dette kommer de til å klare relativt bra. Vi vet jo at Norges mest lønnsomme hotell, eller hvertfall et av de, er jo Radisson Blu på terminalen der de har mer eller mindre fullt bestandig og har i lange perioder kunne kjøre toppris

*Tror du alle hotellene vil kunne gå lønnsomt etter hvert?*

Nei jeg er vel ikke helt overbevist om det. Jeg tror det er de som ligger nærmest eller om det er noen som klarer å lage så gode kurs og konferanse fasiliteter at det blir at man drar til det hotellet for å skulle på en kurs og konferanse. Vi ser blant annet at det nye Scandic hotellet har tilrettelagt veldig for kurs og konferanse, Gardermoen Airport Hotell som vel er det Choice hotellet som har også gode kurs og konferanse tilbud. Også vet jeg at det er andre der ute som ikke har det og de hotellene sliter.

**5) En forutsetning for reisemålsutvikling er at det skal være lønnsomt, hva mener du påvirker lønnsomheten for hotellene på Gardermoen i størst grad?**

**Segmentering, posisjonering, salg, markedskompetanse eller pris, ranger gjerne.**

Jeg er helt overbevist om at segmentering er viktig, prisen er nok viktig og selvfølgelig salg. Jeg tror det er de tre viktigste.

**6) Mener du det vil kunne skape ringvirkninger for resten av Østlandsområdet dersom Gardermoen klarer å tiltrekke seg kunder som i dag benytter seg av andre tilbud, og evt. hvilke?**

### **Posisjonering**

**7) Hvor mener du Gardermoens største utviklings potensiale ligger i forhold til utnyttelse av hotellkapasiteten? Hvordan skal kjedene opptre i forhold til salg, marked og RM i dagens situasjon?**

### **KAM**

**8) Hvilke segmenter ser du på som hovedsegmentene i region Gardermoen per i dag?**

Jeg ser på det som en blanding. Du må ha et godt tilbud på kurs og konferanse for å kunne fange opp den biten og så må du i tillegg, for du skal jo ha fullt dette hotellet hele uken hele året, så du må ha gode tilbud i forhold ferie og fritid. Og forretningsreisende som tar det som en del av en forretningsreise. Så du er helt avhengig av å kunne kombinere de to segmentene slik jeg ser det for at du skal kunne ha en lønnsom drift der oppe.

## **Pris**

- 9) Hvordan påvirker prisbildet på resten av Østlandet (to timer reisevei fra Oslo) prisene på Gardermoen?**
- 10) Hvordan påvirker kjedekonkurransen prisene? Hva skjer dersom en kjede velger å dumpe / redusere prisene i bestemte perioder?**